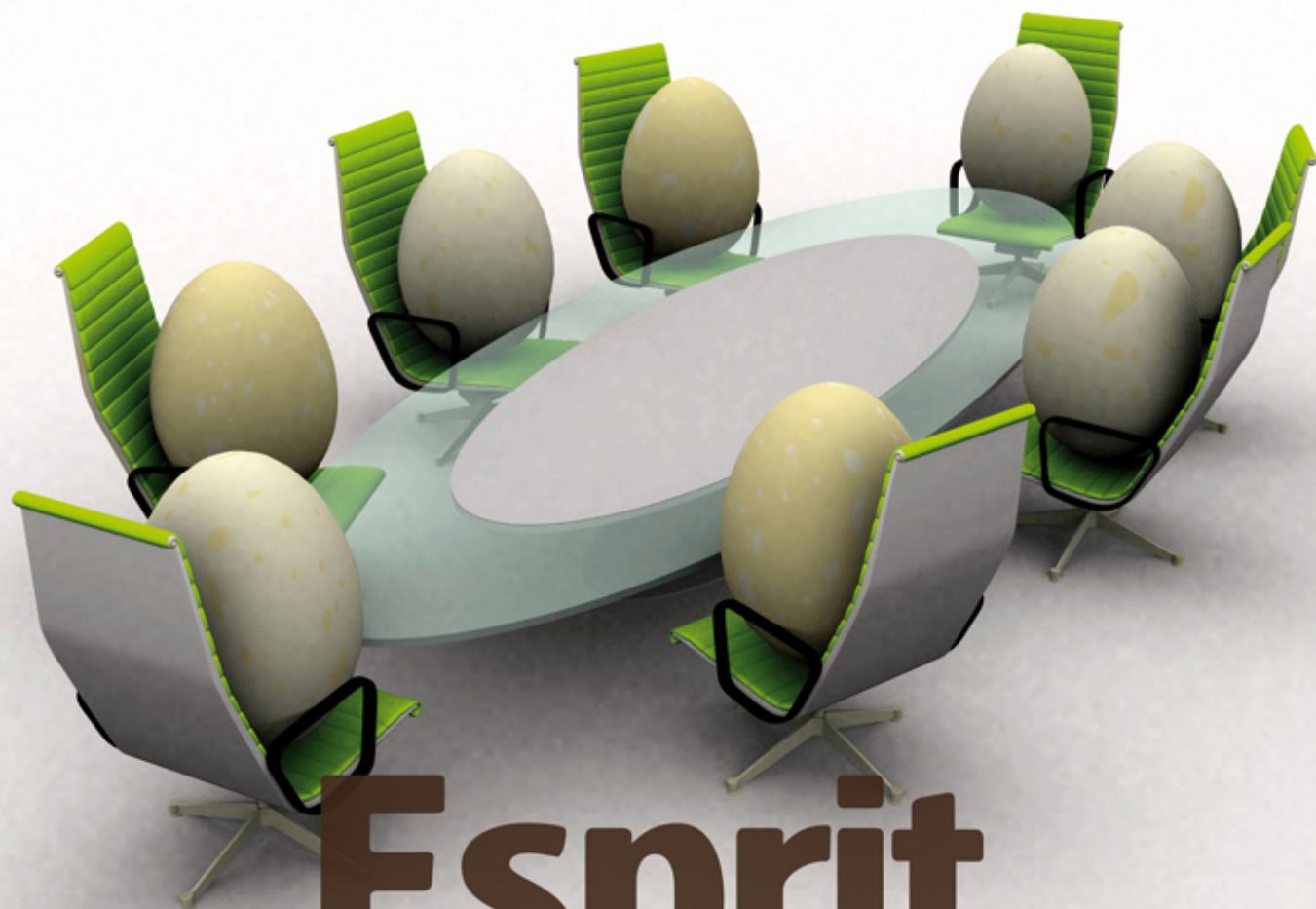


La revue ) sociale, économique et managériale (

**ECONOMIA**



# Esprit d'entreprendre. Es-tu là ?

**LE PLAN MAROC VERT À LA LOUPE**

# CRÉATIVITÉ ET JUSTICE, POUR MIEUX S'EN SORTIR

Par Driss KSIKES

## F EDITO

ertiliser la terre, capitaliser dessus sans exclure les «sans-terre». Prendre le risque de l'initiative et de l'entreprise, même là où l'on croit que le système est clos. Et moderniser le commerce sans le cadénasser, pour favoriser autant les «grands» que les «petits». Nous pouvons, par ces trois incitations/mises en garde, résumer les principaux enseignements de ce numéro de La revue *Economia*, comme nous pouvons nous en inspirer pour repenser les défis socio-économiques de demain.

L'un des plus grands enseignements de la crise économique, dont l'effet à retardement se ressent de plus en plus au Maroc, est que les richesses du sol, sous-exploitées, sous-manufacturées et faiblement acheminées sur les marchés, valent beaucoup plus, à terme, et rassurent davantage que les produits financiers surévalués, surdimensionnés, sous-encadrés et faiblement répartis. Or, il ne suffit pas d'avoir un plan pour donner à l'agriculture marocaine un élan capitalistique<sup>1</sup>, il faut s'assurer que les règles du jeu sont transparentes et équitables, et que le packaging, proposé par le cabinet Mc Kinsey, ne profitera pas qu'aux grands et aux «intouchables». Maintenant, pour être juste, il ne faut pas trop compter sur la providence (du ciel et des dieux sur terre). L'un des principaux obstacles à l'essor du

Maroc est la faiblesse de l'esprit d'entreprendre, l'incapacité à prendre des risques et investir (sans faire du copier – coller). A travers le dossier central que nous consacrons à la question, il apparaît clairement que les valeurs d'individualité, d'inventivité et de dépassement de soi demeurent largement étrangères au contexte entrepreneurial marocain, ce qui renforce la tendance au conformisme, au moindre effort et à la soumission aux modèles éculés.

Un enseignement majeur s'impose à nous : comment un pays à la balance commerciale si déséquilibrée (-55,36 milliards de dirhams), fort tributaire de l'investissement étranger (36% du PIB), unanime sur l'impéritie de son système éducatif, peut-il créer une force interne, s'il ne libère pas les énergies, les idées et les volontés. Cela passe par un maître mot, la confiance. Pour ce faire, il faut sans doute favoriser la créativité, mais il faut également assurer à ceux qui créent (des œuvres, des organisations économiques) un cadre rassurant, stable, où la loi protège avant de sanctionner et n'est appliquée que lorsqu'elle est juste. Or, une justice peu indépendante, mal gérée et rongée par la corruption, ne peut avoir un tel degré de discernement.

Au fond, comment tenir compte de la complexité et aller de l'avant ? Prenons le secteur de la Grande distribution, longuement abordé dans ce numéro. Il nous enseigne sur la réalité marocaine. Il ne suffit pas de multiplier les enseignes pour créer de la valeur marchande et économique, et épater la galerie avec les néons de la mondialisation. L'enjeu est également de permettre à moult l'hanout de continuer à vivre dignement (et pas seulement survivre) et de jeter les ponts entre grosses machines commerciales et petits producteurs artisanaux. en quête de visibilité pour valoriser leurs produits du terroir. C'est de cette créativité-là, orientée vers le développement, et de cette justice-là, attentive à la pluralité dans l'espace public, que nous avons réellement besoin.

<sup>1</sup> Lire le dossier "Le Plan Maroc vert à la loupe"

**Directeur de la publication**

Abdelali Benamour

**Directeur de la rédaction**

Driss Ksikes

**Comité d'orientation scientifique  
du CESEM**

Najib Akesbi, Omar Aloui, Yasmine Benamour, Noureddine 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 Aït Mous, Catherine Alix-Mascart,  
Fouad Ammor, Hicham Benjamaâ, Hassan El Aouni,  
Adil El Mezouaghi, Laetitia Grotti, Abdelmajid Ibenrissoul,  
Jamal Khalil, Sara Khalladi, Myriem Khrouz,  
Abdellah Labdaoui, Ilham Lahreche, Ismaïl Zaghloul

**Ont également collaboré à ce numéro**

Aziz Akhannouch, Taoufiq Benkaraach, Sophie Boukhari, Nadia Bouras,  
Maud Brasseur, Zoubir Chattou, Amar Drissi, Kawtar Eddahmani,  
Rachid Filali Meknassi, Alioum Gueye, Abdellatif Laroui,  
Bernabé Lopez Garcia, Adelina Miranda, Dimitru Pospai,  
Andréa Réa, Giovanni Semi, Hocine Tandjaoui

**Réécriture et editing**

Issam-Eddine Tbeur

**Correction et relecture :** Habib El Amrani

**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

**Publicité et abonnements :** Zineb Ziadi

**Documentation :** Khadija Boutaleb

**Photo couverture**

Hicham Zemmar

**Photos presse :** Shutterstock et AIC press

**Illustrations :** Ahmed Nouaïti

**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.

REPÈRES

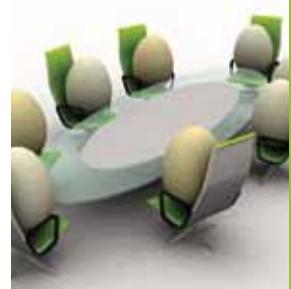
**FINANCES PUBLIQUES  
ET TRANSPARENCE BUDGÉTAIRE 6-20**

ECONOMICUS

**LE PLAN MAROC VERT  
À LA LOUPE 21-44**

**ESPRIT D'ENTREPRENDRE  
ES-TU LÀ ? 73-124**

Ce dossier traque l'esprit d'entreprendre. Comment se le représente-t-on au Maroc ? Pourquoi peine-t-il à éclore ? Débuts de réponses à travers plusieurs approches : une étude qualitative menée par le CESEM auprès de jeunes salariés et entrepreneurs de moins de 35 ans ; un entretien approfondi avec une experte du capitalisme marocain ; des articles historiques et anthropologiques ; des portraits d'entrepreneurs aux profils disparates.



sommaire

LE MANAGER

**LA GRANDE DISTRIBUTION,  
20 ANS ET À PEINE SES DENTS 45-72**

CARTE BLANCHE

**BEAUCOUP D'ISRAÉLIENS CROIENT  
AUX MYTHES PRÉFABRIQUÉS**  
Grand entretien avec Shlomo Sand **125-138**

# CARNET DE BORD

## De la pression démographique aux nouvelles formes de migration

Entre le fantasme de l'invasion cultivé par une extrême droite européenne et celui inverse d'une immigration enrayant le vieillissement, véhiculé par les partis de centre ou de gauche, Philippe Fargues (du CARIM) et Hervé Le Bras (de EHESS et l'INED) reviennent longuement sur la question des migrants et des migrations dans le bassin de la Méditerranée<sup>1</sup>.

De fait, la situation migratoire autour de la Méditerranée reste largement conditionnée par la proximité de l'Union européenne, désormais première région d'immigration du monde. Pour les auteurs, ces développements sont en général mis en relation avec trois faits : la pression des pays pauvres du Sud en forte croissance démographique, la demande de travail des pays riches du Nord ou du golfe Persique et la baisse tendancielle du coût du transport. D'emblée, P. Fargues et Hervé Le Bras relativisent le 1er élément, tandis que le 2ème et le 3ème dessinent les grandes lignes d'une nouvelle forme de migration qui, selon eux, peut changer les rapports entre les nations. Nous concerne plus directement le zoom des auteurs sur les politiques des pays du Sud vis-à-vis de leurs émigrés. Si les pays arabes et la Turquie reconnaissent généralement que le départ à l'étranger d'une main-d'œuvre en surplus ne peut qu'alléger la pression sur le marché du travail et indirectement sur l'Etat, leur position vis-à-vis de l'émigration a souvent varié entre l'incitation et le laisser-faire. Une variation par



ailleurs étroitement liée au niveau de qualification des émigrants, les gouvernements étant plus enclins à encourager une émigration peu qualifiée et à s'alarmer de l'émigration des diplômés (reste, comme le souligne Fargues et Le Bras que devant l'importance du chômage des diplômés en Egypte et au Maroc, un mouvement se dessine en sens inverse).

Cette étude revient également sur la mondialisation des migrations et l'accroissement des mobilités transméditerranéennes, ainsi que sur le «nouveau» protectionnisme des pays arabes et l'absence de projet d'intégration. A lire sur : [www.ipemed.coop](http://www.ipemed.coop)

### Doing or not doing business ?

L'enquête «Doing Business», sorte de baromètre annuel du climat des

affaires, initié par la Banque mondiale, a eu une première conséquence : la création par le gouvernement d'un Comité pour l'amélioration du climat des affaires. Rendue publique le 9 septembre dernier, l'enquête classe le Maroc au 128ème rang (sur 183 pays étudiés). Certes, les investissements directs étrangers (IDE) figurent parmi les plus importants de la sous-région avec 2,3 milliards de dollars en 2008 (selon la Conférence des Nations Unies pour le Commerce et le Développement) et représentant 47,5% du PIB (contre 10,4% en 1990). Mais cette attirance pour le Maroc ne signifie pas pour autant que les opérateurs économiques marocains ont la vie plus facile. D'où un choix d'actions portant essentiellement sur la simplification des procédures afin de favoriser les investissements nationaux. De l'avis général, les procédures pour créer son entreprise, investir, recruter, obtenir un prêt,

céder ou acquérir une société, importer, exporter, régler un litige fiscal, valider un contrat...sont souvent complexes, impliquant un grand nombre d'administrations au niveau local et national. Conséquences : la rallonge des délais et le climat d'incertitude sont un frein à l'économie. De fait, les Centres Régionaux d'Investissement (CRI) ont constitué un début de réponse en offrant une interface unique entre les entreprises et l'administration. De même, la création d'un conseil national des procédures liées à l'investissement et celle d'une Cour marocaine d'arbitrage procèdent de cette volonté d'améliorer le climat des affaires. Autre nouveauté, l'e-invest, encore en phase de test, doit mettre en place un système d'information informatisé pour renforcer la capacité des CRI et des ministères à accélérer les procédures administratives. Rendez-vous l'année prochaine pour le Doing Business suivant.

### Revue pour les managers

Sous la houlette de Abdellatif Chakor, docteur en marketing et management stratégique, professeur habilité à la faculté de droit, Université Mohammed V-Souissi, une nouvelle revue à caractère



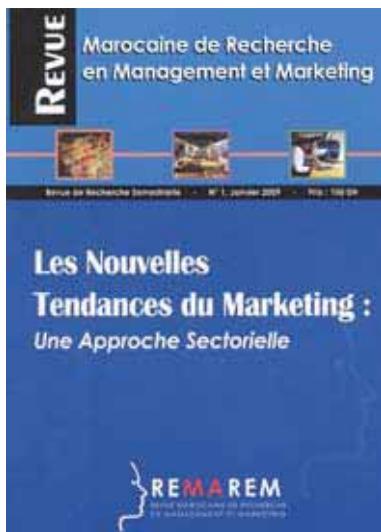
managérial fait son apparition dans les kiosques, à raison de deux numéros par an. La revue marocaine de Recherche en management et Marketing (REMAREM), destinée aux professionnels du marketing et du management a pour objectif de faire avancer les connaissances en matière de sciences de gestion. Articulé autour de conclusions de praticiens et des résultats de travaux de recherche ou d'enseignants, son premier numéro s'intéresse tout particulièrement aux «nouvelles tendances du marketing : une approche sectorielle».

### Les Marocains de Grande Bretagne

«Mémoires marocaines en Grande-Bretagne», tel est l'intitulé d'un projet oral et visuel d'histoire, conçu pour mettre en valeur la présence de la communauté marocaine au Royaume-Uni depuis le 19ème siècle et rendre ainsi hommage à l'une des communautés les plus passionnantes et jusqu'à présent les plus invisibles de ce pays. Ce projet, organisé par le Forum des Communautés Migrantes et des Réfugiés et financé par le fond Heritage Lottery Fund, a recueilli plus de 120 témoignages oraux et

visuels à travers trois générations pendant deux ans. En reconnaissant un groupe «invisible» au sein de la société britannique, mémoires marocaines vise à illustrer la manière dont les Marocains ont contribué à l'enrichissement de la société et de la culture britanniques à plusieurs niveaux. Cette exposition explore la longue histoire des relations anglo-marocaines et célèbre une communauté de patrimoine.

Divisée en trois parties, «Mémoires marocaines» donne à voir dans «Les premiers liens» la relation de longue date entre les deux pays, notamment par la voie des échanges diplomatiques, sociaux et culturels. «Histoires occultées» met en lumière les récits de vie des Marocains arrivés en Grande-Bretagne depuis les années 60. Enfin, «patrimoine partagé» considère la manière dont le patrimoine marocain est perçu et utilisé par les artistes anglo-marocains et non marocains. Après la Bibliothèque Nationale, l'exposition est à Dar Souiri, Essaouira jusqu'au 10 novembre. ■



1. Les notes IPEMED (Institut de Prospective Economique du Monde Méditerranéen) - N°1 septembre 2009.

# Le point sur la conjoncture

Par Ismaïl Zaghloul  
Economiste, Cesem-HEM

## A L'INTERNATIONAL LÉGÈRE REPRISE

La crise financière internationale semble bien avoir accusé les effets des lourdes interventions gouvernementales visant une restauration des équilibres des institutions bancaires et préparant, à travers l'amélioration des conditions de refinancement, un regain de confiance chez les consommateurs et les entreprises. La crise économique internationale, quant à elle, continue de connaître des évolutions diverses selon les pays ou les ensembles régionaux considérés et les politiques de relance adoptées. Globalement, cependant, les analystes s'accordent à dire que des signes forts de reprise se manifestent dans la plupart des grandes économies et avancent, à l'appui de cette assertion, l'exemple de pays à croissance rapide comme la Chine, l'Inde ou le Brésil qui affichent des signes de reprise patents.

Un autre signe de la reprise est perçu à travers la stabilisation du commerce international, même si celle-ci se situe à un niveau encore bas et reste assez timide. Le secteur manufacturier a manifesté des signes de relance plus patents, à travers une hausse significative de sa production après une contraction de plus d'un an. Dans de nombreux pays, et notamment en Asie, d'importantes mesures de relance budgétaire et des politiques monétaires expansionnistes ont permis la reprise de l'investissement: Les réductions d'impôts, les

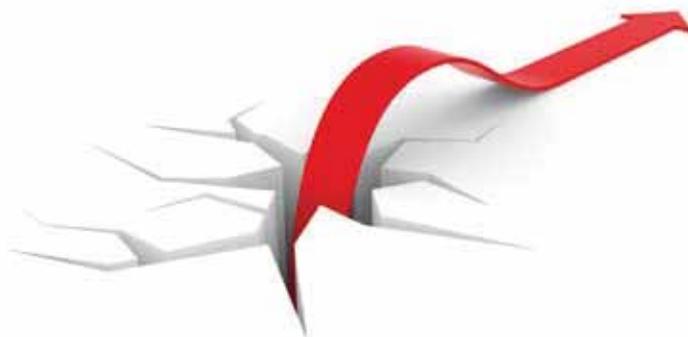
subventions publiques, le bas niveau des taux d'intérêt et une inflation généralement très faible ont eu un impact positif sur les revenus réels disponibles et sur la consommation privée, ce qui a favorisé une reprise des investissements et un soutien de la demande intérieure.

La propagation des effets de la crise économique internationale s'effectuant de manière inégale selon la réaction de chaque économie, tout dépendra de la manière dont chaque pays préparera les lendemains de crise et il est fort à parier qu'une redistribution des cartes viendra remettre en question des positions acquises comme elle pourrait ouvrir de nouvelles opportunités. Dès lors, des prévisions tablant sur une reprise générale n'auraient, pour une économie

donnée, qu'une valeur indicative et les réelles chances de progrès résideront dans sa capacité réactive aux grands bouleversements qui se préparent.

## Les Etats-Unis

Avec les difficultés persistantes des conditions de financement et la détérioration du marché du travail, la dépense intérieure du secteur privé reste atone quand elle ne s'est pas encore contractée. L'accroissement des dépenses publiques et le regain du commerce extérieur sont venus limiter le recul de l'activité globale. Les analystes s'accordent à dire que l'activité économique a dépassé le point bas et qu'elle est en train de se stabiliser. A preuve, si le PIB en volume a enregistré une diminution de 5,4% au quatrième trimestre 2008



### T1 BALANCE DES ÉCHANGES DE BIENS ET SERVICES (MAROC)

	Janvier-juillet		Evolution	
	2008	2009*	MDH	%
Importations CAF	209 224,8	172 646,6	- 36 578,2	- 17,5
Exportations FOB	159 954,7	121 765,5	- 38 189,2	- 23,9
Solde	- 49 270,1	- 50 881,1	1 611,0	3,3
Taux de couverture (%)	76,05	70,5	—	—

(\*) Chiffres provisoires  
Source : Office des changes

et de 6,4% au premier trimestre 2009, la contraction n'a été que de 1,0% au deuxième trimestre 2009.

### La zone Euro

Les données disponibles permettent de prévoir une poursuite de la stabilisation de l'économie et une marche vers une reprise économique progressive - la croissance annuelle du PIB en volume passant de -3,9% en 2009 à + 0,9% en 2010. Parmi les facteurs positifs que l'on cite, étayant cette attitude, les effets des vastes plans de relance macroéconomique et un retour progressif de la confiance. Mais des inquiétudes demeurent quant à l'effet possible de nouvelles augmentations des cours du pétrole et des autres matières premières.

### Pays émergents d'Asie

Globalement, l'activité économique a commencé à se redresser au deuxième trimestre 2009, la variation du PIB étant devenue positive. En Chine, la croissance du PIB a été de 7,9% au deuxième trimestre 2009 et ce, principalement, sous l'effet de la mise en œuvre rapide des mesures de relance budgétaire comme cela a été le cas dans la majorité des pays émergents d'Asie.

### Perspectives mondiales

De plus en plus de signes annoncent une stabilisation de l'activité économique mondiale. Il en est ainsi de l'indicateur composite avancé pour les pays de l'OCDE comme pour ceux concernant les pays émergents d'Asie. Cependant, des motifs d'inquiétude subsistent : la tenue future des marchés financiers et les pressions protectionnistes sont du nombre.

### Fluctuations des matières premières

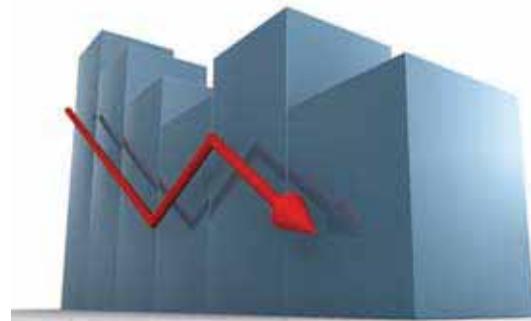
Début septembre, le cours du Brent se situait à 70,3 dollars, soit une augmentation de 78% par rapport au début 2009. Une hausse des cours à moyen terme est attendue, les contrats à terme décembre 2011 s'étant négociés autour de 77 dollars. L'amélioration des perspectives économiques fait prévoir une hausse des cours et l'Agence internationale de l'énergie a déjà revu à la hausse ses projections relatives à la demande à court terme de pétrole. Au niveau des matières premières alimentaires, une légère diminution des prix a été enregistrée, notamment pour le blé et le maïs. Par contre, les cours du sucre ont fortement augmenté, à cause de la baisse redoutée de la production en Inde.

### EFFET A RETARDEMENT AU MAROC

C'est maintenant un fait avéré que l'économie nationale a subi et continuera de subir les effets la crise économique internationale. Cela se constate aussi bien au niveau de la production nationale qu'à celui des échanges extérieurs.

### Performances inégales en production

Morosité et attentisme déclinant pourraient qualifier la production nationale durant les deux premiers trimestres de 2009, à l'exception marquée, cependant, de deux secteurs, l'agriculture et les activités minières. Concernant le premier secteur, l'agriculture, on notera la performance



exceptionnelle de la production de céréales qui aurait atteint les 102 millions de quintaux, le statu quo des légumineuses et la forte régression des exportations des fruits frais (-42,9%), des légumes frais (-40,7%) et des agrumes (- 27,6%). Les activités minières se sont caractérisées, quant à elles, par la poursuite de la dégradation enregistrée en 2008, accusant, toutes catégories confondues, aussi bien pour les quantités exportées que pour les prix réalisés des baisses notoires. Les raisons de cet état de choses sont

#### T2 Balance des échanges de services

	Janvier-juillet		Evolution	
	2008	2009*	MDH	%
Importations	28 109,7	29 979,6	+ 1 869,9	+ 6,7
Exportations	59 399,5	53 567,6	- 5 831,9	- 9,8
Solde	+ 31 289,8	+ 23 588,0	7 701,8	24,6

[\*] Chiffres provisoires  
Source : Office des changes

MDH	Janv.-juill. 2008	Janv.-juill. 2009	Var.(%)
Recettes de voyages	32 708,5	28 934,7	- 11,5
Recettes au titre des RME	32 234,0	28 346,4	- 12,1
Investissements et prêts privés nets	22 308,0	14 245,6	- 36,1

Source : Office des changes

### T3 BALANCE DES ÉCHANGES DE SERVICES (JANVIER À JUILLET 2009) \*(MDH)

Services	Recettes	Dépenses	Solde
<b>Total</b>	<b>53 567,6</b>	<b>29 979,6</b>	<b>+ 23 588,0</b>
Voyages	28 934,7	4 341,7	+ 24 593,0
Services de transport	8 830,6	10 048,2	- 1 217,6
Services de communication	3 102,5	284,7	+ 2 817,8
Centres d'appel	1 929,2	49,5	+ 1 879,7
Autres services	10 770,6	15 255,5	- 4 484,9

\*) Chiffres provisoires  
Source : Office des changes

à attribuer à une hausse de l'offre internationale des sous-produits ainsi qu'à un certain attentisme consécutif au niveau de la production agricole internationale.

Pour le reste des secteurs, l'activité a été frappée de plein fouet par le recul de la demande extérieure adressée au Maroc.

Pour ce qui est des pronostics pour le troisième trimestre 2009, les enquêtes de conjoncture réalisées par les services du Haut Commissariat au Plan auprès des chefs d'entreprises restent trop générales pour permettre la formulation de jugements crédibles. Les incertitudes restant menaçantes, la tendance est au pessimisme.

### Léger déséquilibre des échanges commerciaux

Le déficit structurel de la balance des échanges de biens à fin juillet 2009 marque un léger mieux en valeur absolue par rapport à la même période de l'année précédente tout en enregistrant un nouveau fléchissement du taux de couverture des importations par les exportations qui passe de 52,2 à 45%.

• **Les exportations** : La baisse globale a été de 32,2% et a porté

sur l'ensemble des secteurs, exception faite des produits finis de consommation (articles confectionnés en tissu, chaussures, linge de maison et articles de bonneterie) qui ont réalisé une progression de 1,1%. L'attention doit être portée sur le sérieux fléchissement des exportations de phosphates et dérivés qui, constituant l'une des principales composantes des exportations (16,5%), ont accusé une baisse globale de 64,9% pour la même période.

• **Les importations** : Elles ont accusé une baisse de 21,2% au terme des sept premiers mois de l'année 2009. Cette baisse est due, principalement, à l'amoindrissement des importations de pétrole (- 58,8%), à celle des demi-produits (-26,6%) et, enfin, à la baisse des importations de produits

alimentaires (17,3%).

Il est à remarquer que les importations des produits finis d'équipement reculent de 7,5%.

La balance commerciale au 31 juillet a finalement bénéficié d'une conjonction somme toute favorable eu égard aux importants effets de la crise économique internationale. En effet, l'incidence de l'importante baisse des exportations a été tempérée par la baisse de la facture pétrolière et l'importante réduction des importations de blé consécutive à la bonne récolte 2008-2009.

D'autres effets de la crise économique mondiale se sont faits sensiblement sentir au niveau de trois postes qui ont, jusque là, permis une bonne tenue de la balance des paiements. Il s'agit des transferts des MRE, des recettes des investissements et prêts privés étrangers et des recettes de voyages. Ces trois postes ont accusé, respectivement, des baisses de 12,1%, 36,1% et 11,5%. Comme conséquence de ces reculs, la balance des paiements accuse un déficit de 17.642,7 MDH au 31 juillet 2009 contre 4.360 MDH à la même date de l'année précédente.

Un autre effet de la situation de crise se manifeste au niveau des avoirs extérieurs nets (institut d'émission et banques) qui marquent, avec 194.076 MDH au 31 juillet 2009, un recul de 1,7% par rapport à la même date de l'année précédente.

### T4 SITUATION DU TRÉSOR

En millions de dirhams	Juillet 08	Juillet 09	%
<b>Recettes ordinaires</b>	<b>127 104</b>	<b>116 728</b>	<b>- 8,2</b>
dont recettes fiscales	115785	104 160	- 10,0
<b>Dépenses totales</b>	<b>111 908</b>	<b>112 278</b>	<b>+ 0,3</b>
<b>Dépenses ordinaires</b>	<b>89 763</b>	<b>85 412</b>	<b>- 4,8</b>
dont :			
Salaires	40 360	42 834	+ 6,1
Compensation	15 763	5 461	- 65,4
Intérêts de la dette	11 520	11 155	- 3,2
<b>Dépenses d'investissement</b>	<b>24 351</b>	<b>30 060</b>	<b>+ 23,4</b>
<b>Solde ordinaire</b>	<b>37 341</b>	<b>31 316</b>	<b>- 16,1</b>
Solde des comptes spéciaux du Trésor	2 206	3 193	—
<b>Solde des comptes spéciaux du Trésor</b>	<b>15 196</b>	<b>4 450</b>	—

Source : Ministère de l'Economie et des Finances

Compte tenu de la probable évolution de l'activité économique mondiale qui ne connaîtrait un léger mieux que courant 2010 et des capacités, encore mal connues, de résilience de l'économie marocaine, on ne peut qu'être pessimiste quant au bilan de l'année 2009.

### Les finances publiques et le besoin de renforcer le marché intérieur

A quelques semaines de la présentation par le gouvernement du projet de loi de finances pour 2010, on peut se poser la question de savoir comment celui-ci va pouvoir faire la juste part à des contraintes présentes et menaçantes et à des engagements nécessaires parce que promis ou imposés par la conjoncture. Autrement dit, comment le gouvernement pourra-t-il apporter des réponses proportionnées aux défis posés par la conjoncture actuelle sans oublier ceux inhérents aux réalités de l'économie marocaine ?

Ces questions revêtent plus d'importance lorsque l'on observe l'état actuel des réalisations budgétaires qui, au 31 juillet déjà, prennent une tournure inquiétante.

En effet, les recettes ordinaires marquent le pas sous l'effet d'un net recul des recettes fiscales (-10,0%) alors que les dépenses totales, hors compensation, enregistrent une augmentation de 11,1% et le solde ordinaire, à 31.316 MDH, a permis la couverture des dépenses d'investissement (30.060 MDH) qui ont marqué une augmentation de 23,4% par rapport à la même période de l'année dernière.

Cette situation limite a bénéficié (faut-il le rappeler?) d'une importante baisse des dépenses de compensation, consécutive au reflux des cours du pétrole et à l'exceptionnelle campagne agricole 2008-2009. Autrement dit et en situation «normale», le budget aurait accusé un important déséquilibre. Aujourd'hui et face aux dangers d'un avenir très incertain, le gouvernement n'a d'autre choix que le soutien du marché intérieur pour limiter l'essoufflement de l'activité économique, autrement dit, accorder des allègements fiscaux et augmenter les salaires pour doper la demande intérieure et, en contrepartie, réduire son train de vie et, peut-être, recourir à l'endettement extérieur. ■

# La revue ) sociale, économique et managériale ( EC ONOMIA

## BULLETIN D'ABONNEMENT

# 3 NUMEROS PAR AN

### FORMULES : cochez celle qui vous convient

- ♦ Abonnement étudiant (1 ex par numéro) : 120 DH / an ( )
- ♦ Abonnement individuel (1 ex par numéro) : 150 DH / an ( )
- ♦ Abonnement collectif (5 ex par numéro) : 675 DH / an ( )
- ♦ Abonnement collectif (10 ex par numéro) : 1200 DH / an ( )
- ♦ Abonnement de soutien (20 ex par numéro) : 4500 DH / an ( )

Les frais de port sont inclus dans les forfaits

Nos anciens numéros peuvent être commandés 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 :

**Pour plus d'informations :**  
**zineb.cesem@gmail.com**  
**msinaceur@hem.ac.ma**  
**Tél : 05 37 67 37 46**

#### 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".  
 A renvoyer à l'adresse suivante: 2, rue Jaâfar Essadik Agdal - Rabat  
 Facture sur demande

# LES FINANCES PUBLIQUES À L'ÉPREUVE

Par Ilham Lahreche  
Doctorante et journaliste

La Banque mondiale et l'Union européenne, en collaboration avec leurs partenaires, et sur demande du gouvernement marocain, ont rendu en mai 2009 leur copie du PEFA, le rapport sur la performance de la gestion des finances publiques, établi selon les standards internationaux. Rappelons que les partenaires de la BM et de l'UE dans la préparation du PEFA sont le FMI, le DFID (Department for International Development) - Royaume Uni, le ministère français des Affaires étrangères, le Secrétariat suisse pour les Affaires économiques et générales, et la Stratégie de partenariat pour l'Afrique. L'évaluation a porté sur la dépense publique dans le cadre de l'administration centrale, et s'est également penchée sur les relations intergouvernementales, entre établissements et entreprises publiques. Eu égard à l'importance du secteur public dans l'économie marocaine (il représente 53% du PIB),

**LE RAPPORT DU PEFA (PUBLIC EXPENDITURES AND FINANCIAL ACCOUNTABILITY) REMIS PAR LA BANQUE MONDIALE ET L'UNION EUROPÉENNE SUR LE MAROC, ATTEND TOUJOURS LA RÉPONSE DU GOUVERNEMENT. SI L'EXPERTISE SE MONTRE GLOBALEMENT POSITIVE ET ENCOURAGEANTE, ELLE NE MANQUE PAS DE RELEVER QUELQUES DÉFAILLANCES, QU'IL SERAIT UTILE DE CORRIGER.**

l'étude s'avérait nécessaire, dans un contexte où le Maroc mène en outre de grands chantiers sociaux, économiques ou d'infrastructure. Autant de secteurs donc où notre pays fait souvent appel à des dons, des prêts et des expertises sollicités auprès de bailleurs de fonds internationaux, lesquels souhaitent, en toute logique, être impliqués dans le suivi et la réalisation des chantiers. Rappelons que le Maroc avait, par la voix du ministère de l'Economie et des finances, fait la demande au PEFA en 2008. L'expertise a débuté au mois de mai de la même année. 28 indicateurs (et leurs 74 composantes) ont été sélectionnés par le PEFA pour «mesurer objectivement la performance de la gestion des finances publiques». Cette grille est répartie en 6 catégories : crédibilité du budget ; couverture et transparence ; budgétisation basée sur les politiques publiques ; prévisibilité et contrôle de

l'exécution du budget, comptabilité ; enregistrement de l'information et rapports financiers ; et enfin, surveillance et vérification externe.

## Un rapport globalement positif

Le PEFA évalue de manière assez positive les efforts entrepris par le



Maroc pour crédibiliser son budget, et ce depuis le début du nouveau règne. Il est perçu que, globalement, notre pays a pris les mesures adéquates pour éponger ses dettes et arriérés, et que l'administration a œuvré pour plus de transparence, en rendant accessibles les informations inhérentes aux dépenses et recettes sur les sites web du ministère des Finances et du Parlement. Pourquoi alors, en présence d'un constat aussi positif, l'administration centrale n'a-t-elle pas rendu sa copie du PEFA dans le délai des trois mois impartis pour émettre ses remarques ; et pourquoi ne l'a-t-elle toujours pas mise en ligne sur

prioritaires. Cette budgétisation pluriannuelle gagnerait cependant à être systématique pour mieux répondre aux objectifs sectoriels lancés par le gouvernement dans les domaines sociaux, économiques et infrastructurels. Le PEFA en a fait la remarque, en soulignant qu'«il n'est pas avéré que ces efforts aient permis de parvenir (...) à l'élaboration de prévisions pluriannuelles glissantes, pour des cycles renouvelables d'au moins deux ans, à la fois globales - en fonction d'un jeu d'hypothèses macroéconomiques - et détaillées par catégorie, ou missions budgétaires». En ce qui concerne la prévisibilité du budget, l'appréciation de son exécution est jugée plutôt bonne,

des deniers publics de façon normale et régulière.

### Quelques points noirs, au passage

Malgré la qualification de «bon élève» dont a profité l'administration centrale pour la gestion de ses Finances publiques, quelques points noirs subsistent : Le PEFA constate que c'est notamment grâce aux excédents de recettes que le budget est resté équilibré, durant ces dernières années. Ces recettes ont permis de financer les dépenses prioritaires «dans le respect des limites assignées aux déficits budgétaires». Car les modifications

## IL EXISTE DANS LES FAITS DE NOMBREUX CAS DE FONDS EXTRABUDGÉTAIRES QUI ÉCHAPPENT À TOUT CONTRÔLE

ses sites web, à l'instar des 70 pays qui ont déjà appliqué cette évaluation pour leurs finances publiques ? La situation est d'autant plus paradoxale que le PEFA a été demandé par le Maroc et que le rapport d'évaluation a été, rappelons-le encore, globalement positif. Les bailleurs de fonds étrangers qualifient notre pays de bon élève, malgré l'absence d'une transparence absolue. Ce qui plaide en faveur du Maroc, c'est la volonté affichée, et concrétisée, de préparer un budget, suivant des critères clairs et en collaboration avec tous les ministères techniques qui contribuent à l'élaboration de la loi de finances. Plus encore, depuis 2007, une perspective pluriannuelle a été adoptée dans certains cas, notamment en ce qui concerne les politiques sectorielles et les investissements

qu'il s'agisse des ministères des départements ou des agences. La modernisation ainsi que la simplification du système fiscal sont appréciables. Reste à achever le réseau comptable pour un meilleur recouvrement des recettes fiscales sur tout le territoire et promouvoir un système d'exonération simplifié pour encourager la création des entreprises pendant leurs cinq premières années d'existence. Sont aussi jugés positifs les contrôles et audits, qu'il s'agisse des marchés publics ou des états de paie des fonctionnaires (et cela depuis 2005). Même au niveau comptable, l'administration centrale récolte des bons points puisque, apprend-on dans le PEFA, «les rapports d'exécution budgétaires sont réguliers et complets». Entendons : la Cour des Comptes surveille et vérifie l'utilisation



apportées à la composition des dépenses restent très importantes par rapport aux crédits initialement proposés dans la loi de finances. Pour ce qui est de la classification actuelle du budget, elle mériterait pour sa part une intervention rapide et efficace de l'administration centrale, car elle ne permet pas de suivre «directement» l'exécution des programmes de crédits pour les chantiers prioritaires lancés par le gouvernement. ►►

## Les finances publiques à l'épreuve

Concernant la passation des marchés publics, un problème a été signalé au niveau de l'enregistrement et du suivi des réclamations : ils sont loin d'être systématiques, sauf au ministère des Finances, qui a tout intérêt à gérer au mieux ses comptes, à travers un contrôle rigoureux.

Au niveau de la transparence et de la couverture de l'information, si elle est présente dans les transferts de l'Etat aux collectivités territoriales, force est de constater qu'il n'en est pas de même concernant les dons ou crédits octroyés par les bailleurs de fonds qui financent les programmes d'aides. D'ailleurs, et contrairement à ce qui a été établi dans la déclaration de Paris à propos des conventions d'aides, la gestion des échéanciers trimestriels et globaux pour la mobilisation des dons et prêts est loin d'être respectée. Même au niveau de la vérification interne, les informations sont dispersées et souvent inaccessibles, comme c'est le cas pour les rapports de l'IGF et des inspections générales de tous les ministères. Pour la vérification externe opérée par la Cour des Comptes, il y aurait un effort à faire, là aussi, au niveau des délais. A titre d'illustration, rappelons que pour la période allant de 2004 à 2006, tous les rapports n'ont été transmis par le Secrétariat général du Gouvernement que «plus de 18 mois après la fin des périodes sous revue». D'autre part, fait assez troublant, ni le Premier ministre ni le ministre des Finances ne font élaborer «un document d'ensemble sur les suites à donner aux rapports d'activités de la Cour des Comptes», qu'il s'agisse d'observations ou de mesures à retenir ou à écarter. Par conséquent, ces ministres n'élaborent pas non plus

un calendrier pour les «concrétiser». Autre fait gênant, jusqu'à 2007, aucun rapport de la Cour des Comptes n'a donné lieu à des auditions des ministres ou directeurs centraux d'administrations concernés par ces observations. Alors que cela fait partie de ses prérogatives, le Parlement n'a pas mené ces contrôles.

### Encore un effort de rationalisation

Globalement, la croissance économique du Maroc reste en deçà de ses potentiels et des niveaux requis pour améliorer significativement les indicateurs sociaux, en particulier ceux du chômage et de la pauvreté, ainsi que les infrastructures de base comme le programme «villes sans bidonville». Peu de décisions d'investissement ont à voir avec les politiques et stratégies sectorielles. Par conséquent, ni leur coût prévisionnel, ni les charges y afférentes ne sont comprises dans les estimations budgétaires

Le projet de gestion Intégrée de la dépense publique (GID), qui permet d'assurer un système budgétaire et comptable fiable et simplifié, gagnerait également à bénéficier d'un coup d'accélérateur. Car en unifiant les méthodes budgétaires et comptables, et en informatisant la gestion des crédits, la procédure ne sera que simplifiée et les dépenses rationalisées. Ce projet nécessite encore aujourd'hui un renforcement de moyens humains et un soutien des autorités politiques pour le concrétiser.

Le PEFA, nous l'avons vu, fait du Maroc un «benchmarking», «en matière de bonnes pratiques budgétaires internationales». Cette étude voit en outre le Maroc comme une plateforme de discussions favorable à la réforme de la gestion des finances publiques entre notre pays, l'UE et la Banque mondiale. Il ne nous reste plus qu'à espérer que cette expertise sera prise en compte dans l'ensemble de ses observations,

## LE MUTISME DU GOUVERNEMENT FACE AUX CONCLUSIONS DU PEFA LAISSE ASSEZ PERPLEXE

pluriannuelles. A cet effet, la déconcentration des crédits doit être augmentée, et ce dans le cadre de l'allègement du contrôle et de la réforme budgétaire initiés dès 2001. Car il y a un ralentissement très fort de l'utilisation des crédits affectés à des opérations locales, ce qui génère par voie de conséquence une faillite de l'efficacité de l'action publique auprès de son bénéficiaire déconcentré.

afin que l'on aboutisse à un consensus susceptible de favoriser un élargissement et une généralisation des expériences pilotes qui ont été menées, telles que la globalisation des crédits et autres contrôles de la dépense. Il n'en demeure pas moins que le mutisme observé par l'administration centrale, face aux conclusions du PEFA, laisse assez perplexe. ■



## La transparence budgétaire, c'est possible ...

### PRINCIPAUX RÉSULTATS

Les résultats du budget ouvert reflètent la quantité d'informations budgétaires pertinentes et publiquement accessibles au niveau des huit documents budgétaires de base<sup>1</sup>. D'après les résultats de 2008, une catégorisation a été conçue en cinq groupes de pays.

Le premier groupe ayant un score compris entre 81 et 100 fournit des informations approfondies ;  
Le second groupe (entre 61 et 80%) fournit des informations significatives ;  
Le troisième groupe (entre 41 et 60%) fournit quelques informations ;  
Le quatrième groupe (entre 21 et 40 %) fournit des informations minimales ;  
Enfin, les pays ayant un score qui se situe entre 0 et 20% fournissent peu ou pas d'informations au public et à leurs citoyens.

Les bons résultats de certains états comme l'Afrique du Sud, la Slovénie, le Sri Lanka, le Botswana, voire l'Égypte, démontrent que les pays en voie de développement peuvent être transparents si leurs gouvernements ont la volonté d'être ouverts et responsables devant leurs citoyens. Ainsi, l'Égypte a gagné 25 points passant de 18% à 43 % grâce essentiellement à la publication du projet du budget de l'Exécutif.

### LES PERFORMANCES DU MAROC

Le classement du Maroc apparaît mauvais, aussi bien pour l'édition de 2006, puisqu'il s'est classé 53ème sur 59 pays avec une note de 19 sur 100, que pour l'édition 2008, durant laquelle il a occupé le 59° rang sur un total de 85 avec une note de 27 sur

T1

**DANS L'ESPACE ARABE, LA COMPARAISON DE LA SITUATION DU MAROC AVEC CERTAINS PAYS PLUS OU MOINS SIMILAIRES MONTRE QUE NOTRE CLASSEMENT RESTE LE PLUS MAUVAIS EN DÉPIT DE QUELQUES TIMIDES AVANCÉES ENTRE 2006 ET 2008.**

	2006 Classement	2006 Indice	2008 Classement	2008 Indice
Maroc	53	19	59	27
Égypte	55	18	41	43
Jordanie	22	50	31	52

## LE MAROC A OCCUPÉ LE 59° RANG SUR UN TOTAL DE 85 PAYS AVEC UNE NOTE DE 27 SUR 100

### Quelques définitions

**Transparence budgétaire** : «Le fait de faire pleinement connaître, en temps opportun et de façon systématique l'ensemble des informations budgétaires» **(référence de cette définition ?)**

**Pré budget** : publié au plus tard un mois avant l'introduction de la proposition budgétaire, il doit formuler explicitement les objectifs de la politique économique et budgétaire à long terme et mettre la lumière sur le niveau total des recettes et dépenses, du déficit ou, de l'excédent, et de la dette.

**Budget citoyen** : C'est un résumé simplifié du budget approuvé. Diffusé au travers des médias, il doit être accessible au plus large public.

**Rapport en milieu d'année** : Il doit fournir une mise à jour complète de l'exécution du budget, notamment une prévision des résultats budgétaires pour l'année en cours et pour les deux années suivantes au minimum. Il doit également permettre de réexaminer les hypothèses économiques qui sous-tendent le budget.

**Rapport d'audit** : Publié par un organe indépendant, il rapporte annuellement les résultats au législatif et au public. Il doit contenir toutes les activités entreprises par l'Exécutif et sa publication doit se faire dans les 12 mois qui suivent la fin de l'année budgétaire.

100. Il fait toujours partie de l'avant dernier groupe de pays qui fournissent une information minimale à leurs citoyens, même si son score s'est quelque peu amélioré entre les deux années.

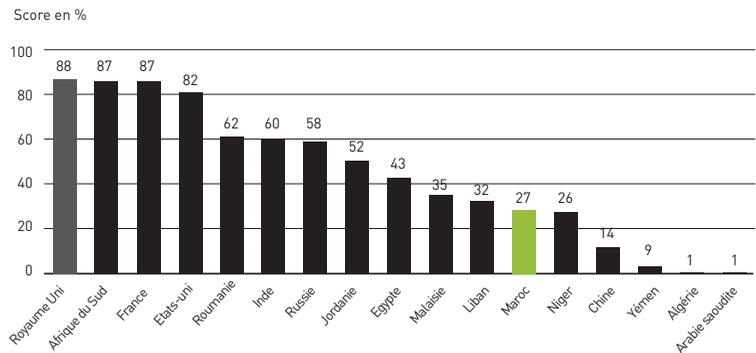
Notre pays est surtout pénalisé par le grand nombre de scores d (52) et de scores c (36), qui tirent vers le bas son classement et limitent la note obtenue. Les défaillances apparaissent particulièrement au niveau de l'absence d'un budget citoyen, de l'inexistence ou la non publication d'un véritable budget en milieu d'année, de l'absence d'un rapport d'audit, etc.

Le classement du Maroc s'explique aussi par d'autres facteurs comme le caractère global et agrégé des données budgétaires (recettes et dépenses), la non publication de statistiques pluriannuelles au niveau de la proposition budgétaire, le pouvoir d'amendement très limité des parlementaires – surtout avec l'utilisation abusive de l'article 51 –, l'importance des fonds secrets et extra budgétaires, le peu d'intérêt accordé à la loi de règlement, etc. On peut souligner également que la question de l'absence d'une loi ou d'une législation qui garantit à ses citoyens l'accès à l'information se pose avec une grande acuité. Son adoption est de nature à contribuer à une amélioration significative de notre classement en favorisant la transparence budgétaire.

**QUE FAIRE ?**

En fait, des progrès significatifs pourraient être réalisés rapidement et à un coût nul ou faible. Entre 2006 et 2008, de nombreux gouvernements ont décidé de mettre à la disposition du public les informations existantes, pour une utilisation en interne, ou celles produites déjà pour les

**T2 L'INDICE DU BUDGET OUVERT EST RETRACÉ DANS CE SCHEMA**



## La transparence budgétaire, c'est possible ...

### T3 LA CLASSIFICATION DES DIFFERENTS PAYS SELON LEUR GROUPE SE PRÉSENTE COMME SUIT

Résultat de L'IBO	Nombre de pays	Résultat de L'IBO moyen
Informations approfondies (Résultat de 81 à 100)	5	86
Informations significatives (Résultat de 61 à 80)	12	68
Quelques informations (Résultat de 41 à 60)	27	51
Informations minimales (Résultat de 21 à 40)	16	34
Peu ou pas d'informations (Résultat de 0 à 20)	25	7
Ensemble	85	39

organismes internationaux, et de produire ou de compléter certaines informations budgétaires publiées (pluri annualité des recettes et des dépenses, accélération du règlement du budget, etc.).

Dans notre pays, des améliorations immédiates sont possibles :

Du score «d» vers «a» :

- Préparation et publication du pré budget et du rapport mi-annuel, voire même du budget citoyen ;
- Inclure dans la proposition budgétaire des estimations multi annuelles ;
- Mener et publier une analyse de sensibilité sur le budget ;
- Fournir dans la proposition budgétaire des données et statistiques au delà de l'année T-1 ;
- Initier une loi réglementant à temps et une loi relative à l'accès du public à l'information ;
- Consulter le Parlement et le public sur les priorités budgétaires ;
- Mettre à la disposition du public certaines informations disponibles en interne : distribution du poids de l'impôt, précision des conditions associées à l'assistance financière internationale.

#### Des progrès sont possibles :

- Au-delà de l'accès aux documents de base, il faudrait améliorer la qualité et la pertinence de l'information disponible pour les citoyens (répartition de la charge fiscale, impact de certains grands projets, etc. ;
- Améliorer la participation des citoyens au processus budgétaire,

### Méthodologie de l'Open budget

L'étude openbudget (ou budget ouvert) est fondée sur un questionnaire préétabli et uniforme. Il est composé de 123 questions, dont 91 évaluent l'accès du public à l'information et forme l'index sur le budget ouvert. 32 autres concernent des questions liées à la participation publique aux débats budgétaires, ainsi qu'au renforcement de la supervision budgétaire.

Les questions sont soumises à une échelle de notation composée de quatre notes : a signifie que l'information est totale et disponible (100%) ; d correspond à l'absence ou à la non disponibilité de l'information (0%). En fonction de ce qui est publié, la réponse peut être a (100%), b (66%), c (33%) ou d (0%). Cette échelle permet de calculer des scores pour chaque pays sur la base des réponses aux questions et ensuite leur classement. L'indice sur le budget ouvert est la moyenne des réponses aux questions relatives à la mise à disposition de l'information pour le public.

Pour l'exercice 2008, il a été inclus la possibilité pour les gouvernements concernés de réagir aux documents et de présenter leurs remarques, mais très peu de pays ont eu recours à cette possibilité. Le Maroc n'a pas utilisé cette option, malgré les contacts faits dans ce sens par Transparency Maroc et par le Centre du Budget et des Priorités Politiques.



transparente la gestion des finances publiques et améliorer notre classement dans l'indice international du budget ouvert. Ceci est d'autant plus important que le rôle du budget de l'Etat dans les domaines économique et social est fondamental. ■

1 Rapport préalable au budget ; Projet de budget de l'Exécutif ; Budget adopté ; Budget citoyens ; Rapports en cours d'année ; Revue de milieu d'année ; Rapport de fin d'année et Rapport d'audit

notamment par l'organisation d'audiences publiques sur le budget, auxquelles seront associés les citoyens et les médias ;

- Développer l'indépendance de la Cour des comptes et renforcer ses moyens humains et financiers, tout en donnant des suites à ses rapports.

En résumé, l'enquête openbudget 2008 (comme celle de 2006) dans le cas du Maroc montre qu'il est difficile pour les citoyens de tenir le gouvernement pour responsable de la gestion des deniers publics. Le budget offre un minimum d'informations pertinentes et ne permet pas aux citoyens d'avoir une vision claire et compréhensive des finances publiques. De même, l'accès aux informations détaillées pour comprendre des projets spécifiques est très limité, voire inexistant.

Il est difficile de suivre la collecte des impôts, l'exécution des dépenses et des emprunts en cours d'année. Par ailleurs, les recommandations des audits sont peu suivies d'effet. Ce qui globalement ne permet pas de renforcer la reddition des comptes et de savoir correctement et efficacement comment le budget a été dépensé.

Le contrôle parlementaire est faible et peu efficace et la prédominance du pouvoir exécutif sur tout le processus budgétaire est écrasante. Il existe dans les faits de nombreux cas de fonds extrabudgétaires qui échappent à tout contrôle parlementaire, voire même à l'Exécutif et a fortiori aux citoyens : Fonds Hassan II, Projet Bouregreg, budget des Habous, Tanger Med, Fonds affectés aux structures sécuritaires (...), etc. Autant de réformes à mener et d'actions à engager pour rendre



**T4 EVOLUTION DU CLASSEMENT DU MAROC ENTRE 2006 ET 2008**

	2006	2008
Classement global	53/59	59/85
Note totale	19	27

# LES PARADOXES DU G20

Par Alfredo Valladão,  
Professeur, Sciences-Po, Paris

**L**e G-20, ce nouveau sigle alphanumérique de la gouvernance mondiale, est un paradoxe. Il était censé symboliser l'avènement d'une nouvelle ère. Celle d'un «retour» de l'Etat qui allait imposer un contrôle politique sur le libre jeu du marché. Celle aussi d'une reconnaissance institutionnelle du pouvoir croissant des grandes économies émergentes: le monde ne peut plus être piloté simplement par le petit club des grandes pays industrialisés. Mais entre les sommets de Londres et de Pittsburgh, entre l'euphorie volontariste des chefs d'Etat édictant des ordres aux marchés financiers apeurés et le sobre pragmatisme de ces mêmes dirigeants six mois après, il y a eu le grand impact de la réalité. Pas de reprise durable de l'économie mondiale, en effet, sans une relance de la consommation et de l'investissement productif - impossible sans crédits abondants et à des taux accessibles. Or, une forte régulation des marchés financiers pourrait étouffer rapidement le redémarrage du crédit. Autre contrainte : le «retour du politique» s'est traduit par des injections massives de fonds publics pour sauver banques et entreprises menacées. Les Etats - surtout les plus industrialisés - se retrouvent à devoir

**L'arrivée des pays émergents sur la scène de la gouvernance globale ressemble à un jeu de dupes**

financer des dettes abyssales. Les politiques d'austérité n'y suffiront pas, les gouvernements devront également recourir aux marchés financiers pour éponger leurs immenses dettes. Il faudra donc donner des gages aux banques et investisseurs privés - des politiques budgétaires extrêmement orthodoxes au détriment des dépenses publiques - et leur offrir des rendements élevés, qui pourraient d'ailleurs ralentir le redémarrage des économies. Loin d'un renouveau de l'autorité politique, les Etats se retrouvent encore plus dépendants des marchés. A Pittsburgh, cette situation a été actée par la décision de remettre entre les mains des banques

centrales indépendantes - et non dans celles de ministres des Finances - la responsabilité de superviser le système financier global.

Quant à l'arrivée des pays émergents sur la scène de la gouvernance globale, elle ressemble de plus en plus à un jeu de dupes. Ils ont raison, bien sûr, de célébrer leur nouveau statut international. Mais le prix à payer est non seulement d'accepter la prééminence des marchés, mais également de se responsabiliser pour la maintenir. Le G-20, toujours dominé par les grandes économies, a déjà démontré clairement qu'il se posait en garant d'une gestion capitaliste orthodoxe comme fondement de l'économie mondiale - il suffit de se référer aux communiqués finaux du groupe pour s'en convaincre. Davantage de voix au sein du FMI, de la Banque mondiale ou du groupe des «maîtres du monde» signifie, en réalité, abandonner pratiquement tout espace de manœuvre autonome. C'est une bonne nouvelle pour tous ceux qui craignaient le retour de l'irresponsabilité attachée aux politiques économiques dirigistes, et une mauvaise pour les leaders «émergents» qui rêvaient d'une gestion «alternative» des affaires économiques de la planète. ■

# ECONOMICUS

## [ LE PLAN MAROC VERT À LA LOUPE ]

**Le plan Maroc vert, c'est quoi au juste ?**

Par Zineb Bouabid

**Le plan vu par les agriculteurs**

Par Zineb Bouabid,

**Silences et enjeux du Plan Maroc Vert**

Par Omar Aloui,

**Un plan schématique et trompeur**

Par Najib Akesbi

**Brésil - Maroc, le plan vert gagnant**

Par Alfredo Valladao

# LE PLAN MAROC VERT, C'EST QUOI AU JUSTE ?

LE PLAN VERT N'EST EXPLICITÉ NULLE PART, NOIR SUR BLANC. EXCEPTÉ LES DIAPOSITIVES FOURNIES PAR LE CABINET MC KINSEY, AUCUN DOCUMENT OFFICIEL, MÊME AU SEIN DU MINISTÈRE DE TUTELLE N'EN DÉTAILLE LES TENANTS ET LES ABOUTISSANTS. A PARTIR DE L'UNIQUE TRAVAIL DE RECHERCHE DISPONIBLE SUR LE SUJET, SON AUTEUR SYNTHÉTISE LE PROPOS.

Zineb Bouabid,  
doctorante en économie, IAV, Hassan II

L'agriculture ressurgit avec force dans les débats internationaux. La flambée des prix agricoles des années 2006-2008, ainsi que le blocage des négociations sur la question agricole au sein de l'OMC, rappellent la sensibilité accrue du marché agricole à l'échelle internationale. Dans ce contexte mouvant, tous les pays et notamment ceux en voie de développement sont appelés à adapter leurs politiques agricoles afin de se prémunir contre l'aléa d'un marché de plus en plus volatile et tendu, et assurer leur sécurité alimentaire. Interpellé par cette situation, le Maroc, pays dont l'agriculture est particulièrement vulnérable, a senti la nécessité d'élaborer une nouvelle vision stratégique pour le secteur agricole, alors que les politiques précédentes n'ont pas pu apporter les réponses adéquates pour lever les contraintes

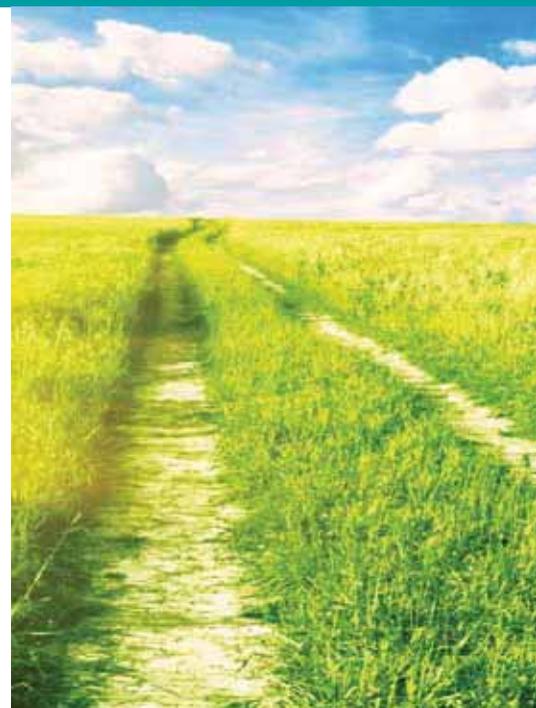


qui handicapent le secteur.

En Avril 2008, lors des premières Assises de l'agriculture tenues à Meknès, le ministre de l'Agriculture Aziz Akhannouch a exposé les grands traits de la nouvelle politique agricole du Maroc devant le Roi MohammedVI. Elle est baptisée «Plan Maroc Vert». Cette stratégie vise à faire de l'agriculture le principal moteur de croissance de l'économie nationale dans les 10 à 15 prochaines années. De quoi s'agit-il au juste ? En décodant le plan mis en place par le cabinet Mc Kinsey et en interrogeant décideurs et parties prenantes, voici ce qu'il en ressort.

**Sur le plan économique**, le secteur agricole a d'abord un impact direct et indirect considérable sur la croissance, dans la mesure où il contribue de 15% à 20% au PIB global. L'agriculture a aussi une contribution potentiellement massive à l'emploi (3 à 4 millions de ruraux travaillent dans le secteur agricole, et entre 60.000 et 100.000 emplois dans le secteur de la transformation agro-alimentaire). Enfin, le secteur agricole a un impact décisif sur les grands équilibres macro-économiques du pays et notamment sur la balance commerciale.

**Sur les plans de l'aménagement du territoire et du développement**



## LE SECTEUR AGRICOLE A UN IMPACT SUR LA CROISSANCE DANS LA MESURE OÙ IL CONTRIBUE DE 15% À 20% AU PIB

### L'AGRICULTURE MAROCAINE: DES ENJEUX SOCIO-ÉCONOMIQUES COLOSSAUX

L'agriculture marocaine est, selon les concepteurs de la nouvelle stratégie agricole, un secteur sur lequel se joue une grande partie de l'avenir du Maroc. Elle représente des enjeux socio-économiques très importants.

**durable, les enjeux seraient multiples.**

Le premier réside dans la stabilisation de la population rurale et la lutte contre la pauvreté, dans la mesure où cette population représente 49% des ménages du pays - 80% de cette population survit d'ailleurs grâce à l'agriculture. Le deuxième enjeu concerne l'aménagement du territoire et le développement

régional, notamment pour les régions périphériques comme le bour défavorable et les zones oasiennes et montagneuses. Le troisième enjeu porte sur le développement durable, notamment en terme de préservation des ressources en eau, dans un contexte de raréfaction accélérée et de concurrence accrue (l'agriculture consomme aujourd'hui 80% de l'eau au niveau national). Ajoutons à cela un terme important de l'équation, celui de **l'enjeu énorme de l'accès à un meilleur rapport qualité / prix** offert aux 30 millions de consommateurs potentiels que compte le Maroc (pour garantir une sécurité alimentaire durable).

### L'AGRICULTURE MAROCAINE À LA CROISÉE DES CHEMINS

Les concepteurs du Plan Maroc Vert admettent que l'agriculture marocaine connaît depuis 20 ans une période de stagnation et souffre d'un déficit de croissance chronique face à l'ampleur des enjeux économiques, sociaux et environnementaux. Ils considèrent de ce fait que le bilan du développement comparé du secteur agricole national par rapport à ses compétiteurs de la rive sud de la Méditerranée reste

#### INVESTISSEMENTS, NOMBRE DE PROJETS ET D'AGRICULTURES CIBLES DANS LE CADRE DU PLAN MAROC VERT

		Pilier 1	Pilier 2	Total
Nombre de projets		961	545	1506
Investissements (Milliards DH)	Piliers	75	20	95
	Actions transverses	-	-	52
	<b>Total</b>	-	-	147
Nombre d'agricultures cibles		562 798	854 856	1 417 656

Source : Ministère de l'Agriculture.



## Le Plan Maroc Vert, c'est quoi au juste ?

tendanciellement mitigé et surtout très en deçà de son potentiel latent, encore inexploité. Ils rajoutent que ce bilan est d'autant plus frappant que l'agriculture marocaine possède des atouts intrinsèques certains, qui ont permis d'enregistrer de véritables succès à son actif dans de nombreuses filières agroalimentaires (COPAG, COSUMAR, ANOC, Filière d'export de la tomate...). Ces pôles dits «d'excellence démontrés» représentent selon le Plan Maroc Vert un incontestable potentiel de «réplication» à l'échelle du secteur.

Selon les mêmes propos, la plupart des acteurs du secteur s'accordent pour considérer que l'agriculture marocaine se trouve aujourd'hui à la croisée des chemins, dans un contexte stratégique et en profonde mutation. Il faudra donc tenir compte : des potentiels et des très **larges opportunités de développement**, notamment grâce à un marché national dynamique souvent marginalisé ; de l'accélération de la demande globale vis-à-vis des produits du pourtour méditerranéen durant les 15 dernières années; des avantages comparatifs avérés dans les produits clés tels que les fruits et légumes frais et transformés ; d'un coût de main d'œuvre très compétitif ; de l'accès douanier et logistique aux marchés privilégiés que sont l'Europe

## L'AGRICULTURE CONSOMME AUJOURD'HUI 80% DE L'EAU AU NIVEAU NATIONAL

et les USA. Il faut également envisager les importants **facteurs structurels de blocage** qui entravent l'amélioration des performances globales du secteur : il s'agit entre autres de pallier la faible capacité d'investissement privé par une implication du système bancaire ; l'absence de circuits de distribution structurés ; les insuffisances en normes de qualité ; le faible niveau de développement des organisations professionnelles ; la fragilité du tissu d'acteurs, très hétérogène et marqué par d'importantes disparités socio-économiques ; les insuffisances du cadre réglementaire, souvent en déphasage par rapport aux choix fondamentaux d'ouverture ; et finalement les points de blocage considérables au niveau des domaines transversaux tels qu'une lourde problématique du foncier, une politique de l'eau insuffisamment maîtrisée et des structures d'encadrement qui gagneraient à être réadaptées.

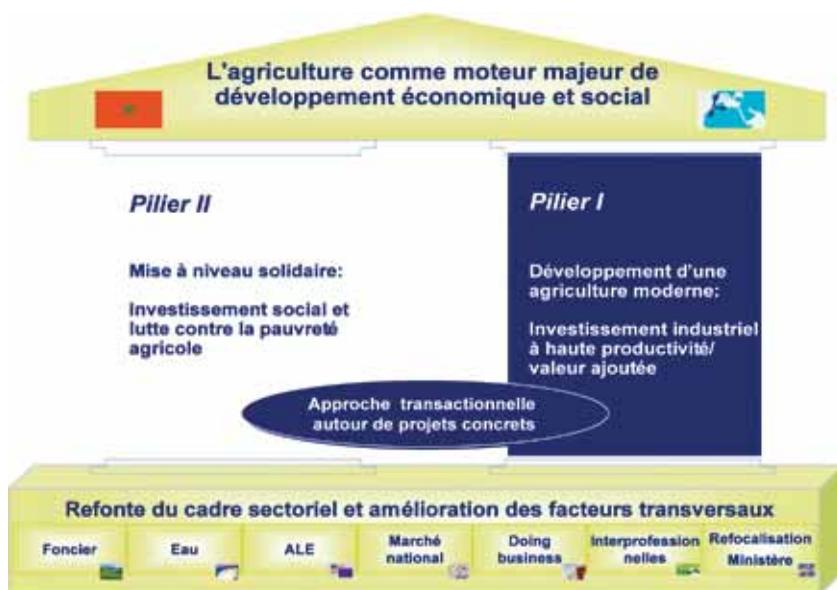
### UN PROGRAMME DE RELANCE AMBITIEUX MAIS PRAGMATIQUE

Sur la base du diagnostic du secteur agricole, les grandes lignes du Plan Maroc Vert s'articulent autour de **six idées force** : 1. Une conviction claire que l'agriculture peut et doit être le principal moteur de croissance de l'économie nationale sur les 10 à 15 années à venir avec des «impacts colossaux» en termes de croissance du PIB (de 70 à 100 MMDH ; PIB agricole x 2), de création d'emplois (1,5 millions d'emplois supplémentaires), d'accroissement de la valeur des exportations (de 8 à 44 MMDH) et de lutte contre la pauvreté (amélioration du revenu agricole de 2 à 3 fois en faveur de 3 millions de ruraux). 2. Cette agriculture

### INVESTISSEMENT ET IMPACT ATTENDU À L'HORIZON 2020 À TRAVERS QUELQUES INDICES

	Emploi (Mio JT)	Valeur ajoutée (Mio DH)	Export (T)	Reconversion en irrigation localisée (ha)	Utilisation d'engrais (Qx)	Utilisation des semences (Mio Qx)	Invest (Mrds DH)
<b>Sit Act</b>	268	38 000	1 350 000	154 000	9 000 000	700 000	<b>147</b>
<b>Proj 2020</b>	455	99 000	4 606 000	692 000	16 000 000	1 800 000	
<b>Evol%</b>	70%	161%	241%	349%	78%	157%	

Source : MADRPM



## IL S'AGIT POUR LES ACTEURS DE SAISIR L'OPPORTUNITÉ DE MUTATION SANS DOGMATISME

doit être pour tous sans exclusion, grâce à une stratégie différenciée, adaptée à chaque type d'acteur (Pilier I et Pilier II). La nouvelle stratégie agricole doit rompre avec le paradigme traditionnel opposant un secteur moderne à un secteur social **3**. Le Maroc se doit néanmoins de traiter le problème de fond de l'agriculture, à savoir le problème de la faiblesse du tissu des acteurs, et ce autour de modèles d'agrégation innovants, en suivant des exemples qui ont fait leurs preuves à l'international et au Maroc. **4**. L'investissement privé, accompagné d'une aide publique si nécessaire, est un facteur clé de l'équation. Il permettrait de différencier une agriculture à haute valeur ajoutée, créatrice d'emploi, d'une agriculture à très faible valeur ajoutée. L'objectif est de drainer un investissement annuel de 10 MMDH autour d'une « offre Maroc ciblée ». **5**. Une approche pragmatique et transactionnelle doit être opérée, par la mise en œuvre

concrète, sur le terrain, de 1.506 projets définis sur la base d'un modèle économique ciblé. **6**. Aucune filière ne doit être condamnée au Maroc, dans la mesure où toutes les filières peuvent et doivent réaliser le succès escompté: il s'agit ici de donner aux acteurs le maximum de chances de réussir cette mutation sans dogmatisme et en faisant confiance aux acteurs du marché pour ce développement.

La nouvelle stratégie agricole du pays « Plan Maroc Vert » a pour ultime objectif de faire de l'agriculture un moteur majeur de développement économique et social au niveau national. Elle vise la réalisation d'une croissance du secteur autour des filières compétitives, tout en garantissant un accompagnement solidaire des autres filières. Ces deux options majeures constituent les deux piliers de cette stratégie. **Le premier** consiste à développer une agriculture moderne et performante à haute

valeur ajoutée et productive, adaptée aux règles du marché, par la mise en place de multiples investissements privés, organisés autour de nouveaux modèles d'agrégation équitables. Dans le cadre du **second pilier**, cette stratégie a pour objectif de développer une approche orientée vers la lutte contre la pauvreté, en augmentant d'une manière significative le revenu agricole des exploitants les plus fragiles, notamment dans les zones périphériques (par exemple en bour défavorable).

A côté de ces deux piliers, des actions stratégiques d'ordre transversal seront mises en œuvre. Elles portent notamment sur la gestion accélérée du foncier public et collectif, la gestion rationnelle et durable de l'eau, l'adoption d'une stratégie offensive d'accès aux marchés étrangers (ALE), la modernisation de la distribution (marché national), le renforcement de l'interprofession, ainsi que la réforme du ministère de l'Agriculture et des fonctions d'encadrement de l'Etat.

### LE DÉFI DE L'EXÉCUTION : UNE NOUVELLE APPROCHE, DE NOUVEAUX MOYENS

Pour relever le défi majeur de l'exécution, la nouvelle stratégie agricole sera amenée à procéder à des innovations tant au niveau des approches que des moyens. Concernant **les moyens financiers** et budgétaires, les pouvoirs publics seront appelés à assurer le financement de près de 68,60 MMDH supplémentaires à mobiliser sur les dix années de réalisation de la nouvelle stratégie. D'autres financements seront assurés à travers la contribution du Fonds Hassan II pour le développement économique et social, ainsi que la mise en place de partenariats de long terme avec les bailleurs de fonds nationaux et internationaux. Concernant **les moyens** ►►

## Le Plan Maroc Vert, c'est quoi au juste ?

### L'AGRÉGATION EST LE LEVIER PRINCIPAL DE LA STRATÉGIE PMV

institutionnels et managériaux, il sera procédé à une politique de redéploiement de l'Etat et à une déclinaison des mesures potentielles autour de 4 axes identifiés :

- Recours de plus en plus systématique aux partenariats public-privé (PPP) dans les fonctions opérationnelles, notamment par la mise en gestion déléguée de l'irrigation des périmètres de grande hydraulique et à travers l'externalisation des fonctions de vulgarisation et d'assistance technique traditionnellement réservées aux ORMVA (CDA) et aux DPA (CT)).
- Renforcement des capacités institutionnelles de l'Etat pour assurer de bonnes conditions de redéploiement, et ce grâce à la mise en place d'une **Agence de Développement Agricole (ADA)**, chargée notamment de la veille stratégique, du «Program management» et de la gestion des transactions (Piliers I et II), et ensuite par la création d'un service dédié à la réglementation et au contrôle de la qualité et des normes sanitaires (**l'Office national de la sécurité sanitaire des aliments**) en coordination avec le ministère de la Santé.
- Promotion de groupements interprofessionnels forts et aux prérogatives larges par la mise en place de (**GIPA**) nationaux et régionaux sur 5 fronts clés : gestion de l'Agrotech et recherche ; branding et gestion de la qualité ; accès aux intrants et au matériel agricole ; développement des ressources humaines et formation ; export, logistique et containerisation.
- **Refonte des processus de gestion interne du ministère** de l'Agriculture par des efforts de rationalisation des processus de gestion au sein du ministère et une politique de recrutement de hauts potentiels pour insuffler une nouvelle dynamique en interne.

#### LA DÉCLINAISON DU PLAN MAROC VERT EN PLANS AGRICOLES RÉGIONAUX

Le 21 avril 2009, le Plan Maroc Vert a entamé sa phase régionale lors des 2<sup>es</sup> Assises de l'Agriculture à Meknès, avec la signature des 16 plans régionaux. Il s'agit de conventions dans lesquelles les 16 régions s'engagent à enclencher une dynamique de développement spécifique, adaptée à son positionnement géographique et à ses atouts naturels,

avec l'implication des parties prenantes. Elles visent à déterminer les mesures et dispositions à entreprendre en vue de concrétiser les objectifs fixés au niveau de chaque région, en respectant l'équilibre entre les deux piliers. Ainsi, chaque plan régional intègre un nombre d'objectifs et des performances précises et chiffrables. Il est également censé favoriser l'émergence d'un nombre important de projets, grâce à un soutien technique et à un accompagnement financier efficaces. ■

### L'AGRÉGATION EXPLIQUÉE AUX NOVICES

L'**agrégation** est l'outil de développement agricole majeur et le levier principal de la stratégie «Plan Maroc Vert». Il s'agit d'un partenariat «gagnant-gagnant» pour l'ensemble des parties prenantes. **Perspectives Agrégateur** : • Accès au foncier sans mobilisation excessive des capitaux • Extension du périmètre d'activité à moindre coût/risque • Sécurisation d'une base plus large d'approvisionnement pour des investissements industriels importants • Partage des risques • Sécurisation de l'approvisionnement par des volumes plus importants, plus réguliers et de meilleure qualité • Promotion des intrants agricoles • Développement des capacités commerciales pour conquérir des marchés internationaux rémunérateurs. **Perspectives Agrégé** : • Meilleure valorisation de la production • Transfert de compétences / technologies • Fourniture d'intrants comme moyen de financement • Création de lien entre les petits agriculteurs et les marchés de capitaux • Sécurisation des investissements par la reconversion dans des filières plus valorisantes • Partage des risques avec l'Agrégateur. **Perspectives Consommateur** : • Stabilité des prix • Amélioration notable de la qualité. Pour accompagner l'agrégation, l'Etat a prévu un **cadre incitatif** : • Nouveau système de subvention, • Accès préférentiel au foncier • Accès préférentiel au financement • Accès privilégié aux avantages de l'interprofession • Accompagnement de l'agrégation à long terme (promotion, cadre juridique, arbitrage et mise en place d'un fonds de garantie de l'investissement).

# LE PLAN VU PAR LES AGRICULTEURS

A PARTIR D'UNE ENQUÊTE MENÉE AUPRÈS DE 79 ACTEURS DANS LE SECTEUR AGRICOLE, IL S'AVÈRE QUE LE PLAN MAROC VERT EST PEU CONNU PAR LES PRINCIPAUX CONCERNÉS, ET QUE L'AGRÉGATION, CONCEPT CLÉ DE LA STRATÉGIE, NE SEMBLE PAS CHANGER LA PERCEPTION DOMINANTE.

Par Zineb Bouabid,  
Doctorante, IAV Hassan II

**L**e Plan Maroc Vert, se voulant ambitieux et volontariste, a fait beaucoup parler de lui. Cela faisait longtemps qu'une stratégie agricole n'avait suscité autant d'intérêt. Plusieurs facteurs ont joué dans ce sens. D'abord, il y a le contexte mondial assez perturbé qui a fait ressortir la question agricole comme l'une des problématiques les plus délicates du siècle. Ensuite, le budget de l'investissement du département de l'Agriculture, demeurant stagnant pendant une longue période, a soudain fortement augmenté dans le cadre de la loi de finances pour 2009. Depuis son lancement en avril 2008, le grand public et les professionnels du secteur, encore interpellés par les chiffres annoncés, épiaient toute information pouvant approfondir et éclaircir davantage les méthodes et les outils de la politique adoptée. Cette information tardait à venir, d'autant

plus que des facteurs comme le temps très court pendant lequel la nouvelle stratégie a été élaborée, l'opacité qui a marqué cette phase, le déficit de

communication autour du projet, et l'ambiguïté qui régnait sur les outils du PMV, expliqueraient dans une large mesure le fait qu'un an après son



## METHODOLOGIE

La population enquêtée cible rassemble 79 individus. Elle est segmentée selon trois catégories estimées les plus concernées par la nouvelle stratégie. Elles se répartissent comme suit: les agrégés effectifs ou potentiels qui sont au nombre de 38. Ce sont des agriculteurs de régions différentes et exerçant dans des domaines variés. Les agrégateurs effectifs ou potentiels au nombre de 18. Ce que l'on rassemble sous l'appellation «agrégateur» est toute entreprise ou coopérative ayant déjà travaillé dans le cadre d'une expérience d'agrégation, donc un agrégateur effectif (comme c'est le cas de Nestlé et COPAG), ou encore une entité d'un certain poids national qui pourra éventuellement être un agrégateur potentiel. Et enfin les «Institutionnels» qui sont composés de 23 individus. Le panel «Institutionnels» regroupe des services à caractère étatique comme les DPA, les CT ou encore les ORMVA. On y compte également des organismes de financement, un organisme d'assurance, un établissement autonome ainsi que des offices et des fédérations couvrant des domaines divers.

## Le Plan vu par les agriculteurs

T1	Qu'est ce que vous savez du PMV ?	%
Agrégateurs	- Valorisation et organisation du secteur agricole	50%
	- Subventions et investissements	33%
	- Stratégie basée sur deux piliers:	22%
	- Agriculture performante	-
	(Grands groupes agro-industriels)	-
	- Agriculture sociale (Petits agriculteurs)	-
	- Stratégie à aspect environnemental	17%
	- Spécialisation des régions	11%
	- Organisation des filières à HVA	11%
	- Accompagnement du petit agriculteur	11%
Agrégés	- Sécurité alimentaire	6%
	- Accès au foncier	6%
	- Aucune idée	53%
	- Nouvelle politique de l'Etat pour la modernisation et le développement de l'agriculture	26%
	- Subventions des petits agriculteurs	11%
	- Politique royale	11%
Institutionnels	- Investissement dans les filières à haute valeur ajoutée	8%
	- Déclinaison régionale	5%
	- Relance du secteur agricole	65%
	- Stratégie basée sur 2 piliers:	39%
	- Agriculture moderne (Grandes exploitations)	-
	- Agriculture sociale (Petites exploitations)	-
	- Promotion des filières à HVA	26%
	- Investissement et financement des grands projets	22%
	- Agrégation	17%
	- Plans agricoles régionaux	17%
- Développement des régions reculées et des zones montagneuses	13%	

viennent corroborer cette hypothèse dans la mesure où l'objectif majeur de cette enquête est de tester le niveau et la qualité de connaissance du PMV, tout en essayant de relever les idées les plus fortes qui ont marqué les esprits. Que ce soit pour le budget alloué à chaque pilier ou encore les actions entreprises jusque-là en terme de mise en œuvre du PMV, on comprend bien que le pilier1, organisé autour d'un outil commun qui est celui de l'agrégation, retient particulièrement l'attention et revêt une importance capitale. Sur cette base, le second objectif de cette

## «LE PMV VISE LA RÉDUCTION DU CO2 DANS L'ATMOSPHERE ET LA CRÉATION D'ESPACES VERTS»

lancement, le Plan Maroc Vert demeure très peu connu des acteurs clefs du secteur agricole, ce qui laisse croire que les conditions de leur implication, voire adhésion, ne sont pas encore réunies.

Les résultats de l'enquête que nous avons menée au Salon international de l'agriculture tenu à Meknès entre le 22 et le 27 avril 2009 auprès d'un échantillon de 79 individus,

enquête est d'apprécier l'agrégation auprès d'agrégateurs et d'agrégés effectifs et/ou potentiels, un dispositif qui n'est d'ailleurs pas méconnu des agriculteurs et des professionnels du secteur dans le cadre de ce qu'on appelait «contrats de cultures». La finalité étant de relever les avantages et les problèmes rencontrés lors d'une expérience passée dans l'agrégation, ou encore d'amener

### T2 AGRÉGATEURS/ AGRÉGÉS EFFECTIFS :

	Pourquoi avez-vous eu recours à l'agrégation ?	%	Quels sont les problèmes rencontrés ?	%
Agrégateurs	- Sécurisation d'une base plus large d'approvisionnement	55%	- Maîtrise imparfaite du processus de production induisant des problèmes de qualité	36%
	- Généralisation des bonnes techniques	55%	- Fraude des fermiers en présence d'alternatives plus attractives	27%
	- Extension du périmètre d'activité à moindre coût et risque	18%	- Rupture prématurée des contrats	9%
	- Accès au foncier à large échelle et sans investissement massif	9%		
Agrégés	- Commercialisation de la production	84%	-Dépendance vis-à-vis de l'agrégateur	42%
	- Valorisation de la production	68%	- Non transparence	37%
	- Organisation professionnelle (réseau)	63%	- Abus de pouvoir	32%
	- Approvisionnement en intrants et matériels	58%	- Prix offerts très bas	32%
	- Financement	53%	- Non respect des contrats	32%
	- Encadrement et suivi de la campagne	47%	- Rejet de la marchandise	26%
	- Formation	37%	- Dégradation des ressources	5%
	- Accès à des résultats de la recherche et développement	32%		

les acteurs concernés à dévoiler leur disposition à s'engager dans une telle démarche dans le cadre du PMV, tout en appréciant leurs craintes et leurs attentes futures dans une éventuelle expérience d'agrégation.

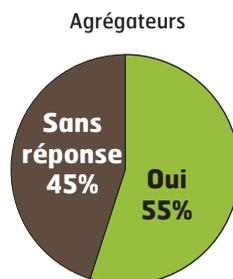
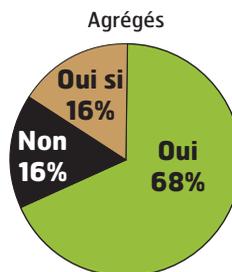
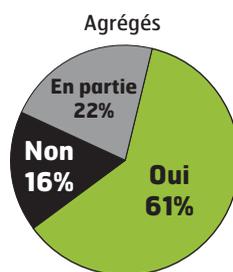
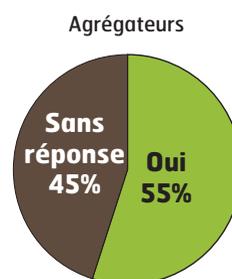
Enfin, le dernier objectif de cette enquête consiste à relever les conditions jugées nécessaires par les acteurs pour réussir le PMV.

## ETAT DES CONNAISSANCES DES ACTEURS

Dans le but de tester le niveau et la qualité des connaissances sur le plan Maroc Vert, les acteurs du secteur agricole à savoir les «agrégateurs», les «agrégés» et les «Institutionnels» sont soumis à un certain nombre de questions hiérarchisées de façon à ce qu'elles suivent un ordre croissant d'approfondissement de la connaissance. Nous présenterons dans ce qui suit les résultats les plus significatifs.

S'il y a bien une question qui se démarque des autres par la portée et l'intérêt que révèlent ses réponses, c'est sans doute la suivante : qu'est ce que vous savez du PMV ? Cette question ouverte nous semble capitale, car elle laisse beaucoup de liberté à la personne interviewée, dans la mesure où celle-ci va spontanément manifester ce qu'elle retient instinctivement des points les plus marquants de la stratégie.

A la réponse à cette question, la moitié des agrégateurs commencent par des généralités annonçant que le PMV est la nouvelle politique agricole du pays visant la modernisation et la relance du secteur agricole. Presque les deux tiers des Institutionnels (65%) commencent par la même affirmation. Le tiers des agrégateurs énonce que le PMV ambitionne d'injecter des investissements importants se limitant à de simples subventions. Cette idée est intéressante dans la mesure où

**G1**
**ESTIMEZ-VOUS QUE VOTRE EXPÉRIENCE A RÉUSSI ?**

**SOUHAITEZ-VOUS VOTRE EXPÉRIENCE DANS LA CADRE DU PLAN MAROC VERT ?**


elle confirme l'hypothèse qu'un intérêt très particulier a été accordé aux investissements, mais cela permet aussi de révéler la «convoitise» des

acteurs pour les subventions que l'Etat est apte à fournir. Les agrégés n'échappent pas à cette règle, puisqu'ils étaient 10% à lier la politique ►►



## Le Plan vu par les agriculteurs

de l'État à des subventions pouvant leur être accordées. Seuls les Institutionnels et les agrégateurs ont évoqué la déclinaison du PMV en deux piliers (à 39% et 22% respectivement), en précisant que le premier pilier concerne essentiellement les grandes exploitations et les grands groupes industriels, et que le pilier II est destiné aux petits agriculteurs dans les régions reculées.

Cependant, les Institutionnels semblent avoir un discours mieux structuré et qui suit la logique de la présentation originelle du PMV. Ils étaient ainsi 65% à préciser leurs réponses en évoquant au moins un des points essentiels du Pilier I, à savoir la promotion des filières à HVA, l'investissement dans les grands projets et enfin l'agrégation, un point primordial qu'ils étaient d'ailleurs les seuls à évoquer.

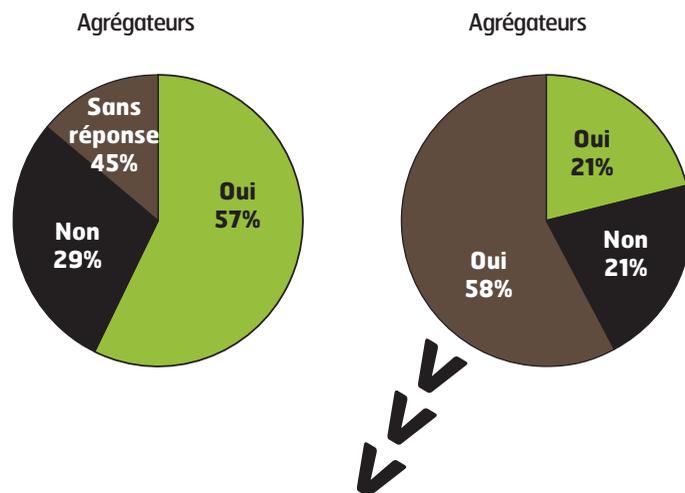
A noter également qu'en réponse à la question :

Connaissez-vous le plan Maroc Vert ? 34% des agrégés ont déclaré ne pas connaître le PMV. Alors qu'à ce niveau du questionnaire, 53% étaient incapables de formuler une idée autour du PMV. Ceci révèle en fait qu'une bonne partie des agrégés qui avaient déclaré connaître le PMV «en partie», n'en reconnaissaient en fait que l'appellation «Plan Maroc Vert», sans être capables d'aller plus loin dans l'explication. Concernant les agrégés toujours, une idée assez intéressante ressort de cette question : Il s'agit du fait de souligner que le Plan Maroc Vert procède d'une volonté royale. Or, le caractère «royal» de cette stratégie suffit aux yeux d'un certain nombre d'agriculteurs pour lui conférer la «notoriété» à même de garantir une certaine adhésion, fût-elle fondée sur une connaissance insuffisante de ladite stratégie.

Quelques réponses assez curieuses nous paraissent devoir être signalées. Ce sont ainsi quelques affirmations d'agrégateurs qui estiment que le PMV a un caractère environnemental visant la réduction du CO2 dans l'atmosphère et la création d'espaces verts ! D'autres institutionnels dont un organisme de financement ont affirmé qu'ils avaient signé des contrats programmes ainsi que des conventions de financement dont ils ignoraient le contenu, les documents en question étant concentrés et maintenus au secret au niveau de quelques hauts responsables, si ce n'est au niveau du seul directeur... A partir donc de l'analyse de l'ensemble des réponses relatives au niveau et qualité des connaissances sur le PMV, on peut affirmer une grande ignorance de la part des acteurs des fondements même de la nouvelle stratégie agricole. Les agrégés et donc les agriculteurs semblent être ceux qui sont les plus éloignés du PMV, et chez lesquels l'expression même «PMV» crée la plus grande des frustrations. Parmi les 38 agrégés recensés au début, seuls 3 d'entre eux semblaient avoir une connaissance relativement plus poussée que celle des autres. Les agrégateurs ne sont pas pour autant aussi impliqués. En effet, même avec un pourcentage plus élevé que les

## LES INSTITUTIONNELS QUANT À EUX SONT À PRÈS DE 40% SOUCIEUX DU FACTEUR HUMAIN

T3	Quels sont les facteurs clés de votre réussite ?	Quels sont les facteurs clés de votre échec ?
Agrégateurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Collaboration entre les acteurs</li> <li>- Exploitation de la recherche scientifique</li> <li>- Développement d'une stratégie de production et de commercialisation à long terme</li> <li>- Sérieux, équité et transparence</li> <li>- Confiance réciproque</li> <li>- Respect des engagements</li> <li>- Professionnalisme, Encadrement adéquat et être à l'écoute des agriculteurs</li> <li>- Maîtrise de la logistique</li> </ul>	<p style="text-align: center;">- - - - -</p>
Agrégés	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Transparence</li> <li>- Organisation</li> <li>- Sérieux</li> <li>- Confiance</li> <li>- Solidarité</li> <li>- Respect des contrats</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Non- transparence</li> <li>- Mauvaise gestion</li> <li>- Relation purement commerciale</li> </ul>

**G2 AGRÉGATEURS / AGRÉGÉS POTENTIELS:****Intérêt porté aux modèles de l'agrégation**

- **Contrats équitables et clairs**
- **Transparence, honnêteté et confiance**
- **Augmentation des revenus**
- **Résolution des problèmes d'électricité, d'eau et d'enclavement des villages**

agrégés en terme de reconnaissance du PMV, la plupart d'entre eux se limitaient à des généralités ou

s'aventuraient dans des affirmations qui sont loin d'être les principaux axes d'action du PMV. Même avec des

réponses parfois aberrantes, certains ne voulaient en aucun cas nous faire sentir leur frustration, surtout quand ils comprenaient à travers le cheminement des questions que notre objectif n'était pas celui d'apprendre quelque chose sur le PMV mais plutôt de tester leurs connaissances sur le sujet. On a également relevé chez les agrégateurs une très grande incompréhension de quelques notions et concepts de base du PMV. Beaucoup d'entre eux ne saisissent pas la profondeur des actions prévues par le PMV, et ne prennent même pas la peine d'essayer de saisir le PMV dans sa philosophie globale, alors qu'ils sont appelés à jouer un rôle très important dans la mise en œuvre de ce Plan.

Les «Institutionnels» paraissent les mieux informés sur la nouvelle stratégie agricole du pays, probablement parce qu'un bon nombre parmi eux appartiennent à des services extérieurs du ministère de l'Agriculture, et ont donc forcément eu l'occasion d'avoir à leur disposition des documents, en plus du fait qu'ils ont pour certains contribué à l'élaboration des plans agricoles régionaux. D'autres étaient amenés à signer des contrats-programmes et étaient donc forcément au courant au moins des grandes lignes de la stratégie. A travers ces observations, on peut conclure qu'il y a un grand déficit d'information sur le PMV et de vulgarisation de celui-ci, ce qui explique dans une large mesure l'énorme déficit de connaissance dont il continue de pâtir auprès des principaux acteurs concernés par la mise en œuvre.

### L'AGRÉGATION, LEVIER PRINCIPAL DE LA NOUVELLE STRATÉGIE

Cette partie est dédiée à l'appréciation de l'agrégation. Pour certains (Agrégateurs et agrégés effectifs),



## Le Plan vu par les agriculteurs

T4	Quelles sont vos attentes (avantages à tirer) d'une éventuelle agrégation ?	Quelles sont vos craintes par rapport au modèle de l'agrégation ?
Agrégateurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Extension du périmètre d'activité à moindre coût et généralisation des bonnes techniques.</li> <li>- Meilleure visibilité sur toutes les filières.</li> <li>- Développement socio-économique.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Peur de se retrouver obligé d'acheter une production dont la qualité ne respecte pas les normes.</li> </ul>
Agrégés	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Subventions dédiées au petit agriculteur.</li> <li>- Encadrement moderne, mécanisation, facilitation de l'accès au crédits.</li> <li>- Amélioration des revenus et du niveau de vie.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Non- transparence</li> <li>- Abus de pouvoir par les grands agriculteurs</li> <li>- Irresponsabilité</li> <li>- Non régulation des prix sur le marché</li> </ul>

## LES AGRÉGÉS HÉSITENT ET POSENT BEAUCOUP DE CONDITIONS À LEUR INTÉGRATION

l'agrégation est un outil qu'ils ont déjà testé. Ils connaissent de ce fait ses avantages et ses inconvénients. Pour d'autres, il s'agit d'un dispositif méconnu. Tout l'intérêt est donc de faire ressortir les enseignements d'une expérience passée pour que d'autres puissent en bénéficier.

Pour un agrégateur qui voit son activité croître (marché plus demandeur...), et face à une disponibilité des terres de plus en plus réduite ainsi que dans un souci de gain rapide, la solution qui semble être la plus logique est celle de franchir le pas de l'agrégation afin de garantir une base plus large d'approvisionnement au moindre coût. Une fois cette étape entamée, l'agrégateur se donne les moyens pour encadrer ses agriculteurs. Cependant, des agrégateurs estiment qu'ils n'ont pas en retour la qualité recherchée et la fidélité des agrégés escomptée. De sorte que l'idée que cette catégorie d'agrégateurs se faisait de l'agrégation avant l'annonce du PMV semble rester la même. C'est ainsi que les personnes qui estiment que leur expérience a réussi sont ceux qui sont tentés de continuer dans le chemin de l'agrégation. Finalement, l'annonce du PMV n'a encore presque rien changé dans les esprits des agrégateurs, à part le fait que si tout le monde adhère à l'agrégation, les filières seront plus organisées, ce qui garantirait une meilleure visibilité et donc une meilleure action sur le secteur.

L'analyse transversale des réponses des «agrégés» a fait

ressortir un grand souci, récurrent pratiquement dans toutes les réponses : il s'agit du besoin constant d'une certaine transparence dans leur relation avec l'agrégateur, duquel ils exigent une communication permanente et de la solidarité. Les agrégés estiment que cette relation de confiance mutuelle et de transparence ne pourra être consolidée que par une perpétuelle présence de l'Etat, lequel devrait jouer un rôle d'arbitre en cas de litige et devrait défendre leur intérêt face à un éventuel abus de pouvoir de la part des agrégateurs. Ils s'attendent également à de grands efforts en termes de subventions pour améliorer leurs revenus. Il y a cependant un élément important qui ressort et auquel nous ne nous attendions pas, c'est l'avantage de l'organisation du travail que les agrégés trouvent à l'agrégation. A travers cette organisation, ils espèrent un encadrement plus important et, partant, une réponse décisive à leur souci majeur de commercialisation de leur production. Enfin, les agrégés semblent être les plus hésitants face à une éventuelle expérience dans l'agrégation, et posent de ce fait beaucoup de conditions à l'intégration. Cependant, cette affirmation en soi ne peut pas renseigner sur la disposition effective des agriculteurs à tenter l'expérience de l'agrégation, vu le caractère assez hétéroclite des conditions posées.

Les «Institutionnels» quant à eux, ne trouvent à l'agrégation aucun inconvénient. Au contraire, ils estiment que les agrégés seront les premiers gagnants de cette contractualisation.

### CONDITIONS POUR LE SUCCÈS DU PLAN MAROC VERT

L'octroi des financements et des subventions promis par l'Etat revient systématiquement dans les réponses des trois catégories des personnes enquêtées, mais

plus significativement chez les Institutionnels (22%) et les agrégateurs (17%). Le respect des engagements est aussi un point largement partagé, même s'il l'est dans une moindre mesure par les agrégés.

Les agrégés lient le succès du PMV au degré d'implication du privé, mais surtout de l'Etat dans leur encadrement, en insistant sur la transparence et la solidarité entre tous les acteurs.

Les Institutionnels quant à eux sont à près de 40% soucieux du facteur humain qui devrait selon eux jouer un rôle clé dans le succès du PMV.

### LE PLAN MAROC VERT SOUMIS AU DÉBAT

Le Plan Maroc Vert est une vision stratégique tant attendue pour un secteur très sensible pour notre pays. Dans ses prévisions, il véhicule beaucoup d'ambition et d'espoir pour notre agriculture. Bien que les résultats de sa mise en œuvre ne sont pas encore visibles, on sent qu'il a créé une certaine dynamique susceptible

d'ouvrir de meilleures perspectives pour le secteur.

Cependant, dans sa présentation tout comme dans ses concepts fondateurs, le PMV se prête largement à la critique. Outre les problèmes de la qualité des données qui se manifestent tout au long de la lecture du PMV, celui-ci nous interpelle encore plus sur quelques questions de fond. D'abord, on y affirme que l'investissement est



la solution nécessaire et suffisante pour le développement de l'agriculture qui serait de ce fait un secteur comme les autres. Cette approche ne tient compte ni des progrès de la théorie économique, ni des enseignements de l'expérience internationale, à commencer par celle du Maroc, notamment celle de la «politique des barrages». Ensuite, le PMV dévoile une logique productiviste marquante, qui ne peut pas être sans effet sur l'environnement, dans un contexte où les ressources naturelles limitées du pays sont sujettes à une dégradation très forte. La nouvelle stratégie agricole qui déclare rompre avec le paradigme de la dualité du secteur ne fait que renforcer cette réalité en attribuant les deux mondes agricoles à deux piliers distincts. Une attention particulière est accordée au pilier I - qui est celui de l'agriculture moderne véhiculée par les «maîtres» du secteur - au risque de marginaliser encore une fois les petits agriculteurs du pilier II. L'approche filière qui est utilisée par le PMV est très pertinente pour le développement du secteur, mais elle suppose une forte adhésion et implication de tous les acteurs, ce qui est loin d'être un pari gagné. Enfin, les choix qui ont été faits dans le cadre du PMV ne répondent que partiellement au problème de la dépendance alimentaire que connaît le pays, un point sensible qui n'a d'ailleurs pas été soulevé tout au long de la présentation du dit Plan.

Si la nouvelle stratégie agricole du pays espère des jours «verts», il lui faudrait d'abord passer par un long et délicat processus de vulgarisation, de persuasion et de mise en confiance de tous les acteurs du secteur agricole<sup>1</sup>.

1 Pour un tour plus complet de la question, se référer au travail de Bouabid, Z. et Atify, R., Plan Maroc Vert ; La nouvelle stratégie agricole du Maroc. Mémoire de troisième cycle pour l'obtention du Diplôme d'Ingénieur d'Etat en Agronomie. Institut Agronomique et Vétérinaire Hassan II, Rabat, Juillet 2009, 285 pages + annexes.

### TS CONDITIONS JUGÉES NÉCESSAIRES PAR LES ACTEURS POUR LE SUCCÈS DU PLAN MAROC VERT

	Facteurs de réussite du PMV	%
Agrégateurs	- Subvention et financement effectifs	17%
	- Respect des engagements	11%
	- Garantie de la pérennité juridique	11%
	- Refonte des structures foncières	11%
Agrégés	- Encadrement et formation	11%
	- Solidarité entre tous les acteurs	11%
	- Accompagnement et présence de l'Etat	8%
	- Transparence	8%
	- Organisation des activités	5%
	- Subvention et financement	5%
Institutionnels	- Disponibilité et qualification des ressources humaines (Agrégés-Agrégés-Cadres)	39%
	- Financement effectifs	22%
	- Respect des objectifs et engagements	17%
	- Engagement des populations cibles	13%
	- Volonté collective	13%
	- Système de suivi-évaluation	13%
	- Résolution des problèmes: eau, foncier	13%

# SILENCES ET ENJEUX DU PLAN MAROC VERT

LA DERNIÈRE SESSION DU COLLECTIF STRATÉGIE A ÉTÉ CONSACRÉE AU PLAN MAROC VERT. MALGRÉ L'EXCELLENTE COUVERTURE MÉDIATIQUE DONT CE PROGRAMME A FAIT L'OBJET, NOUS AVONS PU CONSTATER UNE ABSENCE D'UNANIMITÉ PARMIS LES SPÉCIALISTES DU SECTEUR AUTOUR DU PMV. A QUOI CETTE MÉFIANCE EST-ELLE DUE ? L'ANALYSE SYNTHÉTIQUE QUI SUIT PERMETTRA DE LEVER LE VOILE SUR CETTE QUESTION.

Par Omar Aloui,  
Economiste et consultant

**E**n guise de première approximation, nous avons tenté d'appréhender les apports, marqués par certaines limites, de l'exercice Mac Kinsey. Ce rapport a laissé irrésolues certaines questions importantes, que nous avons tenté d'élucider. Pour ce faire, nous nous sommes appuyés sur un raisonnement économique très «classique», dont la règle première est la transparence et la compétition, piliers essentiels de toute pratique économique saine et démocratique.

## LIMITES DE L'EXERCICE

Le mandat donné à Mac Kinsey n'a pas été rendu public, selon la procédure habituelle des études financées sur deniers publics. Il s'agit là d'un «vice de forme» assez surprenant, dans la mesure où rien dans le rapport, comme nous

## L'ÉTUDE A CLARIFIÉ CERTAINS CHOIX MAJEURS REPORTÉS DEPUIS DES DÉCENNIES SUR LE RÔLE DE L'ÉTAT ET DU PRIVÉ

le verrons plus tard, ne stigmatise vraiment la gestion du secteur agricole. Il est certain que le recours au «gré à gré» sous-entend une demande ciblée sur des compétences rares détenues par les consultants choisis<sup>1</sup>. Dans le cas précis de Mac Kinsey, les compétences recherchées étaient celles de l'application des techniques dites du «business development» (domaine où ils excellent) au secteur agricole. A partir de là, le processus de l'étude devait se dérouler comme prévu, suivant une démarche marquée par l'objectivité scientifique, éloignée de toute

considération autre que l'approche rigoureuse. Ainsi, dans un premier temps, les consultants ont posé la question des «marges de progrès» du secteur. Leur réponse a été d'un optimisme de bon aloi, trop positive pour n'être pas dictée par des choix stéréotypés. Les auteurs du rapport ont frôlé le ridicule même, en certifiant que «la stratégie visait à faire du secteur agricole le moteur du développement économique et social du pays». Insinuer une telle chose est une insulte pour l'intelligence économique de l'auditoire<sup>2</sup>.

## LES MODÈLES D'AGRICULTURE CONTRACTUELLE

Modèle	Caractéristiques clé	Exemples
<b>Centralisé</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apport des intrants en nature et de conseil</li> <li>- Achat de la récolte</li> <li>- Transformation par industrie</li> <li>- Technologie simple</li> <li>- Economie d'échelle</li> <li>- Milliers d'agrégés</li> </ul>	LCM Tomates
<b>Nucléaire</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Présence d'une production propre de matière première et d'infrastructures</li> <li>- Fraîcheur exigée</li> <li>- Technologie innovante</li> <li>- Traçabilité exigée</li> <li>- Peu de producteurs agrégés</li> <li>- Suivi de proximité</li> </ul>	Coopérative de producteurs de fraises à Drader
<b>Multipartite</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Variante du modèle centralisé</li> <li>- Implique les acteurs publics</li> <li>- Implique des acteurs associés en fournitures de biens et services en amont</li> </ul>	Cosumar
<b>Informel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contrats informels entre intermédiaires et producteurs</li> <li>- Contrats formels entre industriels et intermédiaires</li> </ul>	Olives de table à Marrakech
<b>Intermédiaire</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Constitution de groupements (associations, coop) de producteurs</li> <li>- Contractualisation formelle entre groupements et industriels</li> </ul>	Produits de terroir divers

Dans un deuxième temps, les consultants ont abordé la question du déploiement effectif du «potentiel» de progrès identifié. La réponse initiale de Mac Kinsey comprend, comme dans toutes les études de ce type, un volet relatif aux réformes de politiques et un volet relatif aux investissements. A ce stade, ce qui arrive en général, c'est que le donneur d'ordres demande aux consultants de revoir le volet des réformes, coûteux politiquement. L'architecture du PMV est une belle illustration de cette «focalisation» sur les politiques d'investissement (piliers) et sur la place ambiguë des réformes.

J'achèverai cette réflexion sur les limites de l'étude en précisant trois points.

- **Primo** : certaines critiques adressées à l'étude traitent de thèmes complètement externes à la démarche «Sectoral Business Development», notamment celles fondées sur les fonctions non directement productives de l'agriculture (sécurité alimentaire, développement durable, préservation de l'agriculture familiale). Elles relèvent de la responsabilité du donneur d'ordres et non de ses consultants.
- **Deuxio** : considérée dans les limites de son mandat, la mission confiée à Mac Kinsey a atteint, selon nous, un résultat positif, en ce sens que les perspectives offertes au secteur agricole sont meilleures qu'auparavant.
- **Tertio** : l'étude a notamment clarifié certains choix majeurs reportés durant plusieurs décennies sur le rôle de l'Etat et du secteur privé en matière d'investissement, de régulation ou de provision des services publics. Pour autant, sur les questions de mise en œuvre de ces choix, un silence de mauvais augure est maintenu depuis trop longtemps



## Silences et enjeux du Plan Maroc Vert

### APPORTS ET QUESTIONS EN SUSPENS

L'étude recommande une voie capitaliste, contractuelle et managériale pour assurer une croissance du secteur agricole, grâce notamment à l'apport avantageux de l'investissement. Sur ces trois axes, elle a avancé des

## TANT QUE CE FLOU SERA MAINTENU, LE CAPITALISME RENTIER RESTERA À L'AFFÛT

idées en rupture avec le modèle antérieur, malgré une apparente continuité. Les vrais enjeux de ce plan sont bien entendu liés à la concrétisation de ces ruptures, en dépit des résistances et des tentatives de détournement. Nous allons souligner pour chacun des trois axes à la fois les éléments de rupture et les quelques points clé non encore résolus.

### UN CAPITALISME AGRICOLE PERFORMANT EXIGE DES RÉGULATIONS CRÉDIBLES QUI FONT DÉFAUT

La voie capitaliste défendue dans l'étude trouve son expression la plus flagrante dans la rupture que constitue l'appel lancé aux investisseurs non originaires du secteur (ni du pays), alors que tout le discours politique antérieur était basé sur l'encouragement de l'investissement des producteurs agricoles nationaux, voire locaux (la terre à ceux qui la travaillent). L'ouverture du secteur aux «capitaux» va passer par deux canaux, celui du pilier I, qui regroupe les projets d'investissement privés soutenus par l'Etat, et celui du pilier II, qui regroupe les projets collectifs co-financés par l'Etat, avec l'appui des fonds dits «sociaux».

Ce nouveau discours, diront certains, ne saurait être interprété comme un changement de politique, mais plutôt comme une reconnaissance tardive de la «vraie» politique agricole. Celle-ci, depuis la fin du monopole de l'OCE, a permis aux grands groupes capitalistes d'étendre leur influence sur le secteur. La part de vérité que recoupe cet argument ne doit pas nous faire oublier un point essentiel : la reconnaissance explicite de l'apport du capitalisme au développement du secteur agricole.

Cette reconnaissance a beaucoup de vertus, notamment le pouvoir d'interpeller les politiques sur les règles du jeu de ce capitalisme. Plus précisément, un développement capitaliste «harmonieux» nécessite une régulation de la concurrence entre capitaux, pour permettre l'accès au secteur agricole, aux droits de propriété et d'exploitation (comme diraient les économistes anglo-saxons) de la terre et de l'eau. Ce développement exige également une régulation des politiques des prix agricoles, afin de faciliter aux acteurs du métier leurs projections et la mise en œuvre de leurs projets. De ce point de vue, le PMV est loin d'avoir atteint son objectif.

Rien n'a été dit de définitif à propos des droits d'accès aux ressources, non plus. Les organes de gestion de la nouvelle politique agricole admettent que l'accès des capitaux au secteur pourrait se faire selon des mécanismes de sélection en gré à gré ou suivant des mécanismes d'appel d'offres. Tant que ce flou sera maintenu, le capitalisme rentier restera à l'affût.

En ce qui concerne la politique des prix agricoles, aucune précision n'a été donnée. Il est vrai que le sujet est ardu dans la mesure où cette politique doit prendre en compte les engagements réalisés dans le cadre des accords commerciaux ratifiés (USA) et les négociations commerciales en cours (UE), sans compter les aléas des marchés agricoles, qui dépendent de l'énergie, laquelle dépend à son tour de la relance mondiale, etc. Dans ce contexte, il est difficile de procéder à une stratégie économique définitive. Mais en dépit de cette multiplicité de facteurs externes, il est possible d'isoler deux approches possibles en matière de prix agricoles, et les adopter comme méthodes pratiques de projection. La première consisterait à libéraliser les prix et sécuriser les revenus à l'aide d'instruments alternatifs (fiscalité, assurances, aides directes). L'autre option consisterait à renégocier les accords en vue de maintenir une protection en attendant de résoudre la question sociale agricole par une politique de diversification rurale. Tant que les deux options seront incertaines, ce qui est le cas aujourd'hui, les opérateurs normalement constitués ne pourront se hasarder à formuler des business plans.

### UNE AGRICULTURE CONTRACTUELLE MODERNE EXIGE UN CADRE INSTITUTIONNEL

L'étude prône la voie contractuelle comme moyen de rationaliser la division du travail entre les divers partenaires, le long d'une «chaîne de valeur». La notion d'agrégation développée par l'étude correspond à un



«business model» dans lequel les productions des agrégés sont valorisées grâce aux apports techniques et commerciaux des agrégateurs dans une division du travail basée sur les avantages comparatifs de chacun. Cette forme d'agriculture contractuelle repose sur l'idée, chère à Williamson - prix Nobel d'économie 2009 -, que la «minimisation des coûts de transaction» constitue un facteur clé de compétitivité.

Ceci n'a pas grand-chose à voir avec la contractualisation telle qu'elle a été comprise et pratiquée jusqu'à présent. Les diverses formes d'agriculture contractuelle ont pour but de mobiliser le potentiel de production et de création de valeur que recèle la meilleure intégration de la production agricole entre l'amont et l'aval. Plusieurs études ont mis en évidence les externalités positives

de l'agriculture contractuelle, notamment celle des produits à haute valeur ajoutée (HVA). Cette agriculture contractuelle concerne toutes les formes de production qui sont basées sur un accord entre les agriculteurs et leurs acheteurs, pour la production, la livraison et l'achat d'une marchandise, selon des conditions de rémunération fixées à l'avance. La FAO distingue cinq principaux modèles d'agriculture contractuelle. L'agriculture contractuelle n'est autre chose qu'un accord de collaboration entre deux ou plusieurs acteurs de la filière (principalement producteurs et acheteurs), un accord qui va plus loin que le simple contrat d'approvisionnement. Les pays expérimentés en matière d'agriculture contractuelle mettent à la disposition des opérateurs des contrats-type et institutionnalisent des dispositifs de régulation des

conflits appropriés aux besoins des parties engagées. De ce point de vue également, le PMV est loin du compte, étant donné l'ampleur des domaines à couvrir - cela va de la protection de la propriété intellectuelle, aux unités de poids et mesures. Si cette formalisation venait à manquer, alors on pourrait craindre que la loi du plus fort ne s'installe de nouveau, en matière d'application des dispositions contractuelles, et qu'in fine l'agrégation ne soit, de ce fait, réservée qu'aux initiés.

## **UN MANAGEMENT PUBLIC EFFICIENT SUPPOSE LE DÉSEMPILEMENT DES STRUCTURES EXISTANTES**

L'étude recommande une restructuration de l'administration autour de «missions» et non plus autour de «métiers» et des corps

## Silences et enjeux du Plan Maroc Vert

d'ingénieurs qui les représentent. Cette réforme a abouti à une redéfinition des directions centrales et à la création de Directions régionales. L'étude a également soutenu la création d'agences pour les missions à fort contenu opérationnel, l'ADA pour la mise en œuvre des projets d'investissement du PMV et l'ONSSA pour la sécurité des aliments.

Ce qui dans un premier temps ne pouvait qu'être qualifié de raisonnable comme réforme de l'administration, commence à poser problème au vu de l'empilement des nouvelles structures (agences, régions) sur les anciennes (CT, DPA et ORMVA) et de la répartition des ressources humaines entre elles.

Quelles que soient les raisons de cet état de fait, ceci ne contribue pas à consolider le PMV, mais plutôt à le fragiliser. En effet, l'incapacité à délimiter les responsabilités exclusives porte atteinte à la faisabilité des projets de partenariat-public-privé, pour lesquels toute superposition de compétences représente un risque<sup>3</sup>. Pour autant, il est clair que la cohérence stratégique voudrait que les orientations du PMV soient mises en œuvre de A à Z par des agences d'exécution dédiées aux projets, en dehors des circuits de l'administration générale. La cohérence stratégique suppose aussi que ces agences d'exécution soient dotées de ressources humaines rompues aux techniques «projet», restées «cachées» dans les services administratifs. L'incohérence se traduit dans les faits par les organigrammes des services extérieurs, qui incluent des missions attribuées aux agences. Il existe par ailleurs, au plan international, d'excellents exemples de structures dédiées à la fois aux projets d'agrégation et aux projets de développement solidaire en Asie et en Amérique Latine. Le pire pour la crédibilité du PMV serait que ces hésitations donnent corps à la rumeur sur la «réversibilité» du processus.

### OUVRIR UN DÉBAT SÉRIEUX SUR LES CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE

En optant pour une voie capitaliste, contractuelle et managériale, le PMV met en avant la question plus générale du type de développement capitaliste. Pour ceux qui voient le verre à moitié plein, l'occasion est offerte de rompre avec la version «rentière» du capitalisme agricole, telle que nous l'avons subie jusqu'à présent.

Cette rupture passe d'abord par l'abrogation de la loi du silence qui entoure encore certaines questions clés. La première exigence du capitalisme moderne est d'obliger les responsables politiques à partager l'information. Il faut

rompre cette tradition, qui fait de l'information pertinente une ressource rare, accessible uniquement aux initiés. Rompre ce silence, signifie qu'il faut définir et faire connaître les règles de la compétition entre projets pour accéder au secteur et rechercher une participation

## UN SITE WEB DÉDIÉ AU PMV AFFICHERAIT LES RÈGLES DE SÉLECTION DES PROJETS

maximale de plans. Cela passe aussi par la définition de critères équitables, qui laissent toute leur place aux opérateurs locaux, et des procédures d'évaluation fiables, donc vérifiables.

Rompre le silence suppose également qu'il faut renseigner le public sur les orientations en matière de politique de prix et de revenu agricole, sans lesquelles aucun projet sérieux ne saurait être évalué. Il s'agit également d'offrir aux opérateurs un cadre institutionnel et légal approprié pour la contractualisation.

Rompre ce silence, cela signifie enfin un désempilement des structures et un renforcement des agences dédiées aux projets.

Tant que ces silences n'auront pas été rompus, il y aura de fortes chances pour que le PMV reste englué dans les méandres du capitalisme rentier, et ses pratiques douteuses : absence de politique annoncée, gré à gré, contrats sans valeur légale, superposition des attributions, etc.

Il n'est pas encore trop tard. Pour pallier les lacunes actuelles, on peut imaginer un site web dédié au PMV, et qui inclurait les règles de sélection compétitive des projets d'investissement, les bases de la politique des prix et des revenus agricoles, les contrats type d'agrégation et leurs conditions d'application ainsi qu'un organigramme renforcé de l'agence d'exécution. ■

1 Ce qui arrive souvent et qui est parfaitement légitime et légal. Cependant, une explication publique là-dessus aurait été très utile, afin d'éviter des positionnements négatifs «par défaut».

2 L'économie enseigne depuis au moins deux siècles que l'amélioration des performances agricoles se traduit, pour des raisons structurelles, par une perte de poids de ce secteur dans l'économie. Ce sont les pays non développés qui ont l'agriculture comme «moteur». Ce sont les effets multiplicateurs de la croissance agricole qui expliquent cet apparent paradoxe.

3 Dans le projet de BOT de Sebti El Guerdane, la superposition des responsabilités entre ORMVA et Direction centrale du ministère a retardé le projet et semé le doute auprès des candidats potentiels.

Le plan Maroc  
vert à la loupe

COLLECTIF STRATÉGIE

# UN PLAN SCHÉMATIQUE ET TROMPEUR

DANS CETTE LECTURE CRITIQUE DU PLAN MAROC VERT, PRÉSENTÉE LORS DU COLLECTIF STRATÉGIE, SONT PASSÉS AU PEIGNE FIN LA FORME APPROXIMATIVE ET LE FOND IDÉOLOGIQUEMENT ORIENTÉ DU DOCUMENT FOURNI PAR LE CABINET MC KINSEY. PAR CET EFFORT DE DÉCONSTRUCTION, NOUS SOMMES INVITÉS À DÉPASSER LA LECTURE IMPRESSIONNISTE DU PLAN.

Par Najib Akesbi,  
Economiste, IAV - Hassan II

**S**chématiquement, le Plan Maroc Vert compte deux piliers et plusieurs actions transversales, parmi lesquelles on compte les questions de l'eau, le foncier, la distribution, la fiscalité, les accords de libre-échange, la restructuration du ministère de l'Agriculture, etc. Or, les changements de ministres et donc de stratégies n'induisent pas forcément de changement dans le système social. Ne peut-on simplement constater cette évidence que, au cœur de la problématique de l'agriculture et du monde rural au Maroc, il y a d'énormes inégalités sociales, et donc des intérêts de classes qui sont les véritables obstacles à toute réforme et tout changement salvateur. Comment ignorer la force des lobbies, reflet de puissants intérêts au plus haut niveau de l'Etat, et s'imaginer



## Un plan schématique et trompeur

possible une autre politique que celle qui leur convient ?

### CRITIQUE DU PLAN MC KINSEY SUR LA FORME

Avant de discuter le Plan Maroc Vert sur le fond, il faudrait s'entendre sur ce qui est en discussion. Ce que le Cabinet Mc Kinsey nous livre pour asseoir la stratégie proposée, ce ne sont pas des documents clairement rédigés, des textes argumentés, assortis de notes méthodologiques et de séries statistiques permettant de vérifier et discuter la crédibilité et la pertinence des idées avancées. Loin de là, ce qu'on nous livre ne sont que de simples fichiers ppt, en diaporama, truffés d'incroyables erreurs (du genre : on compte 18 millions de ruraux au Maroc ! 70% des exploitations agricoles ont moins de 2 ha !...), de confusions et d'incohérences tragi-comiques (on parle de «chiffre d'affaires» s'agissant, d'un secteur d'activité ou d'une filière ! Filières dont le nombre et l'identité du reste changent d'une diapo à l'autre ! Alors que le «Benchmarking international» se réduit à quelques cas trop particuliers et trop bien choisis pour être crédibles...). Plus graves encore

## JE N'AI RIEN CONTRE LES EXPERTS ÉTRANGERS, À CONDITION QU'ILS SOIENT COMPÉTENTS



sont certaines allégations d'une extraordinaire légèreté qu'on n'hésite pourtant pas à exploiter pour énoncer des conclusions pour le moins hasardeuses, et surtout «légitimer» les choix et les «solutions» préconisées dans le PMV (c'est par exemple le cas du taux d'autoconsommation dans les exploitations agricoles qu'on décrète à 30% ! ou la rentabilité des grandes exploitations dont on prétend qu'elle est plusieurs fois supérieure à celle des petites et moyennes unités... alors que des années de recherches et d'enquêtes sur le terrain ont mis en évidence le contraire, ou du moins la complexité de la chose...).

Bref, ma seconde observation est qu'on nous demande de discuter une stratégie à partir de documents d'une qualité médiocre et dont l'assise intellectuelle est passablement défailante. On a parlé de bureau d'études et d'experts étrangers... personnellement ce n'est pas cela qui me pose problème, et je n'ai rien contre ces derniers, à une seule condition : qu'ils soient compétents et sachent de quoi ils parlent. Or, ce n'est probablement pas le cas en l'occurrence. Mais pour ma part, je ne me contente pas de rejeter la responsabilité sur les «autres» ; car les «nôtres», notamment au ministère de l'Agriculture, sont doublement responsables : une première fois pour avoir confié un tel travail (sans appel d'offre...) à un bureau d'études qui n'a pu déployer à cette fin les compétences nécessaires, et une deuxième fois pour n'avoir pas pris la peine de corriger les nombreuses «bourdes» du document livré, avant de le laisser en diffusion, même restreinte.

### UN MODÈLE PRODUCTIVISTE À L'ANCIENNE

Puisqu'il faut bien discuter de quelques questions de fond, allons-y, mais concentrons-nous sur quelques points saillants. Le premier est d'une inanité déconcertante : après le diagnostic superficiel et orienté, viennent la foi aveugle en les vertus des solutions techniques, les remèdes simplistes et technicistes que l'on croyait depuis longtemps révolus... L'agriculture selon les rédacteurs du PMV serait «une activité économique comme une autre» et tout ne serait qu'affaire d'investissement ! Il suffirait d'injecter massivement du capital pour transformer une agriculture à faible valeur ajoutée en «une agriculture qui crée de l'emploi et de la valeur». Affirmer cela aujourd'hui revient tout simplement à faire table rase des enseignements majeurs de l'expérience aussi bien internationale que nationale des quarante dernières années. Cette expérience nous enseigne précisément ceci : 1. L'agriculture n'est pas un secteur comme les autres, et la thèse de la «multifonctionnalité»

de celle-ci est là pour témoigner de la diversité de ses «rôles» et de sa spécificité multidimensionnelle; 2. Si l'investissement - matériel et immatériel - est évidemment un facteur nécessaire, il est loin d'être suffisant pour promouvoir un véritable développement du secteur, tant il s'est révélé patent que les dimensions liées au cadre politique et institutionnel et à l'organisation sociale entre autres sont encore plus déterminantes. D'autant plus que l'agriculture marocaine reste pour l'essentiel de nature «familiale», avec des «chefs de famille» aux comportements très complexes, en tout cas non réductibles



## **N**OUS **SOMMES INCAPABLES DE TIRER LE MOINDRE ENSEIGNEMENT DE L'EXPÉRIENCE DES AUTRES**

à ceux d'un simple homo economicus, disposé à réagir à telle injection de capital ou tel signal du marché. Faire croire aujourd'hui qu'il suffirait d'accroître l'investissement pour que celui-ci engendre la croissance, et surtout permettre de faire l'économie des réformes structurelles incontournables est plus qu'une erreur, c'est une faute très lourde de conséquences.

L'approche techniciste se met au service d'un modèle productiviste, et de surcroît productiviste à l'ancienne... celui adopté il y a cinquante ans par les pays développés - fortement utilisateur d'engrais, de pesticides, gaspilleur d'eau...-, dont les conséquences écologiques et environnementales se sont révélées catastrophiques, et de toute façon sont aujourd'hui unanimement décriées. Alors que partout il n'est

plus question que d'agriculture «raisonnée» et respectueuse de la nature, nous montrons que nous sommes incapables de tirer le moindre enseignement de l'expérience des autres, et de tenter, autant que possible, d'éviter de commettre les mêmes erreurs. Chercher à accroître la productivité est une nécessité de bon sens, mais chercher à le faire avec des recettes du passé dans un contexte qui a beaucoup changé, à commencer par les ressources naturelles dont la dégradation est devenue alarmante, c'est programmer l'échec doublé de catastrophes écologiques à répétition.

### **UNE STRATÉGIE AU SERVICE DES GRANDS EXPLOITANTS**

Le Plan Maroc Vert prétend dépasser la vision dualiste de l'agriculture, avec un secteur «moderne» et un

autre «traditionnel»... et pourtant que fait-il d'autre si ce n'est consacrer ce dualisme quand il se construit lui-même sur «deux piliers», le premier voué à une agriculture à «haute productivité et haute valeur ajoutée», alors que le second se contente d'un «accompagnement solidaire» de la petite agriculture plus ou moins marginale ?! En fait, au-delà des discours trompeurs, chacun l'aura compris : le Plan Maroc Vert c'est principalement le pilier 1, le pilier 2 n'étant là au fond que pour faire «politiquement correct», et éviter de donner l'impression que le sort de l'immense majorité de la paysannerie est bien le dernier souci des stratèges de Mc Kinsey. Il suffit pour s'en convaincre de prendre la mesure des ressources projetées pour l'un et l'autre des deux piliers: par agriculteur ►►

## Un plan schématique et trompeur



### LA CONFIANCE NE SE DÉCRÈTE PAS MAIS SE CONSTRUIT SUR DES CONTRATS ÉQUILIBRÉS

bénéficiaire, l'écart peut aller de 1 à 9. Du reste, c'est aussi le pilier 1 pour lequel une action concrète a déjà commencé: il s'agit des deux opérations de concession des terres de la SODEA et la GOGETA, exclusivement réservées aux grands exploitants...

C'est donc entendu : le PMV c'est d'abord le pilier 1 et celui-ci se distingue par un concept central, l'agrégation, celle-ci étant entendue comme une forme d'organisation permettant d'agréger autour d'un agriculteur «leader», un certain nombre de petits et moyens agriculteurs de la région. Quand on connaît les problèmes du foncier dans ce pays, notamment l'absence d'un véritable marché de la terre, favorisant la mobilité d'un tel facteur de production, on saisit tout l'intérêt de cette formule : contourner cet obstacle en permettant d'élargir l'assise foncière des grands exploitants, et partant leur potentiel de développement. En agrégeant des dizaines de petits et moyens agriculteurs, ces derniers peuvent ainsi, sans investissements lourds et risqués dans l'achat de terres, accroître sensiblement leurs moyens de production et leur force de frappe sur les marchés. En somme, il s'agit d'organiser une certaine concentration foncière qui ne dit

pas son nom. Ce faisant, une telle orientation a au moins le mérite de la clarté : en s'engageant sur une telle voie, les responsables abandonnent toute ambition de «réforme agraire» - voire toute volonté d'aménagement des statuts et des structures foncières dans le pays -, considérée jusqu'à présent comme étant une condition majeure pour promouvoir un nouvel essor de l'agriculture et plus généralement du monde rural.

### L'AGRÉGATION, NOUVELLE DÉNOMINATION POUR DE VIEILLES PRATIQUES

Ceci étant, cette forme d'organisation n'est pas nouvelle au Maroc, et puisqu'on cite même certaines expériences pour en souligner le succès et en plaider la «duplication», il serait très utile de méditer les enseignements de l'expérience en la matière. Certes, on peut déjà discuter du prétendu succès de certaines expériences, à mon avis très hâtivement gratifiées d'un tel label, voire érigées en modèle, alors qu'il suffit d'aller sur le terrain, et - puisqu'il s'agit au fond de la qualité de la relation entre les «agrégateurs» et leurs «agrégés» - demander aux agriculteurs concernés ce qu'ils en pensent, pour avoir un tout autre son de cloche. Par exemple, je crois que les gens de Mc Kensey auraient été autrement plus nuancés sur le «modèle» de Cosumar s'ils avaient été demander leur avis aux petits producteurs de betterave du Tadla ou du Gharb...

En tout cas, au-delà des moyens matériels ou organisationnels propres à chaque cas, partout, toutes les expériences mettent en évidence l'importance d'un facteur clé dans leur succès ou leur insuccès : la confiance qui s'établit ou ne s'établit pas entre l'agrégateur et ses agrégés. Or la confiance ne se décrète pas, mais se construit sur des relations clairement définies, des contrats équilibrés et précisant équitablement les droits et devoirs de chaque partie, des services efficaces et diversifiés rendus par l'agrégateur aux agrégés, une organisation transparente qui permet à ces derniers d'avoir la traçabilité de leur production livrée à l'agrégateur, et - plus important encore - le décompte de leur revenu net (prix de vente, avances, commissions, frais déduits...). Nombre d'expériences, à commencer par celle de l'OCE avant 1986 dans le domaine des fruits et légumes à l'exportation, ont été combattues et mises en échec précisément sur ces questions d'une importance capitale pour les agriculteurs agrégés. Or, on peut légitimement se demander ce qui a changé à ce niveau pour que les mêmes causes ne produisent pas à nouveau les mêmes effets. Pour l'instant en tout cas, les études de terrain toutes récentes (et parmi elles, il faut citer le



mémoire de Atify et Bouabid, soutenu en juillet dernier à l'IAV Hassan II, et d'autres en cours d'achèvement actuellement) montrent qu'on est encore loin du compte... La plupart des groupes privés qui se sont substitués à l'OCE se sont contentés de se partager «l'héritage» (et le « gâteau») entre eux, mais pour l'essentiel, les mêmes pratiques ont continué, quelque fois en pire.

### UN PLAN QUI PROGRAMME L'INSÉCURITÉ ALIMENTAIRE DU PAYS

Le dernier point que je voudrais souligner porte sur la sécurité alimentaire. S'il y a une question sur laquelle l'attente de tous était très forte, c'est bien celle-là. Or, à la lecture du Plan Maroc Vert, le constat est consternant : à part une ou deux banalités sur les 30 millions

## LES RESPONSABLES ABANDONNENT TOUTE AMBITION DE « RÉFORME AGRAIRE »

de consommateurs marocains qu'il faut bien nourrir, il n'y a rien dans ce plan qui entame le début du commencement d'une stratégie de sécurité alimentaire pour ce pays. On prétend naïvement - et assez gratuitement - qu'aucune filière ne serait négligée, mais en n'affirmant pas fermement et explicitement la volonté de favoriser les filières les plus vitales pour cette sécurité (céréales, sucre, oléagineux, lait, viandes), avec des moyens, des objectifs précis au regard de l'évolution des besoins de consommation, on ne se rend même pas compte que ce non-choix est en fait un choix... qui perpétue l'insécurité

alimentaire du pays. D'autant plus que les rares objectifs chiffrés en la matière sont plus qu'inquiétants. L'exemple des céréales est à cet égard tout à fait éloquent : on y prévoit une réduction des surfaces de 22% et - grâce à une supposée amélioration des rendements - un accroissement de la production de presque autant. Or, si l'on ne retient que l'impact de la simple croissance démographique sur les besoins de consommation de la population, cela revient concrètement à programmer à 2020 une aggravation dans une proportion au moins aussi importante que la dépendance alimentaire du Maroc en céréales ! ■

# BRÉSIL - MAROC, LE PLAN VERT GAGNANT

Par Alfredo Valladão  
Professeur, Sciences-Po, Paris

L'origine de l'actuelle crise économique globale est à rechercher moins dans le comportement aventurier des banquiers et davantage dans une angoisse de plus en plus diffuse provoquée par le sentiment que la formidable croissance des quinze dernières années n'était pas soutenable. Va-t-on manquer de pétrole, de minerais et surtout d'aliments pour nourrir les besoins de centaines de millions de nouveaux consommateurs - chinois, indiens et autres ? L'envolée des prix des denrées de base, avant les subprimes et la faillite de Lehman Brothers, ne fait que refléter ce doute. Depuis que le monde est monde, l'humanité a peur de manquer de nourriture. Les prévisions apocalyptiques ne se sont, cependant, jamais réalisées. L'augmentation des rendements, les progrès de la recherche, une gestion plus rationnelle des sols ont été à l'origine des «révolutions vertes» et d'une hausse constante de la production. La faim dans le monde existe toujours, mais elle est davantage due à des conflits ou autres catastrophes provoquées par les êtres humains eux-mêmes qu'à une limite naturelle de la production agricole. On sait depuis longtemps que le

développement économique se traduit par une consommation de plus en plus sophistiquée d'aliments - les hausses spectaculaires des régimes carnés est même la marque d'une société où les pauvres commencent à bénéficier de la croissance. Qui dit viande, dit aussi aliments pour le bétail (dont le plus important aujourd'hui est le soja qui, dans certaines circonstances, peut entrer en compétition avec la production



de grains). Mais une plus grande consommation de viande est aussi accompagnée d'une alimentation plus variée et plus exigeante. La question n'est ainsi pas de savoir si l'agriculture mondiale peut nourrir tout le monde, mais comment faire face, dans le court terme, à la voracité

de quelques 800 millions de nouveaux consommateurs.

Les données sont simples : il faudra augmenter les rendements et surfaces cultivées. Il s'agit là de la condition sine qua non pour éviter une nouvelle crise globale. Dans cette nouvelle donne, le Brésil est particulièrement bien placé. Le pays contient la dernière grande frontière agricole de la planète : quelques 200 millions d'hectares encore non cultivés (hors forêt amazonienne, bien sûr). En outre, l'EMBRAPA, l'entreprise d'Etat brésilienne chargée de la recherche de pointe en agriculture est l'une des plus avancées au monde. Le Brésil est déjà une super-puissance exportatrice de produits agricoles. A l'avenir, il jouera un rôle clé dans la détermination du niveau des prix et des quantités disponibles des principales denrées alimentaires dans le monde. Et cela ouvre d'excellentes opportunités pour le Maroc, principal producteur de phosphates de la planète, la matière première des engrais qui font cruellement défaut au Brésil. Un partenariat brésiliano-marocain dans ce domaine aurait donc un impact décisif sur l'équilibre alimentaire d'un monde qui se prépare à la reprise de la forte croissance des dernières années. ■

# LE MANAGER

## GRANDE DISTRIBUTION, 20 ANS ET À PEINE SES DENTS

**La distribution grandit à peine**

Hassan El Aouni

**Essor et impact économique de la GD**

Ilham Lahreche

**Il était une fois Label'vie**

Hassan El Aouni & Ali Serhrouchni

**Quels consommateurs pour quels lieux de vente ?**

Maud Brasseur & Hassan El Aouni

**Vies de caissières**

Maud Brasseur

**Quel avenir pour les petits producteurs ?**

Rachid Hamimaz

**Et que devient Moul'hanout ?**

Myriem Khrouz

**Le stade du miroir**

Hassan El Aouni

# LA DISTRIBUTION GRANDIT À PEINE

EN RÉUNISSANT PROFESSIONNELS ET EXPERTS DANS UN WORKSHOP SUR LA GRANDE DISTRIBUTION, NOUS AVONS PU DÉCELER LES GRANDES CARACTÉRISTIQUES DU SECTEUR. IL GRANDIT MAIS PAS ASSEZ VITE EN GÉNÉRAL NI DE MANIÈRE SUFFISAMMENT IMPORTANTE DANS LES ZONES D'INCONFORT. ETAT DES LIEUX.

Par Hassan El Aouni,  
Enseignant chercheur en Marketing HEM

**L**a distribution organise et met en scène la rencontre entre une offre de biens, de produits, de services et une demande. Pour la majorité des transactions, cette rencontre se joue dans un lieu physique privilégié, le magasin de grande surface, et elle est structurée autour de quatre grands enjeux : en accroître la taille, y offrir le maximum de produits et en assurer l'approvisionnement le plus régulier possible, y faire venir le

plus souvent possible le maximum de consommateurs et y offrir le minimum de services. Voilà ce qu'il en est d'un point de vue théorique. Côté pratique, le workshop organisé par le CESEM avec les professionnels et les experts du secteur nous a permis d'en identifier les principales caractéristiques.

## LENTE EVOLUTION VERS LES GRANDS FORMATS

Au Maroc, le secteur est au démarrage ! Historiquement, la distribution était très élitiste en termes d'emplacement, alors que logiquement, la cible de la grande distribution c'est le grand public. A prédominance alimentaire, la grande distribution s'est principalement concentrée dans l'axe Casablanca-Rabat, qui bénéficie d'infrastructures modernes et d'un pouvoir d'achat supérieur en moyenne au reste du pays. Aujourd'hui encore, 60%

du grand commerce (soit 66% des surfaces de vente) est concentré à ce niveau.

Depuis l'année 2000, un repositionnement différent des enseignes s'est imposé : du magasin populaire à l'hypermarché, les multi formats se côtoient. Le centre ville et les quartiers populaires sont envahis par le commerce de proximité, mais le développement de ces nouveaux formats de vente ne s'est pas fait au détriment du commerce traditionnel. Les consommateurs qui fréquentent les supermarchés en zones urbaines sont de l'ordre de 15 à 20%, sachant que la population urbaine représente 57% de la population globale ; on est alors dans des proportions de 10% de la population qui fréquente la grande distribution. Les changements observés dans les habitudes alimentaires et le pouvoir d'achat sont des critères valables partout. Par contre, en terme d'évolution de



la demande, et notamment au niveau des comportements, la distinction est de mise. Au début des années 90, on pouvait parler d'une machine à laver à 8000 ou à 12000dh, aujourd'hui, ça démarre à partir de 3500dh. Autant dire que la distribution a donné aux consommateurs les moyens d'acheter mieux et moins cher. Personne ne peut nier l'apport de la grande distribution. A ce niveau au moins, c'est une valeur ajoutée.

## MODÈLES DE CONSOMMATEURS ET ADAPTATIONS AU MILIEU

Vu par les professionnels du secteur, il y a des variables exogènes qui expliquent ces changements. Le consommateur marocain cherche principalement le produit et le prix ; ses exigences sont spécifiques. On peut ainsi identifier le consommateur qui a besoin de plus de valeur ajoutée et plus de services (la classe la plus aisée), comme on retrouve le consommateur basique qui cherche le prix (et rien d'autre). Dans un super ou un hypermarché marocain, la dimension utilitaire de l'acte d'achat est dominante.

D'ailleurs, la performance de la grande distribution dépend essentiellement du pouvoir d'achat par zone. La pression commerciale émane de l'environnement du point de vente et la variable pouvoir d'achat reste la plus explicative. Il est évident que les performances économiques ne sont pas les mêmes dans les zones de confort et les zones populaires ! Les distributeurs nationaux sont ainsi amenés à aller dans des zones moins confortables, car le consommateur marocain est habitué à faire ses courses alimentaires au jour le jour; il n'est pas forcément un amateur des hypermarchés. Partout dans le monde, l'adaptation de la formule de vente

«supermarchés ou hypermarché» s'opère en fonction de la localisation, d'où la nécessité de créer des familles de magasins avec des assortiments très spécifiques et adaptés. La sensibilité aux promotions et aux prix se fait au cas par cas.

Toujours en terme de contraintes de localisations des points de ventes, en France par exemple, il y a un maillage de territoires, et les décisions deviennent de plus en plus difficiles. Un hypermarché

hautement qualitatif et renseignent les distributeurs sur des zones précises. Ils permettent aux détaillants marocains d'avoir plus de visibilité. D'un point de vue opérationnel, il y a très peu d'écart entre les modèles à partir desquels ils établissent leurs hypothèses et la réalité. C'est un métier de proximité, et par conséquent, le nombre de ménages doit être identifié à l'avance. En revanche, dans les hypermarchés, c'est beaucoup plus difficile, car

## LES CONSOMMATEURS QUI FRÉQUENTENT LES SUPERMARCHÉS EN ZONES URBAINES SONT DE L'ORDRE DE 15 À 20%

nécessite un parking et une réserve plus importante. On pense à l'impact que le magasin aura sur les autres points de vente. Au Maroc, on est dans un terrain vierge, les acteurs de la place peuvent choisir. La seule difficulté réside dans le foncier, qui n'est pas toujours disponible dans toutes les zones urbaines où il y a une forte concentration de la population. Dernièrement, le ministère du commerce et de l'industrie marocain, a réalisé un recensement afin de pouvoir travailler sur un plan (type Azur) pour le développement et l'aménagement des zones commerciales. Peine perdue. Les distributeurs doivent gérer la rareté des biens fonciers adaptés pour les grandes surfaces.

### MÉTIER DE PROXIMITÉ CHERCHE NOUVELLES NICHES

Dans un contexte hautement concurrentiel, les cabinets d'études et de consulting font un travail

le marketing gamme est très différent en terme de fréquence des promotions et de largeur de l'offre.

Si cette formule de vente à l'américaine (la grande distribution) s'est imposée en Europe avec 60% du flux du commerce de détail, il lui a fallu 30 ans. En France, un hypermarché s'étale sur plus de 25000 mètres carrés avec une cinquantaine de caisses. Nous y sont 11300 points de vente, 10 fois plus qu'au Maroc. La grande distribution est un produit universel. À un rythme différent, il a démarré aux USA et a atterri en Europe. Actuellement, la grande distribution mondiale est au stade de développer ses propres marques. D'où la nécessité ressentie par les professionnels de se positionner sur un modèle innovant, différent et adapté aux contraintes spécifiques du consommateur marocain, pour espérer suivre l'élan des précurseurs, sans modifier les fondements de la formule. ■

# ESSOR ET IMPACT ÉCONOMIQUE DE LA GD

LA GRANDE DISTRIBUTION A CONNU UNE ÉVOLUTION INTÉRESSANTE DURANT LES DERNIÈRES DÉCENNIES. NOUS NOUS SOMMES DONC INTÉRESSÉS AUX ORIGINES ÉCONOMIQUES ET INSTITUTIONNELLES DE CE SECTEUR, POUR MIEUX EN COMPRENDRE L'IMPACT, EN TERMES DE RÉPERCUSSIONS SUR LE MARCHÉ, D'ORGANISATION DU COMMERCE ET DE TREND DE CONSOMMATION .

Par Ilham Lahreche  
Journaliste et doctorante

**L**a politique économique des échanges poursuivie par le Maroc depuis les années 80 s'est révélée d'une influence positive sur le secteur de la grande distribution. Que ce soit au niveau de la politique de privatisation (concessions de services publics au secteur privé), ou du développement sans précédent du réseau des franchisés, la politique de libéralisation qui s'est matérialisée par les accords de libre-échange avec l'UE, les USA, la Turquie ou Les Emirats Arabes Unis, a grandement profité à l'essor de la grande distribution. Le contexte très favorable d'une économie en transition a notamment permis le passage d'un système familial et d'autosubsistance à un système agro-industriel, plus moderne et ouvert sur l'économie mondiale. Ce développement traduit par ailleurs une très forte demande de la part du consommateur, dont l'exigence première est de pouvoir

bénéficier de produits sécurisés.

## PRIVATISATIONS, MONOPOLES ET LIBÉRALISATION DES PRIX

La grande distribution a sans doute souffert, dans son développement premier, d'un vide juridique en matière de textes susceptibles d'organiser le secteur. Mais grâce à l'urbanisme commercial, et à la volonté de l'Etat de favoriser l'ensemble du système alimentaire - action traduite par des politiques de compétitivité depuis la dévaluation du dirham en 2001 -, de nouvelles législations sur les passations des marchés publics, résultat d'une politique de concurrence, sont entrées en vigueur pour permettre l'émergence forte de la grande distribution. La privatisation est un facteur clé de réussite ; on a pu l'observer par exemple à travers l'essor spectaculaire de deux holdings superpuissants, comme l'ONA et

## LA DIVERSIFICATION DE L'OFFRE A IMPACTÉ SUR LA QUALITÉ ET L'EMBALLAGE DES PRODUITS

Chaâbi qui, grâce à une concentration du capital de la production, ont été capables de mettre sur le marché des volumes d'offre grandissants et diversifiés.

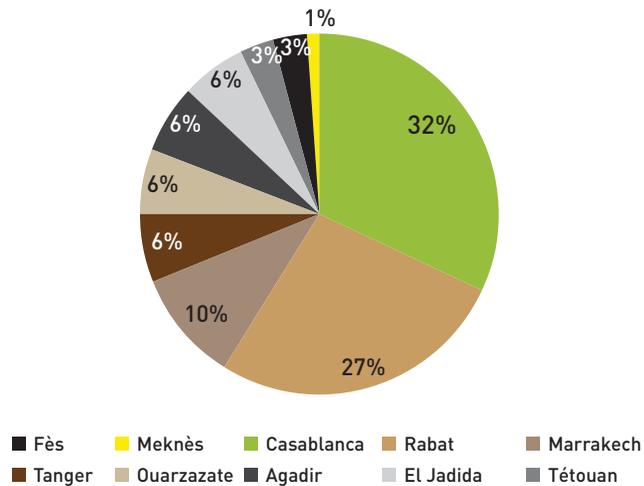
Rappelons que le pionnier du développement de la grande distribution est sans conteste le groupe ONA, qui dispose d'un quasi monopole dans plusieurs filières alimentaires et non alimentaires.

De manière générale, si la libéralisation du commerce international a été favorable à l'essor de la grande distribution au Maroc, elle n'a pas été, pour autant, l'unique facteur d'évolution. Pour rappel, la libéralisation avait été envisagée dans le cadre d'un accord d'association signé avec l'Union européenne (UE) et entré en vigueur en mars 2000. Plus tard (2006), un accord de zone de libre-échange signé avec les Etats-Unis prévoyait un programme de réduction tarifaire au niveau des droits de douane. Cela a permis d'accorder des réductions allant de 50 à 100% sur les produits originaires de la Communauté européenne : lait et crème de lait, concentrés, additionnés de sucre et autres édulcorants (90,9%), lactosérum (100%), plusieurs types de fromages (57 à 100%), pruneaux séchés (100%), orge de brasserie (100%), graines de tournesol destinées à la trituration (100%), huile de tournesol et de soja (100%), jus autres que ceux d'agrumes (90 à 100%), intrants pour l'alimentation animale autres que le maïs et le tourteau (100%), intrants pour la charcuterie et particulièrement la VSM (viande séparée mécaniquement) (100%)<sup>1</sup>.

Dans le cadre de l'accord de libre-échange avec les Emirats Arabes Unis, le Maroc a également concédé d'importantes préférences tarifaires sur les produits importés : biscuits, chocolat, confiserie, concentré de tomate, jus, etc. La réduction des droits de douane sur les matières premières nécessaires à la production de biens alimentaires, ainsi que sur les produits finis, a positivement impacté l'offre des biens alimentaires sur le marché intérieur.

Mais le plus grand avantage de la libéralisation des prix fut, indéniablement, l'ouverture de l'investissement extérieur. Ceci a

## G1 RÉPARTITION DES GRANDS MAGASINS PAR VILLE AU MAROC



Source : commerce interieur

permis une augmentation de la production et une diversification conséquente de l'offre globale des produits. Une offre diversifiée entraîne automatiquement une qualité et une présentation (emballage) meilleure des produits.

### L'AGROALIMENTAIRE ET LA PUBLICITÉ

Evaluons maintenant l'impact de la grande distribution sur les différentes catégories de producteurs agro-alimentaires (principaux fournisseurs de la GD). Certes, les grands fournisseurs possèdent des marques connues et ont les moyens d'avoir les budgets publicitaires et marketing adéquats pour pénétrer les grandes surfaces. Ceci étant, la croissance des ventes de produits agro-alimentaires par les grandes surfaces, la mise en place de cahiers des charges et leur contrôle par le distributeur obligent le fournisseur à être de plus en plus attentif au respect des délais, de la qualité et du design des produits, sans oublier la fraîcheur des denrées agricoles

transformées et périssables. Ces nouvelles exigences ont favorisé le développement d'activités et de technologies nouvelles comme la découpe industrielle, les machines d'emballage, ou les unités de conditionnement adéquates (comme les camions frigorifiques à température contrôlée, dont l'avantage est de livrer à temps des produits frais à une clientèle de plus en plus exigeante sur la qualité, la présentation, la disponibilité et le choix des produits). Par ailleurs, force est de constater que la grande distribution a été un levier de développement rapide pour certains secteurs et filières comme le marché publicitaire. Lequel est à son tour un des «facteurs clés» du développement de la consommation des produits alimentaires dans le commerce moderne. Ainsi, on peut constater que le Maroc est le premier marché de publicité télévisée à l'échelle de l'Afrique du Nord - les revenus générés sont de l'ordre de 75 millions d'euros (soit quelque 825 MDHS) -, l'équivalent de 72% de parts de marché, contre 16% pour

L'Algérie et 12% pour la Tunisie. Comme on le constate, L'écart est énorme entre les trois pays. Au Maroc, le média qui se taille la part du lion est la télévision, à hauteur de 50% environ, suivi de la presse écrite (25 %) , de l'affichage urbain (17 %) et enfin de la radio (8%). Les fabricants de produits alimentaires sont ainsi les seconds annonceurs après les télécommunications. Sur les 10 premiers annonceurs tous secteurs confondus, 6 sont des entreprises alimentaires, dont la majeure partie sont des multinationales.

L'investissement dans le secteur de la grande distribution a marqué également une transformation des schémas traditionnels de l'économie marocaine. Cette dernière a opéré un basculement vers le modèle des économies de production et de distribution de masse, adoptant ainsi une démarche concurrentielle et tâchant de gagner du terrain sur le commerce traditionnel et de proximité. Dans ce sens, l'engagement du Maroc envers les accords de libre-échange et du prolongement de la ZLE avec l'UE à l'horizon 2012 permettra l'achalandage des super et hypermarchés en produits nouveaux d'importation.

## CROISSANCE ET CRÉATION D'EMPLOIS

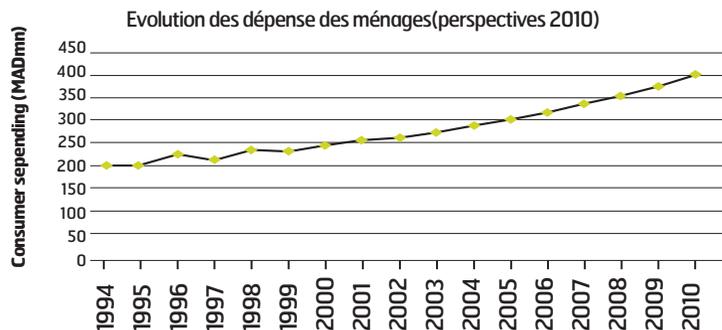
Le nombre des grandes sociétés de distribution est appelé à continuer son essor. Cette progression est indiquée dans la courbe d'évolution enregistrée par le secteur de la grande distribution depuis les années 90, grâce aux accords de libre-échange et aux avantages accordés par le gouvernement marocain à ce genre d'implantation, ainsi qu'aux habitudes désormais changées du

## Essor et impact économique de la GD

consommateur. Une enquête de l'USAID sur la grande distribution, réalisée en 2006 et effectuée sur 16 grands magasins représentatifs de la GD à prédominance alimentaire, révèle que ce secteur participe activement à la croissance économique et qu'il est grand créateur d'emplois. On remarque aussi que les chiffres d'affaires réalisés sont conséquents : à titre d'exemple, pour les espaces frais, marché, liquide, épicerie, biscuiterie, hygiène/beauté, ménage, bricolage/entretien, textile et électroménager,

Les PME locales, pour suivre cette croissance, de l'avis de la majorité des analystes, devront répondre aux cahiers des charges de la grande distribution, notamment européenne. Les observateurs estiment que ces entreprises, pour rester compétitives et surtout demeurer en lice, devront développer de nouvelles filières, ou tout au moins de nouveaux produits liés au terroir, les produits dits «basiques» étant l'apanage de distributeurs plus «solides». Autrement dit, nos PME locales devront se hisser à

### G2 POUVOIR D'ACHAT DU CONSOMMATEUR MAROCAIN



Source : à partir des données fournies par [www.planetretail.net](http://www.planetretail.net)

toutes rubriques confondues, un CA en 1000 DHS de 2 289 988 a été réalisé pour l'année 2000.

L'attrait de la grande distribution s'est accru depuis que la loi de finances 55600 de l'année 2001 a abaissé à 200 millions de dirhams le seuil des investissements à partir duquel les PME peuvent bénéficier d'exonérations du droit d'importation et de la TVA sur les biens d'équipement, matériels et outillages dont une entreprise a besoin pour son projet.

un niveau supérieur en termes de services offerts, de qualité garantie et de volumes développés. C'est cela le nouveau visage de la grande distribution. En temps voulu, elles auront à repenser à leur restructuration et réorganisation pour répondre aux exigences de plus en plus croissantes du secteur. Ceci se traduit par des regroupements, des acquisitions et des fusions pour rester réactif et compétitif. ■

GRANDE DISTRIBUTION,  
20 ANS ET À PEINE SES DENTS

CAS D'ENTREPRISE

# IL ÉTAIT UNE FOIS LABEL'VIE !

POUR ILLUSTRER AU MIEUX LE FONCTIONNEMENT DE LA GRANDE DISTRIBUTION, NOUS AVONS OPTÉ POUR UNE ÉTUDE DU CAS DE LABEL'VIE, COMPTE TENU DE LA VITESSE AVEC LAQUELLE LA MARQUE S'EST INSTALLÉE ET DÉVELOPPÉE, DE SON EXPANSION GÉOGRAPHIQUE ET DE SES AMBITIONS, AUX CÔTES DE CARREFOUR, PRINCIPALEMENT.

Par Hassan El Aouni et Ali Serhrouchni  
Enseignants chercheurs en Marketing HEM

**N**ous allons tenter de décrire, à travers une grille de lecture Marketing, la situation globale d'une entreprise de distribution au Maroc, LABEL'VIE. Nous en retracerons l'évolution historique, pour cerner au mieux les enjeux et stratégies commerciales de cette chaîne. Et pour donner un plus large aperçu de notre approche, commençons d'abord par décliner notre méthode de travail.

## DÉMARCHE ET MÉTHODOLOGIE.

La technique d'entretien utilisée est de type semi directif, centrée autour de thèmes précis à aborder. Chaque personne interviewée a été soumise à un guide d'entretien spécifique. Pour leurs conceptions, nous avons tenu compte de la fonction et de l'histoire de chaque décideur interrogé au sein

de l'entreprise. Les entretiens ont été réalisés en face-à-face au siège social en août et septembre 2009. D'une durée moyenne de 60 minutes, les entretiens ont été enregistrés. Ils ont ensuite fait l'objet d'une retranscription intégrale, permettant d'effectuer l'analyse de contenu des verbatim. Le traitement et l'analyse des données concernant les discours des managers de LABEL'VIE seront présentés en deux points : mise en lumière d'abord des situations et événements liés au développement de la chaîne - avec un recensement des choix pris par les



**IL A FALLU 4 OU 5 ANS POUR CONVAINCRE LES BANQUIERS, EN LEUR EXPLIQUANT LE PARADOXE DE L'HYPERMARCHÉ**

dirigeants - ; ensuite, des conditions de concrétisation Marketing, de traduction sur le terrain et au niveau des points de vente, des projections faites à un niveau stratégique. Ce développement sera complété, chaque fois que besoin est, par la re-contextualisation de l'environnement et de la conjoncture économique au moment où ces décisions devaient être prises.

Pour faciliter la lecture de l'historique de LABEL'VIE, nous avons opté pour un découpage en trois phases, en affectant les dates des événements clés selon leur poids et leur impact sur le développement de l'entreprise. Ainsi, on retrouve une première phase, celle où il fallait **exister** (1985-1995) ; une deuxième, celle où il fallait **lutter** (1997-2001) ; et enfin une troisième, celle où il fallait **construire** (2002-2009). Selon Mr. Riad Laïssaoui, directeur général adjoint de l'entreprise «les phases se sont un peu chevauchées; il n'y a pas d'année charnière : en même temps que la première phase se termine, la deuxième commence. Au-delà des aspects techniques et marketing, il y a des choses fondamentales dans l'histoire de l'entreprise. Pour nous, ce qui fait notre unicité, c'est cet historique, Il faut prendre les décisions les plus importantes et il faut avoir le courage de les prendre au moment opportun».

## LA PHASE OÙ IL FALLAIT EXISTER (1985-1995) : TROIS DÉCISIONS FONDAMENTALES !

### LA GENÈSE DE L'ENTREPRISE

La fondation de l'entreprise est une étape clé, et elle l'est doublement pour ce qui est de LABEL'VIE. Il fallait notamment beaucoup d'audace, en 1985, lorsqu'il s'est agi de se lancer

## Il était une fois label'vie !

dans la distribution moderne ! A l'époque, il n'y avait pas grand-chose dans le paysage économique urbain. Historiquement, sur Rabat, Il y avait MAM à Hassan et SUPERMARCHÉ SOUISSI. C'est à ce moment-là que de jeunes informaticiens, après avoir

qu'on fait de la distribution moderne. Ce n'est pas possible, on perd de l'argent rapidement et on est appelé à mourir». Donc, il faut grandir et pour grandir il faut des moyens, il faut des opportunités et il faut surtout des financiers. Concrètement, il fallait

## «ON EST TOUJOURS EN TRAIN D'ESSAYER DE COMPRENDRE, D'APPRENDRE ET D'ÉVOLUER»

réussi leurs études en France, ont décidé de rentrer définitivement au pays et se sont lancés dans la grande distribution, malgré de faibles moyens et une formation principalement axée sur l'informatique, qui ne les destinait pas a priori au métier qu'ils cherchaient à investir. En dépit des risques liés à ce manque d'expérience, ils ont eu l'audace de lancer un premier point de vente, pressentant l'essor important de la grande distribution et l'avenir prometteur de ce métier.

La deuxième décision fondamentale, prise sur deux années (entre 1999 et 2000), fut de se fixer un but. Beaucoup d'entrepreneurs commettent l'erreur de se lancer sans avoir un objectif clair et précis et voient ainsi leur business péricliter, à cause d'un manque de visibilité. Nos jeunes entrepreneurs ont eu l'intelligence de construire une stratégie et de tout mettre en œuvre pour la faire aboutir.

### AVEC QUELS MOYENS ?

A l'époque, les initiateurs du projet se sont rendu compte que dans ces métiers de détail et de volume, on ne peut exister et durer que si on se développe. Selon le DGA, «On ne peut pas avoir une boutique et se dire

avoir une conception financière, pour pouvoir assurer un développement durable. Nos jeunes entrepreneurs ont commencé par ça. «Ils sont partis chercher un directeur financier, à l'époque où l'entreprise était une petite PME, avec qui (ce directeur financier c'est moi) ils ont bien posé les bases d'un développement», précise Mr. Laïssaoui. Ils ont restructuré beaucoup de choses : des restructurations physiques en terme de formalisation d'un tas de process; des restructurations du capital qui était à l'époque très maigre, de l'ordre de 2 millions de dirhams. Tout ceci avait pour but de préparer le développement.

### IL FAUT SÉDUIRE LES BANQUIERS

La troisième décision fondamentale qui a été prise, ce fut de foncer, même si à l'époque les banques ne comprenaient pas encore le principe de la distribution moderne. Les fondateurs de LABEL'VIE ont buté essentiellement sur la notion de besoin en fond de roulement : «Nous pouvons dire que nous avons démarré à contre courant, à l'époque ; les banques nous disaient : votre bilan est déséquilibré ! Et par rapport aux

règles de financement de BANQUE AL MAGHRIB, vous êtes difficilement finançables !». Il a fallu batailler pendant 4 ou 5 ans pour convaincre les banquiers, en leur expliquant le paradoxe de l'hypermarché. Dans tous les bouquins de finance, lorsqu'on étudie le BFR (le Besoin en Fond de Roulement), on aboutit au paradoxe de l'hypermarché et les banques marocaines malheureusement ne le comprenaient pas à l'époque. Il fallait leur expliquer comment se présente le bilan d'une boîte qui fait de la distribution moderne. Avec des exemples à l'appui (le bilan d'AUCHAN, de CARREFOUR et de TESCO entre autres), il a fallu leur démontrer que le schéma qu'ils présentaient pour leur bilan n'était pas différent de celui des plus grands de ce monde.

### LA PHASE OÙ IL FALLAIT LUTTER (1997-2001) : DEUX DÉCISIONS FONDAMENTALES !

La première décision fondamentale qui a été prise pendant cette période, ce fut d'ouvrir le capital. La chose n'est pas évidente, a fortiori lorsqu'il s'agit d'une entreprise familiale. Il a fallu avoir le courage d'intégrer des investisseurs extérieurs. «Comme vous l'avez vu sur l'historique, nous avons intégré au début SALAFIN. C'est le premier pas qui coûte. Nous nous sommes dit : il faut trouver des sous pour se développer. Il vaut donc mieux partager un grand gâteau plutôt que de continuer à garder le sien, mais petit. La solution, c'est donc d'ouvrir le capital ...», raconte le DGA. La seconde décision fut d'engager le maximum de visibilité sur le métier, de faire preuve d'humilité et de courage aussi : «Toujours se dire : on ne sait pas tout, on est dans l'apprentissage, dans la curiosité continue ; le plus petit des distributeurs peut nous apprendre, le plus petit acteur du métier peut nous démontrer quelque chose, peut



nous faire éviter des erreurs... C'est quelque chose qui a régi tout notre historique. Et au jour d'aujourd'hui, on ne trouvera jamais chez nous une quelconque arrogance qui nous ferait dire : nous sommes les meilleurs ! Au contraire, nous sommes toujours en train d'essayer de comprendre, d'apprendre et d'évoluer», précise Mr. Laissaoui.

### LA PHASE OÙ IL FALLAIT CONSTRUIRE (2002-2009) : DEUX DÉCISIONS FONDAMENTALES !

Il fallait par ailleurs accorder une importance particulière aux valeurs. Très souvent, on est obnubilé par le business, par le chiffre d'affaires, et on oublie cette composante principale de l'entreprise. L'intérêt des ressources humaines est fondamental, parmi les slogans internes de LABEL'VIE : on ne cherche pas des génies, mais des gens moyens, honnêtes et de bonne famille, c'est un fil conducteur qui a toujours existé depuis le démarrage. «Nous avons cultivé les notions de partage, de solidarité, d'écoute et de compassion, et je pense que c'est l'une des principales clés de réussite: la gestion des ressources humaines;

c'est grâce à cette philosophie que nous avons un taux très faible de démission, les gens se sentent bien chez nous», affirme Mr. Laissaoui. La deuxième décision prise durant cette période de construction a été de s'introduire en Bourse. Ce fut un acte audacieux. Aucun distributeur de la place, encore aujourd'hui, n'ose franchir le pas. Selon le DGA «Ce sont là des décisions historiques et fondamentales pour donner l'exemple aux jeunes étudiants et leur dire : voilà ce qui est le plus important, le reste c'est de la technique. On peut toujours avoir un bon technicien en marketing, en informatique... mais s'il n'y a pas un état d'esprit, s'il n'y a pas du courage, on peut difficilement faire évoluer son entreprise, qu'elle soit petite ou grande».

### LA FONCTION MARKETING ET LE DÉPARTEMENT MARKETING

Au moment où l'enseigne commençait à percer, avec très peu de produits et de concurrents, la fonction marketing n'existait pas encore. LABEL'VIE a 24 ans aujourd'hui, mais elle n'est connue sous cette dénomination : «LABEL'VIE» que depuis 2001. Il a

## Il était une fois label'vie !

donc fallu développer tout un concept marketing, un peu sur le tas.

Le distributeur ayant en effet rompu avec HYPER, il fallait absolument un nouveau nom sur lequel communiquer. La fonction marketing a pris naissance en 2001. Elle a démarré avec la création d'un nom; ensuite elle s'est penchée sur la communication pour installer la marque à l'extérieur du magasin, puis mettre au point un programme promotionnel annuel, pour se focaliser finalement sur tout ce qui est communication dans le magasin : les tenues, les annonces par micro, etc.

**L**a fonction marketing a existé dès la naissance de LABEL'VIE et a nécessité deux-trois ans pour installer la marque, et obtenir une image forte au niveau nationale. Par la suite, elle s'est orientée vers le prix pour trouver une manière intelligente d'attirer le consommateur, et développer trois services (le service étude, communication et service client).

Le département marketing dispose d'une cellule très importante pour pouvoir intervenir au niveau de la stratégie de développement et de la stratégie commerciale, ainsi que de la stratégie générale de l'entreprise : cette cellule s'appelle le service

étude. Elle permet aujourd'hui de produire de l'information pour pouvoir prendre des décisions. «Aujourd'hui, on peut faire une étude sur la perception de

l'enseigne par la clientèle, et si le consommateur perçoit LABEL'VIE comme une enseigne qualitative et un peu chère, c'est à ce moment-là qu'on met en place les bases d'une étude pour régler les problèmes de perception. Et c'est aussi un travail qu'on fait pour être bien perçu en matière de prix, et donc on revoit les tarifs chaque week-end», précise Mr. Badr Khyari, Chef de Département Marketing et Communication.

C'est au département Marketing que les questions sont posées en premier. Elles se traduisent par des

commandes auprès du service d'études pour orienter et aider à la prise de décision, notamment lorsqu'il s'agit d'une nouvelle implantation de point de vente : est ce qu'on peut installer un super marché ou pas ? Quel est le nombre d'habitants, la nature de leur pouvoir d'achat, leurs habitudes de consommation, etc. ? Ensuite, après repérage et prospection, le département marketing intervient pour étudier la zone de chaque opportunité pour retenir celle qui sera la plus intéressante en termes d'accès, de concurrence alentour, etc. Enfin, en fonction de cette analyse, survient une étude qui permet de déterminer les besoins de la clientèle en termes de produits et d'assortiments. Il faut traduire les résultats par des actions, est c'est une autre tâche du service marketing. On parle ici de marketing opérationnel.

### LA POLITIQUE DE PRODUIT : QUEL ASSORTIMENT POUR QUEL MAGASIN ?

Lorsqu'il s'agit d'un magasin avec un pouvoir d'achat très faible et avec une forte concurrence, l'assortiment n'est pas forcément très riche. Il est adapté à la population pour ne pas choquer par les prix. De plus, pour pouvoir faire un assortiment adapté, il faut opter pour un positionnement agressif afin d'attirer une clientèle très sensible au prix. Selon Mr. Khyari : «Si on veut construire un supermarché, il faut compter à peu près 40 millions de DH ; et pour un hyper marché, c'est 200 millions de DH. On ne peut pas

se lancer sur une grande machine alors qu'on en n'a pas les moyens. Par contre, on peut construire de petites machines pour avoir des sous

## ON S'EST ORIENTÉ VERS LE PRIX POUR TROUVER UNE MANIÈRE INTELLIGENTE D'ATTIRER LE CONSOMMATEUR

et pouvoir ensuite s'ouvrir sur une machine plus grande: c'est exactement ce que nous avons fait».

Actuellement au Maroc, les distributeurs ont la chance de pouvoir choisir leur emplacement, contrairement aux pays européens ! Mais peut être dans 15 ou 20 ans le paysage sera-t-il saturé et il n'y aura plus les mêmes opportunités de développement. Mais au jour d'aujourd'hui, on peut encore créer 100 unités sur Rabat ; donc la problématique de la concurrence et l'obligation ne se pose pas encore. «Historiquement, il n'était pas question de sortir de

l'axe autoroutier. Pour nous, c'était Rabat, Kénitra et Meknès, mais progressivement on pouvait se permettre des petites exceptions. Aujourd'hui on va vers Oujda, etc.», précise Mr. Khiari. A présent, les principaux concurrents sont les commerces traditionnels, les petits magasins.

## LA POLITIQUE DES PRIX

En terme de prix, le constat de départ est que chaque magasin a sa propre vie. Un magasin à l'Agdal vit avec son environnement, qui n'a rien à voir avec celui de Zaër : «On retrouve les mêmes produits partout mais chaque magasin a son propre environnement et si le client nous demande des produits qu'il retrouve ailleurs et qu'il voudrait retrouver chez nous aussi, on s'aligne par rapport à cela». Chaque magasin a son propre développement, ce n'est pas un copier-coller. Lorsqu'on compte 30 000 références, on ne peut pas fixer le prix à l'article, mais on fixe des marges. «Nous avons toujours voulu donner cet aspect qualitatif, c'est pour cela que quand vous êtes dans nos magasins, vous sentez que la qualité est supérieure aux autres et des fois les clients pensent que nous sommes chers ! La perception de la qualité rime avec cherté excessive. Alors que cela n'est pas vrai», précise le chef du Département Marketing et Communication. Globalement, on retrouve trois niveaux de marge, les verts sont les plus à l'aise, les oranges sont les moyens et les rouges sont les plus concurrencés.

## LA POLITIQUE DE COMMUNICATION

Au démarrage, l'entreprise ne communiquait pas ; puis, au moment où elle a ambitionné de se développer, il fallait travailler sur la notoriété. Plus elle grossissait, plus elle se

devait de communiquer davantage. Actuellement, les responsables font soit de la communication institutionnelle - et dans ce cas là c'est le produit LABEL'VIE qui est mis en avant -, soit de la communication promotionnelle et, dans ce cas, ce sont les produits au sein de LABEL'VIE qui sont mis en scène en fonction des besoins. «Je donne un exemple : si on ouvre un point de vente dans une ville, où les gens ne nous connaissent pas, il faudra forcément passer par une communication institutionnelle, dans le but de nous faire connaître dans un premier temps, avant de recourir à des campagnes promotionnelles», précise Mr. Khiari.

## LA COMMUNICATION AUTOUR DU POINT DE VENTE

Par rapport au secteur de la grande distribution, la communication est plutôt perçue comme outancière par le distributeur, principalement à travers le prospectus et le «quatre par trois». C'est une communication

très fréquente et très récurrente qui revient pratiquement deux fois par mois. La conception des programmes de communication et d'offres promotionnelles tient compte des événements sur lesquels il faut absolument coller (Ramadan, Aïd Adha, etc.). La demande étant très forte en ces périodes, il est donc nécessaire de créer des événements pour garder une certaine dynamique dans le magasin et pour que les clients reviennent le plus souvent possible. C'est au moment où les



objectifs de chaque communication périodique sont fixés et que les détails sont précisés que la conception s'enclenche. Le «quatre par trois» est un choix retenu par les responsables pour capter l'attention des clients potentiels autour du point de vente. Il est considéré comme

# LE PRINCIPAL SOUCI DU DISTRIBUTEUR ÉTAIT D'INSTALLER LA MARQUE ET LE POSITIONNEMENT DU MAGASIN

un des points forts de la stratégie de communication. C'est une force qui permet d'attirer le client vers le magasin.

## LA COMMUNICATION À L'INTÉRIEUR DU POINT DE VENTE

Une fois à l'intérieur, il faut que le client retrouve les promesses qui lui ont été faites. C'est le plus dur pour l'entreprise aujourd'hui : la communication dans le magasin.



## Il était une fois label'vie !

Pourquoi ? «Parce que contrairement à la conception des modèles destinés au plan national et qui se font grâce à des prestataires spécialisés dans le métier, au niveau de la communication à l'intérieur du magasin, nous fonctionnons avec nos propres moyens et c'est un cas spécifique à LABEL'VIE. Il faut donc faire de plus en plus d'efforts, d'autant plus que les magasins sont devenus de plus en plus nombreux et de plus en plus distants et différents», précise le chef du Département Marketing et Communication. Il existe des magasins avec un pouvoir d'achat plutôt faible, dans des quartiers populaires, et d'autres qui ne souffrent ni de manque d'attractivité ni de pouvoir d'achat (zones populaires / zones de confort). Donc, le distributeur travaille dans une complexité continue, en terme de communication, de merchandising et même d'assortiment d'ordre promotionnel. «Ce que nous avons fait aujourd'hui, ce que nous avons démarré il y a un an, c'est déjà la communication que le client a vue

dans sa boîte aux lettres et à travers les prospectus et dans sa voiture ; il faudrait qu'il la retrouve à l'entrée du magasin : c'est un rappel et c'est comme si on le reconfortait», précise Mr. Khiari.

Une fois qu'on est dans le magasin, il y a plusieurs modes de communication, dont les trois catégories principales sont :

- La communication terrestre : elle n'est pas très utilisée mais reste assez demandée par les consommateurs. Ce sont les autocollants par exemple, qui servent à guider le client ;
- La communication linéaire : dès qu'on est dans le rayon, on ne voit plus les affiches, le champ visuel du client est limité aux produits, les affiches ne servent plus à rien. Si on est par exemple sur un rayon de café, on retrouve plusieurs marques de café, et souvent le consommateur est fidèle à une marque et c'est justement là où le fournisseur doit intervenir pour promouvoir son produit avec des espèces de stops rayons et d'affichettes pour faire ressortir

un ingrédient du produit ou une promotion ;

- la communication aérienne : plus on a de la hauteur, plus c'est pratique, et on parle là d'affiches qui permettent de guider la clientèle pour retrouver ce dont elle a besoin : lorsqu'un client cherche à savoir où se trouve la partie «électroménager», ou la partie «petit déjeuner», par exemple. Cette forme de communication permet de fournir des informations et d'habiller le magasin ; c'est une espèce de charte mise en place pour reconnaître la surface de l'intérieur.

Il y a aussi la communication par les formes et par la masse : quand le distributeur prend un produit comme la farine et le met en scène ; ou bien une montagne de produits sur des palettes et qu'il essaie de créer une masse avec la forme, d'habiller ensuite l'ensemble avec une affiche. Ainsi, le client qui n'était pas intéressé par le produit peut être attiré par la forme. Il s'approchera pour le regarder de près, et la probabilité qu'il finisse par le mettre dans son caddie augmentera.

## CONSTRUIRE UN SUPERMARCHÉ COÛTERAIT 40 MDH ET UN HYPER MARCHÉ, 200 MDH

### UNE COMMUNICATION PROMOTIONNELLE OU PLUTÔT INSTITUTIONNELLE ?

Quand LABEL'VIE a démarré, le principal souci du distributeur était d'installer la marque et de véhiculer le positionnement du magasin. Il voulait ainsi un magasin convivial, des produits basés sur la fraîcheur et la qualité, le tout enveloppé dans un bon service. Pour faire connaître ses valeurs, il a commencé par faire appel aux médias (la radio et la presse), à l'affichage, ainsi qu'aux prospectus. Il a travaillé pendant longtemps pour installer une image reconnue sur le marché. À un certain moment, il est rentré dans la réalité du commerce



marocain qui n'est pas très simple, surtout que cette dernière est dopée par une très forte concurrence moderne et traditionnelle. «Je rappelle que 90% du chiffre d'affaires dans le commerce marocain est réalisé par les épicerie, les grossistes et les souks du marché. Nous nous sommes orientés vers le prix, et c'est ce qui explique qu'aujourd'hui on retrouve plus de communication sur les produits et les prix contre moins de communication institutionnelle», précise le chef du Département Marketing et communication. Dernièrement le distributeur s'est penché sur le sujet et il se demandait s'il fallait retravailler sur la partie valeurs, surtout depuis l'existence d'un partenaire non négligeable qui s'appelle CARREFOUR et avec lequel il a la chance de pouvoir discuter des points sensibles. Et justement, le distributeur insiste sur le fait que CARREFOUR ne se précipite pas pour communiquer sur les valeurs. Ce sont des choses qui se construisent sur la durée et sur des bases importantes, pour un meilleur rendement.

### LA POLITIQUE DE DISTRIBUTION : LA LOCALISATION DES POINTS DE VENTE

Concernant les choix en terme de localisation des points de vente, la recherche portait sur les zones susceptibles d'intéresser les ménages riches. Il fallait donc être plus proche des classes aisées et proposer une offre qui se rapproche de leur mode de consommation. Les fondateurs se sont par la suite rendu compte qu'ils ne pouvaient pas prospérer uniquement grâce aux riches. Il leur a fallu adapter leur assortiment en se focalisant sur les produits de grande consommation, et la première phase fut de tabler sur le «frais». «On ne pouvait pas se différencier par rapport à une boîte de conserve ou par rapport

à une bouteille de limonade de l'épicerie du coin ; mais on pouvait par contre mettre en avant notre qualité et notre bon service, et là on a décidé d'améliorer la niche «produits frais»;



aujourd'hui, on fait 50% de produits frais tels les poissons, fruits, légumes, etc. Cela fait la différence», explique Mr. khiari.

### LES PERSPECTIVES D'AVENIR

Aujourd'hui, le distributeur est en train de travailler sur une charte d'accueil portant sur la qualité du service, la réclamation et le confort du client. Chose qui est très développée chez son partenaire CARREFOUR, en France. Cette expérience l'incite à se pencher sur des choses concrètes, que le client ne doit pas tarder à retrouver dans ses magasins. Il y a du travail en parallèle ! «Je sais qu'on travaille sur une charte d'accueil importante, pour que chaque client soit bien accueilli et trouve un maximum de confort, surtout lors du passage en caisse pour plus de rapidité, plus de sourire et d'amabilité, etc. Nous travaillons également sur une charte d'hygiène. Nous espérons être certifiés à ce niveau, pour donner à nos clients toutes les garanties quant à la qualité de nos produits et à leur hygiène», précise

le chef du département Marketing et communication.

### PEUT-ON RÉUSSIR EN FAISANT DU COPIER-COLLER ?

Le distributeur constate que, historiquement, aucun des grands distributeurs n'a évolué en faisant du copier-coller. La principale raison d'un tel constat réside dans la particularité culturelle et le mode de consommation propre à chaque pays. L'exemple le plus frappant reste celui de SUPERSOL qui a déployé son concept ici au Maroc, et n'a pas réussi. Certaines mesures, comme le fait de mettre une pièce de 10 DH pour l'utilisation du caddie, a vite fait de décourager le consommateur marocain ; où encore le fait de ne pas distinguer la charcuterie halal de celle qui ne l'est pas. Le modèle de distribution qui a réussi à s'implanter au Maroc a été conditionné par les caractéristiques culturelles du pays d'accueil.

### QUELLE ÉVOLUTION AVEC LE PARTENAIRE CARREFOUR ?

La décision de collaborer avec la chaîne de distribution française ne peut en aucun cas être expliquée par l'incapacité de CARREFOUR de s'installer tout seul au Maroc ! Le distributeur international possède les ressources nécessaires pour s'implanter dans notre pays. Mais le vrai problème, c'est qu'il a besoin de comprendre la culture marocaine. Il s'est donc associé à LABEL'VIE ! L'intention de CARREFOUR n'est en aucun cas orientée vers l'absorption de LABEL'VIE. «Déjà, pour que LABEL'VIE soit absorbée, il faut qu'elle soit absorbable», précise Mr. Laïssaoui, ajoutant : «...pour l'instant, le distributeur international suit une culture de partage, de partenariat, de progression et d'évolution commune». ■

# QUELS CONSOMMATEURS POUR QUELS LIEUX DE VENTE ?

A PARTIR D'UNE PREMIÈRE ÉTUDE EXPLORATOIRE, MENÉE AUPRÈS DES CLIENTS DE DIFFÉRENTES CLASSES SOCIALES FRÉQUENTANT PLUSIEURS ENSEIGNES DE LA GRANDE DISTRIBUTION À RABAT ET À SALÉ, NOUS TENTERONS ICI DE FAIRE UNE PREMIÈRE TYPOLOGIE DES LIEUX ET DES COMPORTEMENTS AFFICHÉS PAR LES CONSOMMATEURS.

Par Maud Brasseur, doctorante, CJB  
Hassan El Aouni, professeur de Marketing, Cesem - HEM

**P**our comprendre pourquoi et comment les Marocains adoptent le supermarché, notre équipe, composée de six enquêteurs, est allée interroger les clients des supermarchés dans huit points de vente de l'agglomération Rabat - Salé - Témara. Pour chacune des grandes enseignes choisies, nous avons sélectionné deux points de vente, l'un en zone dite «de confort», l'autre en zone dite «populaire». Et sur chaque point de vente, entre 50 et 90 clients ont été questionnés sur leurs habitudes de consommation, mode de fréquentation, préférences et critères de choix.

Il est difficile de tirer de véritables conclusions de ce travail, conçu comme une enquête exploratoire, laquelle ne fait que préparer une recherche plus approfondie sur la grande distribution. Nous livrons tout de même ici quelques observations

## 46% DES CLIENTS À RABAT DÉPENSENT MOINS DE 100 DH PAR VISITE AU SUPERMARCHÉ

et hypothèses sur les mobiles et les façons de consommer en supermarché des Marocains de cette agglomération.

### UNE CONSOMMATION EN GRANDE DISTRIBUTION LIMITÉE ?

46% des r'batis dépensent moins de 100 DH par visite au supermarché. Les supermarchés servent-ils de lieu d'approvisionnement d'appoint tandis que le gros de la consommation quotidienne proviendrait du commerce traditionnel ? Cette affirmation est difficile à étayer. Elle peut être en partie expliquée

par les exigences alimentaires de certains clients qui rechignent à s'approvisionner en fruits et légumes, viande et poissons, produits de consommation quotidienne (et pour beaucoup, principale), dans les supermarchés. La question du prix (globalement plus élevé sur ces produits en grande et moyenne surface), de la qualité mise en doute, et du manque de fraîcheur de ces denrées sont souvent avancés pour expliquer la préférence affichée par les chalands pour le marché ou le boucher du coin.

Rien ne nous permet pourtant de conclure que le supermarché n'est

pas entré et n'entrera jamais dans les habitudes de consommation quotidienne des Marocains, car l'assiduité de la fréquentation atteste de la place que la grande distribution a déjà, dans ce contexte urbain, largement conquise : au minimum, les clients se rendent dans leur supermarché une fois par mois. La fréquence la plus représentée est plutôt une fois par semaine ; enfin, certains viennent tous les jours, voire plusieurs fois par jour, faire leurs achats de la journée ou chercher le produit qui manque pour préparer tel ou tel mets.

L'engouement des Marocains pour ces temples de la consommation est

certain. Cela nous a été révélé par le taux élevé de gens disant apprécier la fréquentation des grandes surfaces. A la question «Faire vos courses en supermarché est-il une corvée ou un plaisir ?», presque 70% répondent sans hésiter et avec le sourire : «un plaisir». D'ailleurs, faire les courses est considéré par beaucoup (56%) comme un moment à partager en famille plutôt que seul (38%).

65 % des clients affirment venir sans liste au supermarché ! On se permet de découvrir l'offre proposée, de comparer, de céder à une tentation imprévue en passant dans un rayon : lieu d'hédonisme par excellence, le supermarché séduit par la variété et

la nouveauté de ses produits et par sa façon de nous laisser «libres» de regarder, tâter, comparer par soi-même les produits étalés, et toujours à portée de main. Ces éléments constitutifs de l'organisation du lieu pèsent en sa faveur. Au 'hanout, on vient en sachant précisément ce qu'on veut et on repart. Le supermarché, lui, offre sa part d'inconnu : on arrive avec une idée de ce que l'on veut, quelques produits indispensables, tout le reste dépendra des «rencontres» faites en chemin et des envies du moment, le contenu des rayons stimulant les envies, ouvrant des possibilités. Cet aspect hédonistique se combine évidemment avec une dimension pratique essentielle qui motive le choix du supermarché : concentration des produits («on trouve tout au même endroit, ça va plus vite») et surtout la proximité du lieu de travail ou du lieu d'habitat, ce qui met en évidence la corrélation entre les contraintes de temps et de déplacements propres à un mode de vie urbain moderne et l'organisation proposée par la grande distribution. La catégorie des agriculteurs, plutôt rattachée au monde rural, est d'ailleurs celle qui proportionnellement fréquente le moins régulièrement les supermarchés.

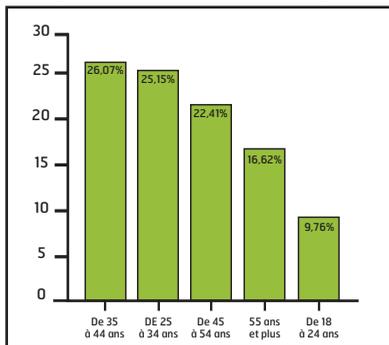
Le supermarché semble donc constituer une réponse à la fois à un goût des Marocains, séduits par la variété des choix, et à une transformation sociétale en cours, où travail salarié, mode de vie urbain et, peut-être, accès des femmes au travail à l'extérieur de la maison, obligent à une gestion du temps et des déplacements plus «efficace».

## DES COMPORTEMENTS DIFFÉRENCIÉS :

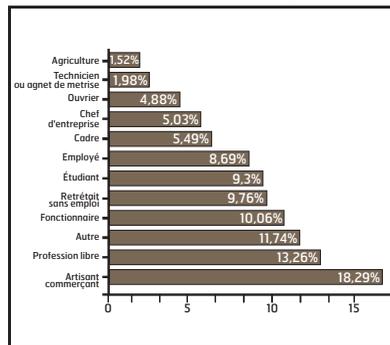
Tout le monde ne fréquente pas le supermarché de la même manière ni pour les mêmes raisons : selon son

## G1 CARACTÉRISTIQUES DE L'ÉCHANTILLON

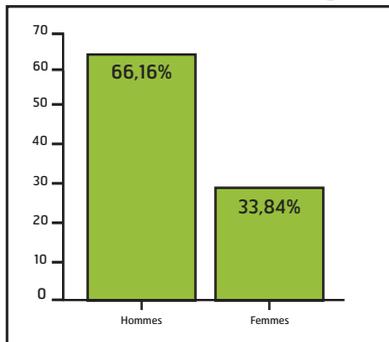
### Âge des clients interrogés



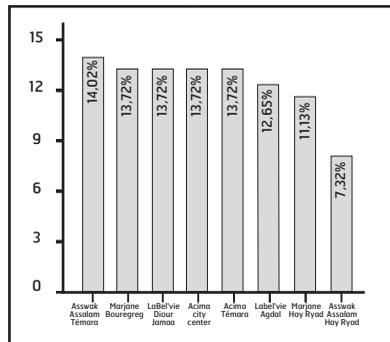
### Profession des clients interrogés



### Genre des clients interrogés



### Pourcentage de l'échantillon en fonction des points de ventes



## Quels consommateurs pour quels lieux de vente ?

âge et surtout selon son niveau social, les exigences et stratégies de consommation des clients diffèrent.

### SELON SA GÉNÉRATION...

Se rendre au supermarché est un plaisir partagé par toutes les tranches d'âge. C'est bien pratique, et l'abondance plait. Cela dit, quelques différences apparaissent sur certaines questions :

**P**our la tranche des 35-44 ans, la variété et le prix des produits prennent une importance particulière. Cette tranche semble donc globalement plus exigeante sur les propositions des supermarchés et n'hésitera pas à fréquenter un lieu qui leur offre le meilleur rapport variété-qualité-prix, même s'il se trouve légèrement plus loin. D'ailleurs, cette tranche d'âge est celle qui se déclare la moins fidèle à un supermarché en particulier, n'hésitant

## LES CHEFS D'ENTREPRISE ET LES FONCTIONNAIRES SONT LES CLIENTS LES PLUS RÉGULIERS

pas à fréquenter différentes surfaces en fonction des offres disponibles.

Pour les plus de 55 ans, tranche composée de beaucoup de retraités, la proximité du lieu d'habitat prend plus d'importance. Ils semblent aussi moins facilement séduits par un mode de consommation aléatoire : ils sont beaucoup plus nombreux à venir avec une liste. Ils sont aussi les plus réticents à s'approvisionner en produits frais, et en particulier en légumes. Est-ce à dire que les exigences des Marocains s'atténuent, les nouvelles générations étant moins regardantes sur la qualité des légumes, pourtant la base de l'alimentation marocaine ?

Dans les autres tranches d'âge, on achète de façon bien moins raisonnée, en combinant besoins et envies

suscitées par la vue des produits proposés, et on est moins regardant sur la qualité des produits frais.

Les 18-24 ans sont les moins prévoyants : un nombre infime prépare sa liste. Cela dit, cette tranche d'âge étant celle qui dépense le moins - en deçà de 100 DH par visite, on peut supposer que leur consommation se réduit de toute façon à un nombre de produits limités et qu'il leur est donc inutile de préparer une liste.

### ...ET SON NIVEAU SOCIO ÉCONOMIQUE

Le croisement des données entre quartiers de résidence (que l'on peut aisément corrélérer à un certain niveau de revenus), et certaines réponses obtenues nous éclaire un peu sur la relation entre niveau de vie et rapport à la grande distribution.

L'échantillon slaoui interrogé lors de cette enquête semble se permettre moins d'écarts et de frivolité dans sa façon de consommer : en grande majorité, les Slaouis viennent avec une liste faite à l'avance, contrairement aux habitants de tous les autres quartiers. De même, les gens résidant à l'Océan, appartenant globalement aux classes populaires (et disposant d'un marché de légumes bon marché dans leur quartier) sont ceux qui évitent le plus d'acheter leurs légumes au supermarché.

Les gens vivant dans le quartier huppé de Hay Ryad sont ceux qui fréquentent le plus assidûment les supermarchés : pour la plupart, ils déclarent venir une fois par semaine. Ces observations semblent confirmer l'hypothèse selon laquelle les supermarchés marocains s'adressent encore majoritairement à une classe aisée. D'autre part, des différences apparaissent d'une catégorie socio professionnelle à l'autre, notamment sur les montants dépensés, la régularité de la fréquentation en supermarché, et les critères qui poussent les uns et les autres à cette fréquentation.

Les chefs d'entreprise et les fonctionnaires sont les clients les plus réguliers des supermarchés : plus de 70 % d'entre eux s'y rendent une fois par semaine ou plus. Variété des produits et proximité du lieu de travail et d'habitat sont les critères les plus fréquemment cités. La bourse de chacun se reflète sur les montants dépensés : les ouvriers et les étudiants sont ceux qui consomment le plus souvent moins de 100 DH par visite. Paradoxalement, ceux pour qui la consommation en supermarché est le moins accessible sont aussi ceux qui y prennent le plus de plaisir : 81 % des ouvriers se rendent au supermarché avec plaisir. Ils citent

aussi la variété des produits (dont ils profitent finalement peu) comme étant la première raison qui leur fait préférer le supermarché au "hanout". Suit la proximité du lieu d'habitat. Etrangement, le prix n'apparaît pas comme un critère déterminant. A l'inverse, les clients de la catégorie «professions libérales», qui dépensent plus fréquemment des sommes plus importantes, sont aussi les plus nombreux à considérer la venue en supermarché comme une corvée (même s'ils restent minoritaires : 31%). La proximité du lieu de travail, et le prix, sont les critères les plus avancés par ces deux catégories.

## PROPOSITION DE TYPOLOGIE DES SUPERMARCHÉS MAROCAINS...

En observant et en recoupant les différentes réponses obtenues sur les différents points de vente, nous avons pu mettre en évidence trois types de supermarchés, correspondant à trois modes de fréquentation et de consommation :

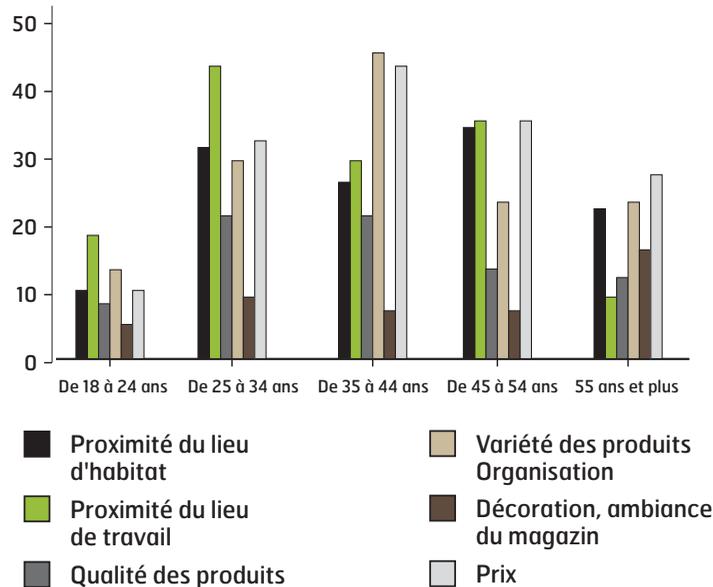
1) Le petit supermarché de proximité : situé au cœur des quartiers, il est majoritairement fréquenté par des gens qui vivent ou travaillent dans le quartier. La proximité est donc le critère de choix le plus important. Il semble tenir lieu d'épicerie améliorée (on y dépense rarement plus de 100DH par visite), avec l'avantage de proposer plus de variété de produits, et de pouvoir choisir et se servir soi-même. On prend donc manifestement plaisir à fréquenter ces lieux, mais sans pouvoir se permettre la consommation effrénée à laquelle ils invitent...

2) L'hyper marché de luxe : l'archétype étant le Marjane Hay Ryad. On y vient pour faire de grosses courses : les tranches les plus représentées se situent entre 300 et

900 DH. S'y rendre est considéré, plus que pour tout autre supermarché, comme un plaisir (80%). On préfère largement y venir en famille, et on y passe au minimum une demi-heure, plus fréquemment autour d'une heure. Apparemment peu soucieux du budget, on y vient pour presque 90% des gens sans liste de courses préparée et on se laisse guider par les désirs au fur et à mesure que l'on sillonne les gigantesques étalages. On est moins méfiant que dans les autres supermarchés à propos de la fraîcheur et la qualité des produits de type légumes, fruits, viande et légumes. Le supermarché semble donc pourvoir à la majorité des besoins... mais peut-être est-ce une donnée à nuancer : car n'y a-t-il pas, à la maison, un employé qui fait le marché pour ce type de produits tandis que l'on vient en supermarché en famille acheter d'autres types de produits : produits d'importation, habillement, produits de beauté, fournitures scolaires des enfants, etc.?

3) Le supermarché de taille moyenne, qui combine des caractéristiques des deux précédents : la proximité et la variété des produits sont des critères importants. L'archétype est le Marjane Bouregreg, mais on pourrait également classer dans cette catégorie Acima Hay Ryad et Témara, Aswak Salam Hay Ryad et Témara qui présentent, quoique de façon moins marquée, des caractéristiques similaires. ➔

### G2 CRITÈRE DE CHOIX DU POINT DE VENTE SELON L'ÂGE DU CLIENT



### Ont participé à cette enquête :

Khadija BOUTALEB, CESEM  
Maud BRASSEUR, CESEM-CJB  
**Enquêteurs**  
(étudiants à la faculté de droit)  
Nourddine NACIRI  
Farouk LAZHAR  
Lamia BOUTALEB  
Ilham HAINOUN

La dimension pratique et économique semble importante dans les motifs de fréquentation : notamment le prix et la proximité du lieu d'habitat. Il est significatif de noter qu'une majorité de clients de ce type de supermarché préfèrent venir seuls. Et munis d'une liste. Cela dit, cette dimension pratique se combine avec une exigence de variété de choix. On peut supposer, vu l'endroit où se situe le Marjane Bouregreg par exemple, qu'il y a des points de vente plus proches, mais qu'on préfère aller légèrement plus loin et y trouver plus de produits.

La majorité des clients dépense moins de 100 DH par visite. On vient également y faire des courses plus importantes, mais selon ses moyens : 300, 500, 700 DH, selon le quartier. A Témara, c'est plutôt autour de 300DH, au Bouregreg et à Hay Ryad, autour de 500 DH.

### ...ET DES CATÉGORIES DE CONSOMMATEURS

Ces trois types de supermarché pourraient correspondre à trois catégories de consommateurs :

**1. Les consommateurs fantaisistes :** Ceux pour qui l'approvisionnement en supermarché est un plaisir qu'on peut largement se permettre (on vient sans liste et on dépense beaucoup) ;

**2. Les consommateurs rationnels :** ceux pour qui la fréquentation des supermarchés est plus souvent déjà considérée non plus seulement comme un plaisir mais comme une obligation liée à un certain mode de vie. On est d'ailleurs forcé de gérer sa consommation avec plus de parcimonie, selon ses moyens, qui le permettent en partie mais ne sont pas illimités non plus. Le supermarché

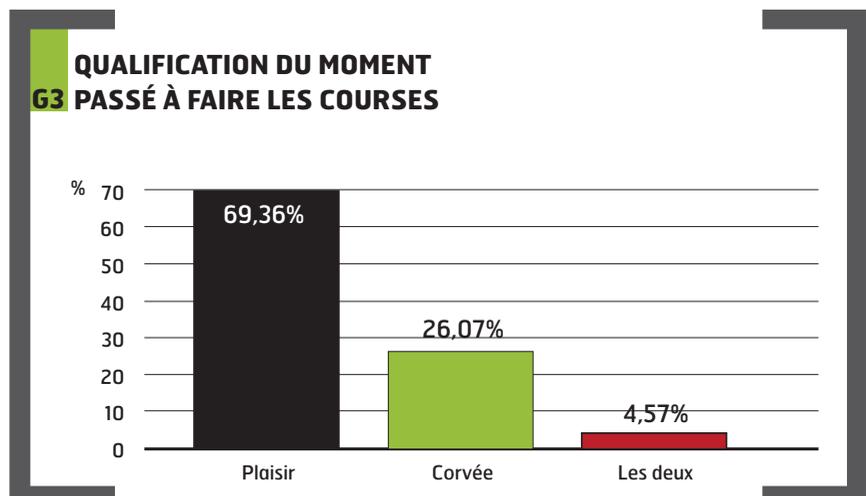
## Quels consommateurs pour quels lieux de vente ?

semble alors représenter à la fois une possibilité de répondre à un désir de s'offrir un peu plus que le simple minimum, et un mode de consommation qui s'imbrique avec un mode de vie lié au travail et impliquant une gestion du temps rigoureuse.

**3. Les consommateurs, ou «spectateurs»** ( ? ) : Ce sont enfin les populations qui n'ont pas les

moyens de consommation des deux catégories précédentes et pour qui les supermarchés semblent fonctionner comme un substitut amélioré aux épiceries de quartier : on y vient pour prendre le plaisir de circuler dans les rayons, comparer prix et produits, mais on y achète le strict minimum, l'équivalent peut-être de ce qu'on aurait acheté dans le commerce traditionnel. ■

## SE RENDRE AU SUPERMARCHÉ EST UN PLAISIR PARTAGÉ PAR TOUTES LES TRANCHES D'ÂGE



### Conclusion

Les quelques remarques livrées ici ne sont que les prémices d'un travail plus vaste qu'il semble urgent de commencer à mener sur le secteur de la grande distribution. Elles permettraient de mieux cerner les particularités du contexte marocain, en prenant notamment en compte une dimension socioculturelle jusque-là peu abordée dans les études existantes. Il serait prudent de commencer à le faire avant l'arrivée massive d'enseignes étrangères expérimentées, capables de conquérir des parts de marché auxquelles les enseignes marocaines n'auront peut-être pas assez prêté attention.

GRANDE DISTRIBUTION,  
20 ANS ET À PEINE SES DENTS

PROFILS

# VIES DE CAISSIÈRES

LA GRANDE DISTRIBUTION, CE SONT AUSSI, AU QUOTIDIEN, QUANTITÉ D'EMPLOYÉS AU SERVICE D'UN CLIENT ROI. CURIEUX DE CONNAÎTRE UN PEU MIEUX CES PETITES MAINS DES SUPERMARCHÉS, NOUS SOMMES ALLÉS À LA RENCONTRE DE QUELQUES-UNES DES CAISSIÈRES, À QUI L'ON OUBLIE TROP SOUVENT DE DIRE BONJOUR...

Par Maud Brasseur,  
Doctorante, CJB

**D**e la jeune fille des bidonvilles, qui a dû abandonner très tôt le rêve de poursuivre ses études, à la femme déjà mère de famille et diplômée en droit ou licenciée en économie, les profils diversifiés des caissières sont le reflet d'une société où, avec ou sans études, on se retrouve souvent à la même enseigne.

## UN PEU PLUS QUE RIEN PAR MOIS

Salma' a l'allure d'une ado comme on en rencontre partout dans le monde: jeans, baskets, Tee-shirt, cheveux longs soigneusement peignés tombant sur les épaules, lunettes de soleil, elle s'avance vers nous d'un pas timide sur le parking du supermarché où nous nous sommes donné rendez-vous. Nous l'invitons à boire un jus d'orange pour l'écouter nous raconter son parcours. Salma vit à Takadoum. Elle



## Vies de caissières



est l'aînée d'une famille de cinq enfants dont le père, chômeur, «bricole», nous dit-elle, pour nourrir la famille : nous comprendrons ensuite qu'il est cireur de chaussures. La famille n'ayant pas les moyens d'assumer ses frais de scolarité, elle doit arrêter l'école très jeune, abandonnant sur la route son rêve de devenir infirmière. Voulant contribuer à améliorer le quotidien familial, elle devient à 16 ans, dans un supermarché détenu par un particulier, l'une de ces enfants qui, en bout de caisse, remplissent nos sacs de courses et perçoivent pour tout salaire les pourboires plus ou moins généreux des clients. Elle fera ce travail pendant deux ans, jusqu'à ce que le propriétaire du magasin le revende à une enseigne : pour Salma, c'est la promotion attendue : elle devient caissière... Non, le temps de la mise aux normes du magasin, elle sera «stagiaire caissière» : pour 800 DH par mois, elle fera le même travail que les autres, plus un travail de rangement et nettoyage des rayons qui normalement revient à d'autres employés (pas encore embauchés). Sans déclaration, ni couverture sociale, Salma n'a pas d'autre choix que d'accepter ce «contrat». Elle s'inquiète un peu de

voir passer les mois sans nouvelle de l'embauche qu'on lui a promise : «Ils ne m'ont fait remplir aucun papier, ils n'ont pas l'air pressés». Salma travaille tous les jours, sauf le jeudi, huit heures par jour, de 13h à 21h30. Elle se plaint des horaires tardifs, qui la font rentrer chez elle de nuit, dans un quartier où une jeune fille marchant seule est exposée à toutes les insécurités. Malgré tout ça, elle se déclare satisfaite par une chose : pouvoir aider ses parents à élever les quatre petits qui suivent, encore scolarisés.

### NI CNSS, NI ASSURANCE DANS UNE PETITE SUPÉRETTE

Zineb, grande et mince, longs cheveux relevés en queue de cheval, dynamique et souriante, nous reçoit devant le supermarché où elle travaille, nous invitant à nous asseoir sur des bouts de cartons sur les marches de l'immeuble (nous lui avons proposé d'aller au café mais son mari, lui interdit de fréquenter les cafés). Zineb aurait souhaité être professeur de sport, mais après avoir tenté deux fois le bac sans succès, elle se résout à chercher un emploi. La famille étant dans le commerce (son père possède un hanout à l'Océan, quartier où elle a grandi), elle est envoyée chez un oncle qui possède un petit supermarché à Témara où, pour 1200 DH par mois, elle travaille dans les rayons, puis à la caisse. Jugée expérimentée, elle est ensuite envoyée dans une nouvelle acquisition familiale, un petit

supermarché de l'Agdal, où elle gagne désormais 1500 DH, sans déclaration ni couverture maladie. Après son mariage, elle aurait souhaité arrêter, mais les revenus de son mari, ouvrier, ne le lui permettent pas. Lorsque nous lui demandons comment elle envisage la suite, elle a un petit geste d'impuissance, nous indiquant qu'elle souhaiterait autre chose, mais comment faire ? Les chances d'évolution sont très minces, et elle nous fait part de l'ennui terrible que lui inspire souvent son travail : des heures assise à attendre que les clients se montrent. «Je supporte très mal ces moments où il n'y a rien à faire». A la voir si pleine d'énergie, on la croit volontiers...

### SOURIEZ, VOUS ÊTES SURVEILLÉES

Jihane, le visage rond, avec une expression un peu lasse sur le visage, est licenciée en économie et mère d'une petite fille qu'elle se plaint de voir trop peu. Fille d'un chaouch de Témara aujourd'hui à la retraite, sa famille compte nombre de licenciés au chômage, alors elle se déclare plutôt soulagée d'avoir enfin un emploi déclaré, à 2400 DH par mois. Elle se plaint en revanche des horaires de travail, qui sont de deux sortes : lorsqu'elle est en horaire continu, elle est en poste à 8h15, et libérée à 15h00. L'horaire discontinu l'oblige à être sur place de 10h00 à 21h00, avec une pause de 14h00 à 17h30 dont elle ne sait que faire, habitant trop loin pour la passer

## DES CONTRÔLEURS PASSENT RÉGULIÈREMENT DANS LES CAISSES EN SE FAISANT PASSER POUR DES CLIENTS



chez elle. Pour déterminer qui devra supporter ces horaires incommodes, la direction a mis en place un système de notation : des contrôleurs passent régulièrement dans toutes les caisses des magasins en se faisant passer pour des clients. Ils sont en fait chargés de les noter en fonction de leur amabilité. Elles obtiennent une note allant de 0 à 100% : 25% pour le sourire, 25% pour l'annonce du prix et le «s'il vous plaît», 25% pour remercier après avoir encaissé l'argent, et enfin 25% pour le «au revoir et merci». Si elles n'obtiennent pas 100% de la note, les caissières sont «punies» et passent aux horaires discontinus la semaine suivante, jusqu'à nouvel ordre. C'est ce qui est arrivé à Jihane suite à un jour où, un peu malade, elle a simplement dit «au revoir», au lieu de « merci, au revoir» à un client qui se trouvait être un de ces contrôleurs masqués.

### CAISSIÈRE, UN JOB POUR ÉTUDIANTES ?

Dans certains pays, caissière peut être un job étudiant, aux horaires flexibles, permettant de poursuivre

## ELLE SE DÉCLARE SOULAGÉE D'AVOIR ENFIN UN EMPLOI DÉCLARÉ, À 2400 DH PAR MOIS

ses études en gagnant (durement) sa vie. Au Maroc, études et travail dans la grande distribution ne semblent pas compatibles, si l'on en croit Hanane, qui a entamé des études de droit qu'elle voudrait poursuivre. Par nécessité, elle est caissière depuis un an et demi, pour 1790 DH par mois. Elle a d'abord pensé qu'elle pourrait continuer ses études en travaillant, mais les horaires non aménageables qu'on lui impose l'empêchent de réaliser ce désir. Aujourd'hui, lucide, elle n'attend rien de plus de cet emploi. Elle cherche activement autre chose, déterminée à ne pas en rester là.

### «LE CLIENT EST ROI»

Toutes les femmes rencontrées soulignent la fatigue qu'entraîne leur immobilité durant ces longues heures, les maux de jambes, de dos et de

tête qu'elles rapportent chez elles en rentrant le soir. Toutes soulignent également leur (très) maigre salaire, et des horaires pour lesquels elles aimeraient avoir un mot à dire. Toutes souffrent également des heures (bien souvent plus de deux heures par jour) passées dans les transports. Enfin, toutes nous signifient à leur manière que la politique du «client roi» se fait à leur détriment : Zineb explique qu'elle doit sans cesse fournir des efforts, «tout garder en elle» ; Jihane évoque la fatigue d'avoir affaire à des clients souvent pénibles, avec l'obligation professionnelle de garder le sourire et de remercier, invariablement.

Au bas de l'échelle hiérarchique, jugées pour leur capacité à rester aimables, serviables, les caissières doivent ravalier souvent leur besoin d'être simplement respectées. ■

# QUEL AVENIR POUR LES PETITS PRODUCTEURS ?

A TRAVERS UN PROGRAMME DE RECHERCHE PILOTE, IL A ÉTÉ POSSIBLE D'IDENTIFIER LES MENACES QUE POSE LA GRANDE DISTRIBUTION AUX YEUX DES PETITS ET MOYENS PRODUCTEURS AGRICOLES, PUIS LES SOLUTIONS À TROUVER COLLÉGIALEMENT POUR ÉVITER LE PIRE.

Par Rachid Hamimaz  
Economiste, IAV Hassan II

**R**egoverning Markets, tel est le nom de code donné au programme mondial de recherche, initié en 2007 dans 9 régions dans le monde (près de 70 pays participants) et dans lequel s'inscrivent les trois rencontres organisées au Maroc sous l'impulsion de l'Institut agronomique et vétérinaire (IAV) Hassan II et l'association Targa-Aide. Ce programme vise à assister les producteurs, entrepreneurs et décideurs à anticiper et répondre aux défis de l'environnement en mutation. Dans ce cadre, une attention particulière est portée à la relation entre grande distribution et petits producteurs.

Sans surprise, agriculteurs et acteurs économiques et institutionnels ne posent pas le même regard sur cette relation. Pour les premiers, les difficultés d'intégration au marché moderne sont principalement dues à une organisation professionnelle insuffisante, une faible information sur les marchés et les prix, un intérêt faible pour les circuits modernes de commercialisation dont la part est jugée encore malingre, l'incapacité de produire la quantité et la qualité exigées par les circuits modernes, un encadrement faible et un cadre juridique inexistant pour aider à l'inclusion, enfin une trésorerie des plus minces.

## DÉPASSER L'INFORMEL ET LA DÉSORGANISATION

Côté acteurs économiques et institutionnels, on préfère s'intéresser aux tendances qui poussent au développement des marchés modernes. Ainsi en est-il des changements futurs au niveau des préférences des consommateurs et du pouvoir d'achat, de la libéralisation des circuits de distribution de gros (réforme en cours), de l'extension des grandes et moyennes surfaces (GMS) y compris dans les villes moyennes, des accords commerciaux de libre échange et de la mise à niveau (textes en cours) ainsi que de la diversification de l'offre. Si pour eux, les freins au changement sont à chercher du côté des marchés informels, des changements climatiques et de la désorganisation des producteurs, reste qu'il existe 6 grandes opportunités, identifiées comme majeures lors de ces

**IDENTIFIONS DES MARCHÉS  
NICHES AVEC MISE EN PLACE  
D'UN SYSTÈME DE TRAÇABILITÉ**

rencontres, pour faciliter l'intégration des petits et moyens producteurs dans les marchés de demain. Ont ainsi été mises en avant les opportunités réelles de tisser des liens avec les marchés, la professionnalisation doublée de spécialisation, l'implication plus forte des supermarchés auprès des petits et moyens producteurs organisés, l'accroissement de la demande en produits de qualité et l'ouverture des marchés. On le voit, les opportunités existent et ont été identifiées. Tout comme leur corollaire : les menaces majeures que représentent la standardisation des produits et l'appauvrissement de la diversité, la forte dépendance vis-à-vis des GMS, l'ouverture des marchés de plus en plus grande, des consommateurs de plus en plus exigeants en terme de qualité alimentaire, l'évolution très rapide des marchés structurés, les exigences élevées des GMS (coûts, quantité, qualité, régularité), les problèmes d'assurance, les difficultés d'accéder au crédit, le déficit de compétences, la concurrence déloyale (informel) et le risque de disparition des souks traditionnels.

## FORMATION ET REGROUPEMENT

Dès lors, quelles actions envisager afin de minimiser les effets possibles de ces menaces ? C'est lors de la 3ème rencontre, où étaient réunis l'ensemble des acteurs concernés, que des pistes ont été dégagées. Comme celle de moderniser et développer des circuits traditionnels, regrouper des petits producteurs ou encore développer la relation de partenariat entre eux et les GMS, voire la recherche d'opportunités à l'export, et ce pour répondre à l'angoisse d'une trop forte dépendance envers les GMS.

Côté compétences, des mesures telles que la formation à la gestion et aux approches de marché, la

transformation des personnes physiques en personnes morales, puis l'implication des administrations, des ONG, des collectivités locales pourraient pallier leur déficit. Quant aux effets de la menace relative à l'évolution rapide des marchés



structurés, ils pourraient être, selon la recherche, minimisés par les actions suivantes : le regroupement en associations ou coopératives pour sortir de l'informel, éviter les intermédiaires et avoir des structures adaptées ; la sensibilisation des petits agriculteurs sur les nouveautés en terme de production (rendement) et qualité ; le renforcement des liens entre les petits agriculteurs et les transformateurs (par voie de contractualisation), puis l'identification de marchés niches (ex. produits de terroir) avec mise en place d'un système de traçabilité.

Certes, la menace de l'ouverture des marchés est de plus en plus grande, mais elle peut être prévenue, conclut l'étude, par l'organisation d'interprofessions prenant en compte la qualification des petits et moyens producteurs, l'organisation

des circuits de commercialisation (marchés de gros et abattoirs), le soutien aux producteurs (aides financières, exonération fiscale sur les intrants), l'amélioration de la qualité et de la normalisation (vulgarisation des signes de qualité...), ainsi que la différenciation des produits (biologique, terroir ...).

## DES STRATÉGIES OPÉRATIONNELLES

Trois rencontres auront donc été nécessaires pour formaliser des stratégies opérationnelles. La première, portant sur le producteur - petit ou moyen exploitant - concerne les facteurs d'amélioration de la qualité des produits tout le long la chaîne de valeur - et le partage des connaissances sur les exigences du marché. Ce qui suppose de travailler en amont sur le développement, sur les marchés et les bases de données, et le développement de capacités (compétences, gestion financière).

Le secteur public doit quant à lui revitaliser le rôle et les fonctions des agents d'exécution incluant les services techniques et leur adaptation aux marchés modernes, à la planification de production et aux bonnes pratiques agricoles. Il lui revient également d'améliorer l'infrastructure de transport pour renforcer la compétitivité des petits producteurs.

Enfin, comment ne pas évoquer le renforcement des liens entre les secteurs public et privé ? Pour ce faire, de nouveaux modèles de partenariat entre producteurs et marchés modernes doivent voir le jour. De même qu'il s'agit de favoriser le développement de partenariats précis et exigeants entre producteurs et détaillants modernes, connus sous le label de « Grande distribution ». Vœux pieux ? Plutôt, pistes plausibles à creuser. ■

# ET QUE DEVIENT MOUL 'HANOUT ?

MALGRÉ L'IRRUPTION AU MAROC DE NOMBREUSES ENSEIGNES DE SUPERMARCHÉ (MARJANE, ACIMA, LABEL VIE, ETC.), PUIS RÉCEMMENT DU PROJET 'HANOUTY, LES 'HANOUT/ÉPICERIES SOUSSIS CONTINUENT D'EXISTER ET SEMBLENT RÉSISTER À TOUTES LES CONCURRENCES. QUEL EST LE SECRET DE RÉSISTANCE DE CES STRUCTURES POURTANT PETITES ET FRAGILES ? COMMENT FONT-ELLES LEURS PROFITS ?

Par Myriem Khrouz,  
journaliste

Il est presque 19h00. C'est l'heure du ftour pendant le mois de ramadan. Les rues de Hay Riad, à Rabat, sont vides. Ni voitures ni passants. Pourtant l'épicerie de Abdou est ouverte. Pour le ftour il ne ferme

pas et pour cause : lui et ses frères, qui gèrent l'épicerie, habitent juste au dessus de l'épicerie. Il peut même accéder au logement par un escalier en colimaçon situé à l'intérieur du magasin. Du coup, pas de trajet ni de frais de transport. On prend donc le

ftour dans le magasin, et tout est juste au-dessus. D'ailleurs, et de manière générale, Abdou, comme tous les mwaline el 'hwant, ferme rarement. «On ne ferme presque pas» explique-t-il, «on est ouverts de 07h00 à 01h00 du matin, tous les jours».

## LES HORAIRES ET LE SERVICE, D'ABORD

Pareil pour Hafid, moult 'hanout à Mabella /Youssoufia, Rabat. Quand sa sœur se marie à Agadir, il quitte l'épicerie deux jours pour assister aux festivités ; mais son frère Hossein, lui, reste au magasin «pour ne pas fermer». Car même s'il s'agit du mariage de leur sœur, c'est pour eux impensable de fermer l'épicerie. Des horaires et un rythme de travail «défiant toute concurrence donc». Et au-delà de ces horaires, un certain nombre de traits, commun à tous



les mouls 'hanout, permettent de comprendre la vitalité de ces petits commerces.

Interrogés sur les effets de la concurrence de la moyenne et grande distribution sur leur activité, la majorité d'entre eux se montre rassurante. «Marjane et tout ça ? Ça n'a rien changé pour nous» affirme Hossein. Pour quoi ? Pour serbiss (le service). «A Marjane, ils ne vous apportent pas la bonbonne de gaz à la maison, n'est ce pas ? Et Marjane

## MOUL HANOUT EST À LA FOIS UN ÉLÉMENT DE LA CHAÎNE DE DISTRIBUTION ET UN AGENT SOCIAL

ils ont des produits de luxe, et les gens aiment y aller, mais dans les quartiers populaires, on est moins concernés, car les habitants ne vont pas beaucoup au supermarché». A ceci s'ajoute que mouls 'hanout «fait crédit aux gens, et ils en ont besoin.

des gens du quartier» et déplore le fait que beaucoup de gens ne payent pas leurs crédits. Mais pour lui, «les gens modestes iront toujours à l'épicerie parce que pour aller à Marjane il faut une voiture, de l'argent, etc.». Ce n'est pas la même clientèle.



ne fait pas crédit aux fonctionnaires jusqu'à ce qu'ils reçoivent l'mandat (salaire) du mois», explique-t-il en souriant.

Même réponse pour Abdallah Oumouss - 24 ans- qui tient une épicerie à Youssoufia avec son frère Mohamed, alias «Bensaid». La famille, son père, a ouvert l'épicerie - dont ils sont propriétaires - 34 ans plus tôt et Abdallah y travaille maintenant depuis 5 ans avec son frère. La famille (parents proches, oncles, etc.) gère plusieurs épiceries à Rabat, Casablanca et Marrakech. A Youssoufia, ils en possèdent trois, plus une téléboutique ! D'après lui, si la concurrence des supermarchés existe effectivement, elle a eu des effets limités sur leur activité : «Les supermarchés nous ont concurrencés, c'est vrai : ils font des promotions,

On fait crédit sans aucune garantie (même pas un chèque de caution) même aux plus pauvres, pas comme les banques. Et les crédits ne sont pas toujours remboursés... La vie est devenue plus chère. Les prix ont augmenté. Ces derniers temps, avec la rentrée, ramadan et la crise, les gens ont beaucoup plus de problèmes de finances» ajoute-t-il. Du coup, il y a de plus en plus de crédits non remboursés : «on a mis des paliers pour les crédits et on échelonne les remboursements».

Même constat pour Omar, épicier aussi à Youssoufia, pour qui si «la situation devient difficile et qu'il commence à y avoir de plus en plus la concurrence des petits supermarchés de quartier comme 'Hanouty..., rien ne remplacera le 'hanout. Il confie avoir «plus de 30 000 DH. de crédit auprès

A tout cela s'ajoute la proximité, les horaires, et les informations. Car l'épicier est aussi là pour renseigner sur les commerces du quartier, les appartements à vendre ou à louer, les voitures en vente dans le quartier et diverses informations concernant le périmètre immédiat où il se trouve. Besoin d'un couturier ? D'un plombier ? De se renseigner sur la qualité du travail de tel ou tel artisan ou employé ? L'épicier peut vous renseigner. «Quand on arrive dans un quartier il faut se renseigner auprès de l'épicier et du moqaddem», explique en plaisantant le cousin de Hafid et Mouhsin - Mbark - que plusieurs clients appellent Ba'ahmed, devenu une espèce de nom générique pour désigner les épiciers soussis : «On renseigne les gens et les gens ont confiance en nous».

Au-delà de leur rôle de commerçants, les épiciers rendent de multiples services, parfois surprenants (allant même jusqu'à avancer du «liquide» aux clients les plus fidèles si nécessaire) et jouent un réel rôle social dans la vie du quartier. On vend des produits au détail, pas comme les supermarchés, et on rend certains services comme amener les bouteilles de gaz à domicile et les changer. On vend du pain, des cigarettes au détail, des choses dont on a besoin à la dernière minute et tard», explique



## Et que devient moult 'hanout ?

Abdallah. Tard, en effet, puisque les épiceries sont ouvertes de 6h ou 7h le matin à minuit souvent, tous les jours, même le dimanche. «On est toujours ouverts» dit Abdallah en rigolant, «et si on prend un jour pour l'aïd ou un mariage on laisse le magasin ouvert quand même. L'été, on prend un mois pour aller «i tmazirt» (au village/au pays) mais le 'hanout reste ouvert. On ne ferme que le vendredi matin».

### MÊME DANS LES QUARTIERS CHICS, ILS RÉSISTENT

L'épicerie de Abdou - dans le quartier bourgeois de Hay Riad - est plus moderne, plus grande, presque une supérette. Abdou y travaille avec son frère et trois jeunes venus du même village du Souss. Le frère d'Abdou, lui, tient une autre épicerie à l'Agdal. Abdou et son frère - les «patrons» - tiennent la caisse. Les trois autres jeunes les aident contre un petit salaire et «ce dont ils ont besoin». On y trouve, en plus des services habituels, une cabine téléphonique, une photocopieuse et

discrètement dans un sac noir un paquet de cigarettes, que la cliente n'a même pas besoin de demander. L'épicerie est même devenue avec le temps un lieu de rendez-vous pour discuter un peu et fumer une cigarette - que le client allume avec un briquet accroché au bout d'un élastique à l'entrée de l'épicerie.

Quand on lui demande si lui se sent concurrencé ou a souffert de la concurrence des supermarchés, Marjane et Label Vie, mais aussi 'Hanouty, qui ont ouvert à Hay Riad, Abdou répond que non. Que même dans les quartiers riches les épiceries seront toujours là. «Les gens peuvent envoyer leurs employés faire les courses et payer une fois par semaine ou par mois. C'est plus pratique que le supermarché» explique Abdelwahad, qui travaille à ses côtés.

Interrogés sur les raisons de leur fidélité à cette épicerie les clients répondent que «c'est pour la proximité, le produit au détail, les horaires et surtout le relationnel, la confiance» et «aussi pour la

en marketing et vente (vendreplus), y compris auprès de petits commerces. Il est aussi «100% Soussi pur», selon ses propres mots, issu d'une famille de mwaline l'hwaneet (commerçants), et propriétaire de plusieurs épiceries à Rabat ! Epicerie dans lesquelles il emploie des Soussis. Il porte sur cette activité un regard professionnel et très marketing.

Pour lui, les petits commerces ont souffert de manière très limitée de la concurrence de la grande distribution, et si la concurrence existe, elle ne menace pas réellement les épiceries. Et ce pour plusieurs raisons. D'abord, la grande majorité des épiciers ne payent pas ou peu d'impôts et la profession reste pour beaucoup informelle, tout comme près de 80% de la distribution au Maroc. «On y tient une comptabilité rudimentaire et s'il y a une éventuelle inspection... on corrompt». De plus, les produits vendus dans le 'hanout sont achetés dans les grands marchés (Makro ou chez les grossistes) ou dans les souks de Salé, ce qui permet de dégager une petite marge sur les produits. Ensuite «l'épicerie a des avantages - comme la proximité, les horaires, la confiance - que la grande distribution n'a pas».

## EN ARRIVANT À UN QUARTIER, IL FAUT SE RENSEIGNER AUPRÈS DE L'ÉPICIER ET DU MOQADDEM

de nombreux produits d'exportations, voire de contrebande, achetés dans le Nord. Des produits chers, mais que consomment les clients de ce quartier aisé. Des cigarettes et des feuilles à rouler au détail aussi. Et de la discrétion : Quand un client demande 5 «trucs» Abdou lui glisse discrètement 5 feuilles à rouler et quand certaines clientes habituées entrent dans le magasin, Abdou sait ce qu'elles veulent et met

gentillesse et le savoir-faire». Un seul aspect est reproché à nos 'hanout : le manque de garantie et, parfois, des problèmes concernant la qualité des produits (respect de la chaîne de conservation, etc.). Et sur ce point, les supermarchés marquent un point !

### MARKETING À LA SOUSSIE

Après un MBA décroché aux USA, Ahmed Salemi est devenu consultant

Il explique, par exemple, qu'en fournissant un service très développé au client, les 'hanout soussis «font du véritable marketing sans le savoir». Il y a une véritable relation de confiance. «Au delà du commerce, on peut laisser les clefs de la maison à l'épicier, lui emprunter un peu d'argent, lui faire sa commande par téléphone et être même livré à domicile». En résumé, «moult 'hanout soussi» est à la fois «un élément de la chaîne de distribution et un agent social utile». C'est aussi un personnage important de la vie du

## «APRÈS L'ÉCOLE ON VENAIT À L'ÉPICERIE DIRECTEMENT ET ON TRAVAILLAIT AVEC NOTRE PÈRE»



quartier. «On a de l'affection pour «Da'ahmed» comme on l'appelle souvent, parce que c'est chez lui qu'enfants on achetait les bonbons». Enfin, la réussite des soussis, leurs bénéfiques, «ne se font pas sur les prix mais sur les coûts : main-d'oeuvre, local, etc.».

### ECONOMIE D'ÉCHELLE, MODE DE VIE ET CONFIANCE

Le mode de vie du moult hanout est très économique, explique Ahmed Salmi : «Souvent l'employé vit dans le magasin, y mange et a donc peu de frais». Si l'épicier est propriétaire, alors c'est sa famille qui gère le commerce. Ses fils dans la plupart des cas. Et le salaire ? «J'ai tout ce dont j'ai besoin» explique Mouhsin. Son père est propriétaire de tout et prend aussi les bénéfiques. La masse salariale est donc très faible. Si celui qui travaille dans l'épicerie

n'est pas le propriétaire, alors on applique le système du «Aguelass» : il prend 1/3 des bénéfiques et laisse 2/3 au propriétaire. Omar, épicier à Yousseoufia depuis qu'il a pris la relève de son père il y a 4 ans, n'est pas propriétaire de l'épicerie ; le propriétaire est «quelqu'un de la famille». Il n'y a ni contrat ni sécurité sociale.

Si les employés des épiceries ne touchent pas de salaires importants et n'ont ni contrat ni les moyens de bénéficier d'une sécurité sociale, ils savent pouvoir compter sur une «solidarité» communautaire. «Moi, par exemple, je prends en charge les frais de santé de mes employés par engagement moral», explique Ahmed Salemi. «Et si je ne le fais pas, ça se saura au village et plus personne ne voudra travailler pour moi. C'est aussi simple que ça. C'est ça la sécurité sociale des Soussis. C'est le douar et la solidarité du village» résume-t-il. D'autant qu'une grande partie de la famille est souvent restée au village. «On ne fait travailler que des gens du village parce qu'ils connaissent le métier. Mais aussi parce qu'on connaît leur famille. Alors, il y a une relation de confiance», explique Abdelwahad, l'employé d'Abdou.

Confiance et contrôle social sont les maîtres mots de cette relation qui lie le mâallem à ses employés. Tous ont, bien entendu, une maison i tamazirt (au bled/au village) où ils passent leur mois de vacances et les aïds le plus souvent. Et c'est aussi souvent au village et avec une fille du village qu'ils se marient. «Tous les congés on les passe i tmazirt» explique Abdallah. Même installés en ville depuis leur

jeune âge ils sont soussis avant tout. Preuve en est leur maîtrise parfaite de la langue amazighe. Tous les épiciers soussis parlent soussi avant toute autre langue. «Le berbère on l'a appris à la maison, on ne parle que tamazight à la maison» confirme Abdallah, non sans fierté. N'est pas Soussi qui veut !

Selon le consultant en marketing, «la vraie menace pour l'épicier est la disparition de cet état d'esprit, de ce mode de travail traditionnel, et de cette main d'œuvre. Les employés ne sont pas toujours prêts aujourd'hui à vivre avec les mêmes contraintes». D'autant que pour la jeune génération : tous ont été scolarisés, parfois jusqu'au bac même. Mais «après l'école on venait à l'épicerie directement et on travaillait avec notre père», explique Abdou.

Pareil pour Abderrazak Amghar - 22 ans -, épicier à Takkadoum : «On allait à l'école, mais le reste du temps on était à l'épicerie». Le véritable enjeu pour le hanout soussi, au-delà de la concurrence, réside donc dans la transmission d'un mode traditionnel de travail et de gestion du commerce, dans la capacité qu'aura la «relève» de rester fidèle à ces acquis !

D'autant qu'au niveau de l'Etat rien, ou pas grand-chose, n'est fait en direction de ces petites structures. Si le plan Rawaj Vision 2020 - conçu par le ministère de l'Industrie et du commerce pour le développement et la modernisation du commerce et dédié aux PME marocaines - a été mis en place, il consiste surtout en des mesures financières (crédits, etc.). Et les épiciers n'en bénéficient pas. Ils sont également absents des programmes de formation dispensés par la chambre de commerce. Encore une fois, c'est seulement sur eux-mêmes qu'il leur faudra compter... ■

# LE STADE DU MIROIR

Par Hassan El Aouni,

Responsable de la cellule Grande distribution, Cesem - HEM

**A** quel point le panorama des commerces de détail en magasin reflète-t-il la complexité et la particularité du marché marocain ? Théoriquement, les formes de vente au détail peuvent être définies selon les spécificités techniques (la présence ou non du magasin et sa localisation, sa surface, le taux de marge, le niveau de prix - ou de gamme, etc.) ; les comportements de clients (magasins de commodité, de comparaison et de conviction) ; et la famille des produits vendus.

Dans un environnement concurrentiel et mondialisé, le commerce de détail au Maroc est déterminé par la variété de ses formes : grand magasin, magasin populaire, marché, petit magasin généraliste ou 'hanout, hard discount, supermarché, hypermarché, épicerie, boutique traditionnelle, marchand ambulant, grande surface spécialisée, magasin d'usine et soldeur... En plus du développement technologique qui a permis d'enrichir cette palette, les commerçants marocains ne sont pas prêts de délaisser les anciennes formules. Le continuum, qui va du Mega-mall de Rabat jusqu'au marchand de fruits ambulant devant les mosquées, en passant par les ferracha du dimanche à la jouteya, sans oublier

les souks hebdomadaires dans les zones rurales, révèle le caractère polymorphe de la distribution. Au final, tout le monde y trouve son compte !

Chaque formule possède sa catégorie de consommateurs. Ces formes multiples de distribution se côtoient sans pour autant se gêner. Un adage populaire l'illustre à merveille : «Koul zraa aândou kialou». Toutefois, grâce un chevauchement sans équivoque, les consommateurs en viennent parfois à ignorer l'étiquette sociale, la notion de territorialité associée à tel ou tel espace urbain (marché de 'Akkari vs Marjane de Hay Riad, par exemple). L'ouvrier de base accompagné de sa petite famille pourra ainsi se rendre au Mega-mall, pour sa promenade du dimanche, tandis qu'au même moment, le couple fortuné des quartiers huppés fréquentera la jouteya. Pour les besoins de cette incursion dominicale, les deux familles se prêteront à un jeu de déguisement, nécessaire dans les deux cas pour masquer tout signe ostentatoire d'appartenance sociale ! Pour se fondre dans la foule, les premiers se pareront de leurs plus beaux atours, tandis que les seconds chercheront à afficher la plus grande modestie vestimentaire. Logiquement, avec le développement

du télé-achat, de la vente par correspondance ou encore du e-commerce, le consommateur devrait avoir tendance à se rendre de moins en moins sur le lieu de vente. C'est loin d'être le cas au Maroc. Comme pour rester fidèle à sa vocation même d'acheteur, le consommateur marocain affiche une présence indéfectible dans les espaces de commerce !

Le détaillant, s'il veut rester au niveau d'exigence imposé par son client, est alors contraint d'utiliser de tous les moyens possibles pour optimiser la trilogie marketing de son magasin : marketing d'entrée (toutes les actions de séduction qui peuvent attirer le consommateur) ; marketing de transformation (ou comment transformer le visiteur en acheteur) ; marketing de fidélisation (ou comment faire de l'acheteur ponctuel un consommateur régulier). A l'image du pays, la distribution moderne au Maroc coexiste avec les autres formules, sans pour autant déranger ni bousculer les habitudes des consommateurs. Que ce soit au niveau de l'offre ou de la demande, les particularités marocaines se trouvent renforcées, tandis que sont affaiblies et discréditées les généralités mondiales. ■

# ÉTUDES

## ESPRIT D'ENTREPRENDRE, ES-TU LÀ ?

### **Une passion excessive ?**

Par Michel Peraldi

### **Entreprendre dans une économie libre et contrôlée**

ENTRETIEN AVEC MYRIAM CATUSSE par Jaouad Ennouhi, et Driss Ksikes

### **Cet invisible patronat du Maroc**

Par Irène Bono & Mohamed Wazif

### **L'esprit d'entreprendre vu par les jeunes**

par Caroline Minialai

### **L'esprit d'entreprise ou d'entreprendre ?**

Par Laetitia Grotti

### **Parcours du créateur ... du combattant !**

Par Adil El Mezouaghi

### **Femmes entrepreneurs, la variable inconnue**

Par Véronique Manry

### **Les fassis de Manchester**

Meriem Cherti

### **L'ascension des chefs d'entreprises soussis**

Par Farid Boussaïd

### **Contre le formatage par l'instruction**

Par Karim Tazi

# UNE PASSION EXCESSIVE ?

**A TRAVERS UNE LECTURE HISTORIQUE ET ANTHROPOLOGIQUE DES MOTEURS QUI ALIMENTENT L'ESPRIT D'ENTREPRENDRE ET LUI PERMETTENT DE PERDURER, CET ARTICLE PERMET D'APPRÉHENDER LE PHÉNOMÈNE SANS ANGÉLISME NI DIABOLISATION.**

Michel Peraldi - Sociologue, CJB

Il y a bien quelque chose d'une illusion managériale qui traverse l'économie lorsqu'on pense qu'être entrepreneur procède d'un «métier» pour lequel on pourrait être formé. Dans la pratique de ce dernier siècle, il y a eu quatre grandes manières de devenir un entrepreneur.

## QUATRE MANIÈRES D'ÊTRE ENTREPRENEUR

La première voie vers l'entreprenariat, très européenne, c'est l'héritage. En effet, la grande majorité des patrons des grandes entreprises sont des héritiers directs, l'essentiel du «grand capitalisme» européen est encore un capitalisme familial. En 1997, par exemple, près de 65 % des grandes entreprises françaises et allemandes étaient à capitaux familiaux, comme près de 60% des entreprises italiennes et 59% des grandes entreprises espagnoles<sup>1</sup>. C'est là, d'ailleurs, une grande différence avec le capitalisme

anglo-saxon, puisque aux USA comme en Angleterre, le capital familial ne concerne que 20 à 25 % des grandes entreprises. On y reviendra, le capitalisme anglo-saxon est d'abord un capitalisme d'inventeurs. «Un capitalisme d'héritiers» donc en Europe, et au Maroc sans doute aussi, d'autant plus évidemment que le capitalisme y est étroitement associé au Makhzen.

Depuis les années cinquante, sont venus s'associer aux héritiers biologiques, des «héritiers sociaux», ainsi nommés car originaires des mondes étroits des grandes bourgeoisies ou des hautes classes moyennes, justement sans capital familial, et qui, par le truchement des grandes écoles, accèdent aux fonctions dirigeantes. En France, ils ont quasiment tous fait un passage «initiatique» dans la grande administration. C'est là encore un trait caractéristique des grandes entreprises françaises, que la relation

étroite, presque organique, entre haute administration et direction des entreprises.

La troisième manière donc, plus nettement caractéristique du capitalisme anglo-saxon, passe par l'invention, c'est-à-dire la maîtrise d'une compétence ou d'un bien rare qui tient lieu de capital. Edison ou Bill Gates sont de ceux-là. Certes, on peut penser en toute logique que cette compétence ou cette virtuosité s'apprend, sauf qu'elle ne s'apprend pas dans les écoles de management ou de gestion, mais dans les universités ou dans les livres, car ces inventeurs sont souvent des autodidactes ou des marginaux dans leur domaine, des «créatifs» comme on dit aujourd'hui, en négligeant le sens que donnait Schumpeter à ce terme, en signalant qu'en matière d'entreprise, toute création est aussi destruction...

La dernière, de loin la plus

mystérieuse, tient à des aventures en apparence personnelles qui ont de grandes proximités avec la logique du jeu déplacé dans le monde des affaires. Les parvenus sont en grande majorité des joueurs, dans la mesure où ils fondent leur entreprise après un «coup», un pari, une rencontre, et ils s'engagent à l'aveugle avec une grande marge d'incertitude. L'affaire Madoff qui vient de défrayer la chronique offre une excellente illustration de cette modalité<sup>2</sup>.

En fait, ces manières ne s'opposent pas mais se combinent, si l'on entend que pour créer une entreprise, il faut une bonne dose de légitimité sociale - ce que les héritiers reçoivent à la naissance et les managers de leur passage au service de l'Etat - ; une bonne dose de virtuosité et de maîtrise d'un domaine technique qu'elle soit personnelle ou «achetée» en tant que force de travail ; enfin, un sens très subjectif de la prise de risque qui est passion du jeu. On sait depuis Weber les affinités électives qu'entretiennent religiosité et création d'entreprise. Comme le jeu, le mysticisme ou le sport de haut niveau, l'entrepreneuriat pourrait n'être lui aussi qu'une passion excessive...

### TROIS COMPÉTENCES POUR DURER

Toutes ces choses, on en conviendra, sont bien difficiles à apprendre. Plus encore si l'on admet qu'il ne suffit pas de se lancer comme entrepreneur... Il faut durer ! Or, là encore, pour durer, il faut mettre en œuvre des compétences, difficiles à rassembler sous la forme d'un «métier». Signalons d'abord que dans l'ensemble l'entrepreneur a plutôt tendance à tout faire lui-même : la quasi-totalité des entrepreneurs, dans nos mondes où 80 à 90 % des entreprises sont des «PME ou des

## IL Y A QUELQUE CHOSE DE POLITIQUE DANS LES APTITUDES DE L'ENTREPRENEUR

TPE», ne sont en réalité que des entrepreneurs d'eux-mêmes, et la seule force de travail qu'ils exploitent est la leur ! Même si la littérature économique ne s'intéresse qu'aux managers ou aux «grands», la réalité de l'entreprise est d'abord affaire de PME et d'individus orchestres, qui passent de l'atelier à la gestion, de la comptabilité au terrain en improvisant. Mais d'autres, par contre, exploitent la force de travail des autres, ouvriers et employés. Marx et d'autres décrivent longuement les circonstances dans lesquelles furent créées en Europe les classes ouvrières, et il y a bien eu, chaque fois, saisissement, rapt et «prise de corps», car les ouvriers, paysans chassés des terres, artisans ruinés, ne sont pas allés à l'usine de gaîté de cœur.

Même si l'on exclut qu'il peut demeurer quelque chose d'une violence initiale dans la «mise au travail», il y a donc bien quelque chose de politique dans les compétences de cet entrepreneur, puisqu'il doit être capable de convaincre les autres de lui abandonner les bénéfices de leur force de travail. Max Weber fait remarquer à juste titre que la morale de la religion du travail qui sous-tend la naissance du capitalisme industriel ne peut être la morale d'un seul homme ou d'un petit groupe, il faut qu'elle soit partagée largement, et d'abord par ceux qui sont les forces de travail du système, les ouvriers, qu'il a fallu convaincre ou contraindre : deux aptitudes, on en conviendra, qui relèvent d'abord du politique bien plus que de la maîtrise d'une technicité ou de la possession d'un capital. Nous gagnerions en compréhension des phénomènes économiques si nous

pensions justement que la nature du pouvoir des entrepreneurs est de nature politique plus qu'économique.

Enfin, et c'est de loin la part d'ombre la plus mystérieuse du capitalisme, pour durer il faut accumuler des richesses, vite, beaucoup plus vite que ne le permettrait une vie de travail. On le sait depuis l'antiquité, avant même que le capitalisme ne soit système, désir de richesse et désir de puissance travaillent les sociétés humaines. Aristote déjà, Ibn Khaldoun également, avaient très bien perçu dans leurs propres sociétés que certains étaient animés par l'appât du gain, le «concert des convoitises» disait Montesquieu. Toutes manières de dire que le cœur désirant de l'économie pourrait bien être au-delà de la pâle version donnée par les libéraux de cette passion qu'on nomme «intérêt». Car si l'accumulation rapide, continue, et en quelque sorte «excessive» de richesse et de puissance est le moteur du capitalisme, il faut envisager que le moteur subjectif de cette machine n'est pas à chercher du côté des passions fades, mais dans la passion excessive, assez folle justement pour s'affranchir des morales et des conventions qui, depuis Aristote, invitent à la modération et fustigent l'excès. ■

<sup>1</sup> Toutes ces données sont tirées du remarquable ouvrage de Thomas Philippon, *Le capitalisme d'héritiers*, Ed. du Seuil, La République des Idées, Paris, 2007.

<sup>2</sup> Esprit du joueur, ou esprit du guerrier : bon nombre de philosophes, de Cantillon à Schumpeter, signalent un parallèle fort entre la prise de risque dans l'entreprise et le «courage» guerrier. Voir à ce propos P. Dockès, F. Fukuyama, M. Guillaume, P. Sloterdijk, *Jours de colère, l'esprit du capitalisme*, Paris, Descartes et Cie, 2009.

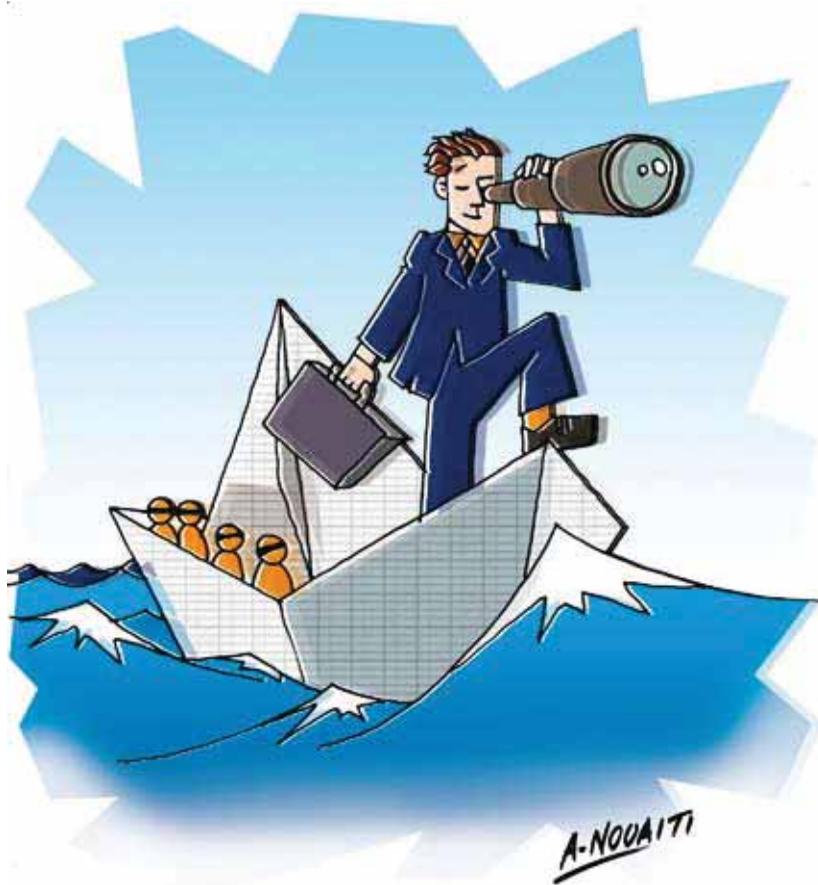
# ENTREPRENDRE DANS UNE ÉCONOMIE LIBRE ET CONTRÔLÉE ...

AUTEUR DU LIVRE «LE TEMPS DES ENTREPRENEURS», FRUIT D'UN TRAVAIL DE TERRAIN SUR LE CAPITALISME MAROCAIN, LA POLITOLOGUE MYRIAM CATUSSE NOUS AIDE À CERNER LE CONTEXTE POLITICO-ÉCONOMIQUE ET INSTITUTIONNEL AU SEIN DUQUEL L'IDÉE MÊME D'ENTREPRENDRE SE DÉPLOIE AU MAROC.

Propos recueillis par

Jaouad Ennouhi, politologue, Université Mohammed V  
et Driss Ksikes, Cesem - HEM

Dans votre ouvrage «Le temps des entrepreneurs», vous rappelez que la libéralisation économique au Maroc est «sélective», «partielle» et «largement contrôlée». Par quoi expliquez-vous cette tendance ? Ceci n'est pas propre au cas marocain. Au-delà des effets d'annonce et de l'ajustement de certaines économies nationales aux figures imposées de ce que l'on a appelé dans les années 1990 le «consensus de Washington», les réformes économiques mises en œuvre dans la région restent partielles et sélectives. Cela est dû au fait que les régimes engagés dans les réformes néo-libérales, avec ou sans la tutelle des institutions financières internationales, disposent de grandes marges de manœuvre politiques et économiques. Ces régimes sont restés dans une large mesure maîtres du jeu. Béatrice Hibou et Luis Martinez par exemple l'on bien montré au sujet des



négociations entre les gouvernements maghrébins et l'Union européenne. L'abaissement substantiel des taux de douane en Tunisie et au Maroc, le développement pour le moins timide de Bourses et de marchés financiers alimentés par les privatisations et la restructuration des systèmes bancaires restent étroitement contrôlés et suffisamment limités pour permettre un démantèlement des logiques rentières, de la monopolisation du pouvoir et, dans une large partie, du processus d'accumulation. L'ajustement et la mise à niveau sont avant tout restés «affaire d'État». Les autorités publiques contrôlent le rythme des réformes, leur degré, l'organisation, la régulation ou la dérégulation des activités économiques. La politique de privatisation au Maroc en est un bon exemple : vingt ans

gestion, la direction des régies et services concédés dépend quant à elle du ministère de l'Intérieur. Nous



## LES MARCHÉS PUBLICS ET LEURS CONCESSIONS RESTENT UN OUTIL D'ACTION PRIVILÉGIÉ POUR LE RÉGIME.

après le vote de la loi 39-89, le bilan est mitigé. Les pouvoirs publics se sont désengagés de la gestion directe des principales entreprises publiques du Royaume et ce dans tous les secteurs d'activité. L'heure est au tout privatiser et les interdits idéologiques sont tombés les uns après les autres. Certes, ces opérations restent très étroitement menées par les pouvoirs publics, mais dans les faits, elles sont voulues et orientées par le Palais. C'est notamment le cas pour la privatisation des entreprises publiques, que supervise la commission des transferts ou l'organisme d'évaluation dont les quelques membres sont nommés par dahir royal ; la délégation de

l'avons vu, les marchés publics et leurs concessions restent un outil d'action privilégié pour le régime : outil économique, mais aussi outil politique, qui sert de moyen de sanction à l'encontre de certains hommes d'affaires, par l'attribution ou le refus de marchés. Les autorités publiques se sont également servies des privatisations pour diriger les revendications sociales et politiques vers des cibles intermédiaires (managers de structures publiques) désignées comme les principaux responsables de l'état économique du pays, dans un contexte où les conséquences sociales de la réforme néolibérale sont particulièrement négatives.

L'intrusion avérée ou plus subreptice des pouvoirs publics, et du Palais en particulier, dans plusieurs opérations, les formes variées de corruption, les délits d'initiés, ont été maintes fois dénoncés sur la place publique, voire dans le cadre de procès. Ceci étant, qu'il s'agisse des grandes opérations de cession d'entreprises publiques ou de ventes plus modestes, les transactions furent négociées, ouvertement disputées, même quand elles furent cédées dans la grande majorité des cas de gré à gré ou hors des cadres fixés par la loi. L'ombre de l'opération ONA/SIGER dans ces recompositions du capital s'avère déterminante (ce qui n'empêche pas l'alliance d'être mise en concurrence). Plus généralement, les privatisations ont été l'occasion de clivages, de conflits et de surprises parfois médiatisés et théâtralisés. En termes plus économiques, la domination du secteur bancaire par des groupes proches du Palais, l'extrême interdépendance des grands groupes accentuent les possibilités d'encadrement et de maîtrise qui peuvent être multiformes. Autrement dit, la réforme économique est un processus politique qui exprime tout à la fois une volonté de réforme «par en haut», mais aussi des stratégies de redéploiement de ce que l'on appelait autrefois le «capitalisme d'État». En tout état de cause, il me semble important de prendre une distance critique face à l'idéal d'un marché libre et concurrentiel expurgé de tout interventionnisme étatique. Confronté à l'histoire réelle, ce modèle rencontre au minimum de fortes résistances. La crise financière internationale actuelle comme les mesures prises pour y remédier en sont de bonnes illustrations. Il me semble tout aussi important de rappeler que jamais la capacité de l'État, ou de ses représentants, à imposer les réformes, à infléchir les

comportements, n'est définitivement acquise : comme le soulignait un autre spécialiste d'économie politique, Jérôme Sgard, à propos cette fois-ci des transformations qu'a connues récemment l'Europe de l'Est, «l'échec, l'incertitude, les stratégies d'évitement ou de dissimulation sont la règle et peuvent souvent faire perdre de vue les vieux principes libéraux de la réforme».

La conjoncture internationale actuelle plaide pour le retour de l'Etat. Le contrôle tel qu'effectué par le système marocain serait-il comparable à celui exercé par les systèmes libéraux et démocratiques ?

Les systèmes libéraux ne sont pas nécessairement démocratiques et vice versa. Il est évident que l'histoire économique marocaine suit sa trajectoire de la même façon d'ailleurs que l'interventionnisme français, allemand ou anglais sont extrêmement différents. Pour ne pas botter en touche sur la question, je dirais simplement que l'économie politique marocaine reste organisée autour d'un système d'interdépendances complexes, au centre duquel le Palais et les grands groupes monopolisent, non sans conflits, une part essentielle des ressources, mais aussi des moyens de contrôle et de décision. Au final, ils continuent d'exercer une autorité peu partagée. C'est dans ce sens qu'à la suite de la politologue Béatrice Hibou, j'emploie volontiers la formule de «décharge» pour qualifier l'évolution des politiques publiques au Maroc: moins qu'un retrait de l'Etat, nous observons une diversification et un redéploiement de la puissance publique, via de nouvelles techniques et modalités de gouvernement

de l'activité économique. L'INDH aujourd'hui en est un bon exemple. Dans tous les cas, l'expérience marocaine comme ailleurs a montré à quel point l'équation "plus de

## L'ÉQUATION «PLUS DE MARCHÉ» ÉGALE «MOINS D'ETAT» A ÉTÉ PRISE À DÉFAUT

marché" égale "moins d'État" a été très largement prise à défaut. Si bien qu'il me semble que parler d'un retour de l'Etat au Maroc est quelque peu exagéré dans la mesure où l'Etat ne s'est jamais véritablement retiré. Ce sont ses modalités d'action qui évoluent.

D'autres thèses avancent l'idée que les réformes économiques entamées dans les années 80 peuvent mener à l'économie de marché et au développement de l'initiative privée. Qu'en pensez vous ?

Dans les années 1990, devant les réformes économiques qui se dessinaient, et le crépuscule annoncé de la bourgeoisie d'Etat, pour reprendre un article célèbre de John Waterbury, nombreux furent les observateurs à s'interroger sur qui le soleil allait se lever. On parla même avec ironie du développement d'une «entrepreneurologie». On pensait alors que la libéralisation des économies serait à l'origine

d'une grande transformation, de l'avènement d'une classe moyenne entreprenante et innovante, voire, pour les plus optimistes, d'une démocratisation des régimes par le marché. Mais on s'est rapidement rendu compte que les transformations du capitalisme marocain, comme dans les pays voisins, prenaient des chemins beaucoup moins radicaux. L'attitude la plus courante du côté de l'entreprise a été une attitude prudente, attentiste, devant des réformes d'ailleurs pas massivement appelées de leurs vœux par les milieux d'affaire. On n'a pas assisté à l'émergence d'un nouvel entrepreneuriat, beaucoup plus nettement détaché des réseaux rentiers ; encore moins à l'arrivée d'une classe subversive, capable d'entraîner une révolution bourgeoise. Ceci étant, les choses doivent être contextualisées. Plutôt que le comportement de rentiers inertes, d'un milieu économique assis sur ses acquis, incapable de s'adapter à la réforme et d'en saisir la vague, il me semble que l'on peut interpréter la situation comme un comportement «typiquement économique» déterminé par l'état du marché du travail, par des anticipations réciproques et par l'influence d'héritages politiques. Les structures sociales de «l'ancien régime» n'ont pas été ébranlées par l'ajustement structurel, elles ont fait preuve d'adaptation, et dans certains domaines, elles se sont consolidées. Les héritiers des grandes familles de la région du Souss et de la ville de Fès ont su moderniser leurs activités. De retour d'études à l'étranger, en Europe et de plus en plus aux États-Unis, ils sont les golden boys d'un capitalisme en évolution, rapide et triomphant. Leurs sources d'accumulation se

diversifient : à côté de l'héritage et de la proximité rentière vis-à-vis de l'administration, de nouvelles potentialités s'ouvrent pour eux ; de nouveaux risques aussi, quand les protections douanières tombent, la concurrence internationale sévit et l'État conserve un arbitraire certain pour freiner ou encourager les affaires des uns ou des autres.

A côté de ce type de réussite, le vaste tissu des PME/PMI a dû s'adapter lui aussi, non sans difficulté, à des espaces plus ou moins restructurés, face à une concurrence qui s'internationalise. Dans certains secteurs, comme celui du textile sur lequel a travaillé la politologue Melani Cammett, on a vu que la combinaison d'un nouveau régime du commerce orienté vers l'exportation et que l'émergence d'opportunités manufacturières internationales ont initié d'importants changements dans la composition du secteur privé

marocain, avec l'entrée en scène de nouveaux investisseurs qui fondèrent des usines pour l'exportation au tournant des années 1980-1990.

Les recherches de Aziz el-Maoula Iraki, dans les petites et moyennes villes du royaume, sur l'émergence de nouveaux notables dans les années 1990, et notamment de l'entrepreneuriat local ; ou encore celles entreprises par Abdeghani Abouhani à Salé, attestent de l'importance économique et politique prise par les opérateurs fonciers, qui transforment les profils de la notabilité.

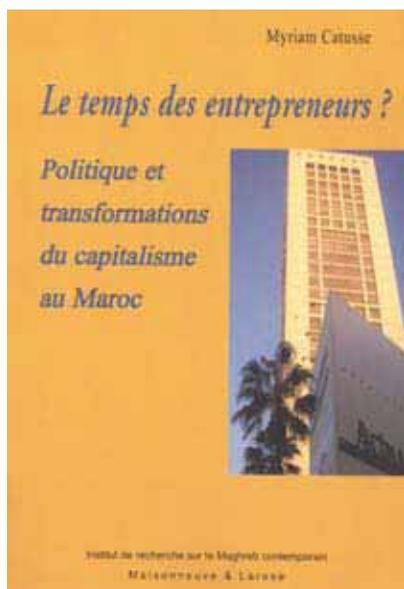
En d'autres termes, c'est la réforme elle-même qui produit des effets pervers ou imprévus, et qui explique pourquoi l'idéal d'un monde des affaires pacifié, investisseur et tourné vers la recherche collective de croissance, rencontre de fortes résistances.

*Dans votre ouvrage, vous observez une entrée des entrepreneurs en politique. S'agit-il d'une intrusion ou d'une reproduction du rôle traditionnel des bourgeois, des artisans, des fellahs au sein de l'organisation sociale ?*

Pour qu'il n'y ait pas de malentendu, il me semble important de souligner d'emblée que l'attitude la plus courante et la moins surprenante consiste à manifester un tant soit peu d'intérêt ou d'investissement politique de la part des «entrepreneurs» ou des «chefs d'entreprise». Ceci n'a rien d'étonnant. Le passage au politique n'est pas «naturel» et l'on a généralement tendance à adopter l'attitude passive du passager clandestin qui attend de pouvoir éventuellement et à faible coût

personnel bénéficier d'avantages collectifs gagnés par quelques pairs. L'engagement politique est coûteux et risqué, dans tout contexte et plus encore, l'on s'en doute bien, pour des entrepreneurs obnubilés par leur enrichissement personnel. Autre remarque importante : ce n'est pas parce qu'ils ne prennent pas la parole ou ne se présentent pas comme d'éventuels contre-pouvoirs ou comme dissidents que les patrons et hommes d'affaires sont «dépolitisés». Au contraire, nombre d'entre eux, comme dans tous les pays du monde d'ailleurs, disposent justement d'une solide culture politique qu'il font jouer, notamment dans leur connaissance des rouages du système. Pour aller vite, c'est parce qu'ils sont politisés qu'ils prospèrent en quelque sorte. On pourrait dire que beaucoup de ceux qui s'engagent faisaient ainsi auparavant de la politique «sans le savoir»...

En effet, ce qui m'a paru remarquable dans le Maroc des années 1990 / 2000, c'est un passage à l'acte politique de la part de chefs d'entreprise qui prennent parole politiquement en tant qu'«entrepreneurs» ou au nom des intérêts de l'entreprise. Dans différentes arènes, électorales ou syndicales notamment, certains d'entre eux s'engagent dans une carrière militante, avec des expériences emblématiques, pas toujours couronnées de succès, ou deviennent des entrepreneurs de causes collectives. Depuis 1997, les élus locaux et nationaux «s'entrepreneurent» : les patrons se présentent plus que lors des scrutins précédents et se font mieux élire que d'autres catégories professionnelles. Les grandes villes du royaume voient des hommes d'affaires arriver à la tête de leur Conseil de la ville, des chefs d'entreprise fondent des partis et la CGEM s'est imposée depuis le milieu des années 1990 comme un syndicat qui compte, notamment dans la



**LA PLUPART PRENNENT PAROLE POLITIQUEMENT EN TANT QU' «ENTREPRENEURS»**

négociation sociale.

Pour revenir à votre question, il me semble que ce passage à l'acte n'est pas nécessairement subversif, loin de là, ni qu'il provient de milieux jusqu'alors détachés des réseaux de pouvoirs. Ces entrepreneurs qui s'engagent politiquement derrière différents projets entretiennent des relations à géométrie très variable avec les pouvoirs publics et les milieux politiques en général. On n'est pas face à un schéma opposant des insiders à des outsiders, les anciens défenseurs du trône à de nouvelles catégories d'élites, ne serait-ce que parce que, comme nous l'avons dit précédemment, la libéralisation économique n'a pas changé du tout au tout la morphologie de la société marocaine. Le capitalisme se transforme au Maroc, il ne connaît pas une révolution. Si bien que lorsqu'on se penche sur la trajectoire des entrepreneurs «entrés en politique» ces deux dernières décennies, on constate des parcours «d'héritiers» dont les familles ont depuis longtemps connu ces va et vient entre monde des affaires et affaires du monde, entre chose publique et action privée. On trouve également des «convertis», d'anciens militants, de

où ils recyclent leur savoir-faire militant. On trouve également des «compagnons de route», qui étaient proches de partis ou de mouvements et qui, parallèlement à leurs activités de chefs d'entreprise, passent à l'acte, dans le syndicalisme ou l'associatif. Il y a enfin des «opportunistes», dans le sens positif du terme, qui saisissent cette tendance à l'engagement, pour pouvoir défendre telle ou telle cause, et combler ainsi des aspirations que leur réussite privée ne leur procure pas.

Au-delà de ces trajectoires individuelles, on a pu constater également ces deux dernières décennies que cette alliance des milieux d'affaires et du politique est loin d'être un long fleuve tranquille. Bien entendu, des relations privilégiées sont nouées entre la bourgeoisie et le régime ; néanmoins, la définition de la «bonne distance» au politique est sans cesse négociée et renégociée, comme l'illustrent les derniers épisodes de la vie de la CGEM. L'art de garder la bonne distance est complexe : il faudrait être tout à la fois suffisamment proche des milieux de décision pour «avoir de l'écoute» comme le revendique le président actuel de la CGEM, mais pas

**Est-ce que les analystes ne surestiment pas le poids de la CGEM et son rôle politique ?**

Il est vrai que les métamorphoses de la CGEM depuis les années 1990 ont suscité beaucoup d'attention. Parce qu'elles n'ont pas d'équivalent dans la région, sinon la TÜSIAD turque. Cette association décrite par Saïd Tangeaoui et Ali Benhaddou au tout début des années 1990 comme un petit «club de patrons» casablancais confinés à l'entre soi, très proches des pouvoirs publics, est devenue une organisation soucieuse de représenter les intérêts du patronat et de l'entreprise. Aux quatre fédérations sectorielles de 1994 se sont ajoutées une vingtaine de nouvelles fédérations, dont l'importante AMITH par exemple. Elle dispose désormais de huit unions régionales et d'une quinzaine de commissions. L'élection de son président suscite l'attention des médias et, visiblement, celle aussi des pouvoirs publics. Bref, quel que soit son poids effectif sur l'échiquier de la décision politique, un poids qui évolue au gré des dossiers et de la conjoncture, l'association s'est incontestablement singularisée durant ces deux décennies. Elle est également devenue un «partenaire social», impliqué dans la négociation et le «dialogue social», depuis notamment les accords de l'été 1996. En d'autres termes, la Confédération est devenue plus qu'auparavant un lieu politique ; un lieu où peuvent se jouer des formes de «politisation sous contrainte», qui me paraissent la rendre digne d'intérêt, sans laisser présumer non plus du poids politique qu'elle peut avoir : loin d'être expurgée de tout enjeu de pouvoir, la CGEM est au contraire une institution où se jouent des formes contradictoires

## IL FAUDRAIT ÊTRE SUFFISAMMENT PROCHE DES MILIEUX DE DÉCISION POUR «AVOIR DE L'ÉCOUTE»

gauche notamment, qui ne peuvent se résoudre à l'abandon de l'action publique et prennent des fonctions dans des activités à cheval entre entrepreneuriat et chose publique,

trop proche non plus, pour ne pas être accusé d'avoir «franchi la ligne rouge» comme ce fut le cas du président précédent de la Confédération.

de pouvoir, mais peu en terme de mobilisation collective : la mobilisation au sein de la CGEM est faible, peu fidèle et la Confédération n' enrôle pas hors du groupe, n'est pas à l'origine d'un mouvement social ; sa cause est diffuse, pas toujours consensuelle ni même populaire. En revanche, comme l' illustrent les batailles pour gagner la présidence, le contrôle de la Confédération est important et on a pu y suivre une concurrence violente parfois entre différents types de leadership. Enfin, la CGEM

que partenaire de l'élaboration des politiques publiques ?

Les deux termes de votre équation ne sont pas contradictoires puisque l'activité principale de l'Exécutif est d'impulser et de mettre en place des politiques publiques. Ce qui me paraît remarquable dans le cas du Maroc, c'est effectivement une transformation des logiques de l'action publique dans le sillon des réformes néo-libérales qui semblent accorder une place toute particulière aux entrepreneurs et à l'entreprise. Comme dans d'autres

privé, de gouvernement par contrat, notamment dans le domaine de la politique urbaine, dans le domaine des politiques sociales, développement du charity business, de la «micro entreprise», qui propose de résoudre les problèmes de pauvreté, etc.).

Au Maroc, l'évolution relative de l'esprit d'entreprendre ne semble pas avoir entraîné la démocratisation du système. Or, théoriquement, les travaux de Rostow, Dahl et Lipset par exemple, estiment que les réformes économiques peuvent conduire au changement du système politique et élargir les chances de réalisation de la démocratie. Cette hypothèse a-t-elle des chances de se vérifier au Maroc ?

Ces thèses essentiellement développementalistes des années 1960, qui ont été relues et réactualisées à la faveur des changements économiques des années 1990, indexaient l'état de développement politique à l'état de développement économique. Elles ont d'ailleurs permis aux initiateurs des réformes néolibérales, notamment dans les institutions financières internationales, de défendre leurs réformes économiques à tout prix, invitant les sociétés engagées dans des programmes d'ajustement structurels particulièrement coûteux socialement, de prendre patience : «market first, democracy later». Comme si la démocratie nécessitait des pré-requis économiques. Théoriquement, ces thèses ont été largement débattues et critiquées. Empiriquement et historiquement, elles ont été contredites. Ceci étant, s'il est peu raisonnable de penser que libéralismes économique et politique sont intrinsèquement liés, rien ne nous permet non plus de penser qu'ils sont irrémédiablement contraires. Et à cet effet, le Maroc apparaît comme un passionnant poste d'observation. ■

## LIBÉRALISMES ÉCONOMIQUE ET POLITIQUE NE SONT PAS INTRINSÈQUEMENT LIÉS



a servi de tremplin ou d'antichambre du politique pour plusieurs de ses dirigeants, cadres ou présidents de fédérations.

Est-ce que l'entrepreneur joue aujourd'hui un rôle politique plus déterminant qu'auparavant en tant que défenseur du trône, ou en tant

contextes, le politique semble «s'économiser». J'emprunte cette formule à une sociologue française, Delphine Dulong, qui avait travaillé sur la IV<sup>e</sup> république française : alors que les paradigmes de l'économie se transforment rapidement, les «ingénieurs économistes», qu'on appelle souvent aujourd'hui les technocrates, et les entrepreneurs sont mobilisés dans l'action publique, une action qui érige la prospérité de l'entreprise en priorité absolue. Il s'agit non seulement de favoriser l'émergence et le développement d'un entrepreneuriat dynamique, mais encore pour toute l'action publique, de ressembler à l'entreprise et de s'en rapprocher. Lui ressembler, en faire un modèle, en lui empruntant son vocabulaire (la bonne gouvernance, le new public management, l'accountability, etc.), ses outils (notamment la religion du chiffre et du bench marking qui est une technique de gestion, etc.). S'en rapprocher à travers le développement de partenariats multiples et variés avec l'entreprise (développement de partenariat public/

# ENTREPRENDRE POUR CHANGER LE MONDE

Par Caroline Minialai,  
Cesem - HEM

**S**on histoire d'entrepreneur démarre plutôt mal, puisqu'il ne sera jamais diplômé de l'école d'ingénieurs de Mohammédia et qu'il sera poursuivi pour ses engagements syndicaux au début de sa vie professionnelle. Mais ce qui aurait pu être un handicap - il passera une année dans la clandestinité - sera son tremplin. Son premier employeur, séduit à la fois par ses capacités et ses convictions, sera le premier artisan de ce parcours d'un fils de fonctionnaire devenu entrepreneur.

## LE CRÉATEUR

Tout débute par la rencontre déterminante de Bachir Rachdi et d'un de ses camarades avec Omar Bennani, qui dirige un bureau d'études dans le bâtiment. «On a atterri dans ce bureau d'études parce que nous partageons des valeurs avec son dirigeant ; et qu'il croyait aux compétences marocaines et avait du respect pour la dignité humaine». Ce chef d'entreprise, convaincu de l'apport de l'innovation et de la recherche & développement dans les différentes activités économiques, confie à ses deux nouvelles recrues un projet de développement de logiciel.

Les investissements sont très importants, et les 3 partenaires vont s'associer dans une nouvelle structure pour commercialiser en France ce produit. «Nous voulions aussi démontrer que ce n'est pas le diplôme qui compte, mais les compétences et que malgré la situation économique du Maroc et les limites du marché, on pouvait faire des choses à très forte valeur ajoutée».

## LE MANAGER ENGAGÉ

Dès le départ, son implication personnelle est très importante : «À partir de 1985 je vivais entre Paris et Casablanca, je comptais juste participer à la création de la structure pendant une année et ça a duré 11 ans et demi». La croissance et le développement des entreprises en France et au Maroc sont très rapides. Mais entre 1992 et 1995, le rêve se fissure, les investissements sont très importants, les dettes augmentent et la situation de l'entreprise devient très difficile. «Pendant une année nous ne nous sommes versés aucun salaire, et nous étions très inquiets surtout que feu Jawal El Ouarzazi avait déjà une famille, des responsabilités». Les salariés présentent même leur démission collective, suite à un bras de fer avec le management. Mais la ténacité et le travail des fondateurs leur permettront de passer ce premier cap. En 1999, un désaccord avec les associés français les pousse à se retirer de l'entreprise française et à «quasiment repartir de zéro au Maroc. A peine 5 ans plus tard le chiffre d'affaires atteint 50 millions de dirhams».

Le fil conducteur de ce parcours est le rêve : «Il faut avoir un rêve à un niveau utopique, c'est ça qui permet d'aller de l'avant, de faire que lorsque l'on rencontre des difficultés, elles deviennent un moyen de rebondir». Ce cheminement parfois difficile le conduit à maintenir une orthodoxie financière (financement quasi-exclusivement par fonds propres) et à «créer un environnement de confiance» qui permet aux hommes, «notre principal capital», de s'épanouir dans le travail.

## LE CITOYEN

«Notre motivation à nous deux était de voir le Maroc changer au-delà de l'entreprise. L'entreprise était un cadre où on pouvait entreprendre autrement». Ainsi, en parallèle de ses engagements professionnels et familiaux, Bachir Rachdi œuvre en permanence à la création d'un environnement plus favorable à l'innovation et à l'entrepreneuriat : il crée un des premiers organismes de microcrédit au Maroc, il participe à la lutte contre la corruption et il est un fervent ambassadeur du développement des NTIC. Dans son quotidien, il applique une règle «Ne pas admettre [les décisions aberrantes]» et toujours se battre pour faire évoluer le cadre économique.

Le plaisir et l'engagement semblent être ses moteurs tout au long de cette aventure ; et comme il le dit lui-même : «Si je devais le refaire, je referai pareil, je prendrai les mêmes risques».

## Quelques dates

- 1960 Naissance à Khouribga
- 1983 Exclusion de l'école d'Ingénieurs de Mohammédia à quelques jours du diplôme
- 1985 Création de Batisoft France, puis Batisoft Maroc (futur Involys)
- 1986 Grand Prix Informatique et Construction
- 1996 Prix de l'innovation des logiciels professionnels
- 2000 Ouverture de capital aux investisseurs institutionnels
- 2006 Introduction à la Bourse de Casablanca

Economie

Enquêtes

Chroniques

échos

Politique

Interview

Société

en direct

Point de vue

Il y a 40 ans

Débats

Culture

Carrières

Télex

OPCVM

Indices boursiers

Votre argent

Offres d'emploi

Portrait

Témoignages

Médecine



**100% infos, 100% inédit**

# CET INVISIBLE PATRONAT DU MAROC

**BOSSEURS, SILENCIEUX ET INVISIBLES DANS LES REPRÉSENTATIONS ACTUELLES, LES NOUVEAUX PATRONS DE LA SCÈNE ÉCONOMIQUE MAROCAINE SONT À CHERCHER AILLEURS : LE MARCHÉ TURC PERMET D'EXPLORER LES PRATIQUES DE CETTE NOUVELLE GÉNÉRATION D'ENTREPRENEURS.**

Par Irene Bono, Docteur en science politique  
Mohamed Wazif, Doctorant en sociologie

**L'**appréhension du milieu entrepreneurial à travers la mémoire collective des Marocains a longtemps révélé l'image d'un secteur affairiste largement dominé par deux «segments» de l'élite économique, racialisés ou du moins régionalisés : les Fassis de souche d'une part, et les notables soussis de l'autre<sup>1</sup>. A l'épreuve de la mondialisation et du processus de libéralisation qu'a connu le pays, cette équation héritée de l'ancien régime économique - fondé sur un modèle de capitalisme national(iste) succédant à son homologue colonial - semble actuellement mise en question par l'émergence de nouveaux profils d'entrepreneurs distincts par leurs origines, par leurs attaches, leurs horizons et leurs manières de faire. Au fil du temps et à la marge des brèches ici et là, arrive un nouveau lignage économique qui s'efforce de créer ses

## LE MARCHÉ TURC PERMET D'EXPLORER LES PRATIQUES DE CES NOUVEAUX ENTREPRENEURS MAROCAINS

propres niches. Avec l'émergence de ces acteurs, l'idée que pour monter dans le monde du business on devrait descendre d'une grande famille parmi celles qui ont bâti le capitalisme national est-elle désormais dépassée? Bien qu'aujourd'hui la constellation faite par les chefs de petites et moyennes entreprises soit de plus en plus importante, la taille du phénomène échappe à l'appréciation des observateurs : les statistiques officielles estiment la présence de PME au Maroc à plus de 90% du tissu productif national. Leurs succès ne sont pas toujours rapportés par les

médias et la presse économique marocaine. De même, la plupart d'entre eux n'ont jamais eu de contact avec la confédération du patronat et ne sont pas affiliés aux fédérations sectorielles. Cependant, pour saisir les hommes d'affaires qui sont «invisibles» dans les milieux médiatisés du patronat marocain, il suffit de les chercher ailleurs. A cet égard, le marché turc représente une entrée intéressante pour explorer les parcours, les perceptions et les pratiques des affaires propres à ces nouveaux entrepreneurs<sup>2</sup>.

Depuis 2006, date de l'entrée en vigueur de l'accord de libre-échange entre Maroc et Turquie, l'intérêt et l'interaction des hommes d'affaires marocains avec le marché turc n'ont fait qu'augmenter. La libre circulation de personnes entre les deux pays et la politique très active du patronat turc font ainsi que même les entreprises marocaines de petite taille peuvent y chercher des opportunités. Qui sont ces invisibles du patronat marocain ? En quoi leurs éthique et esprit d'entreprendre ressemblent ou diffèrent de ceux des grandes firmes ? Comment font-ils entendre leur voix ?

## ORA ET LABORA

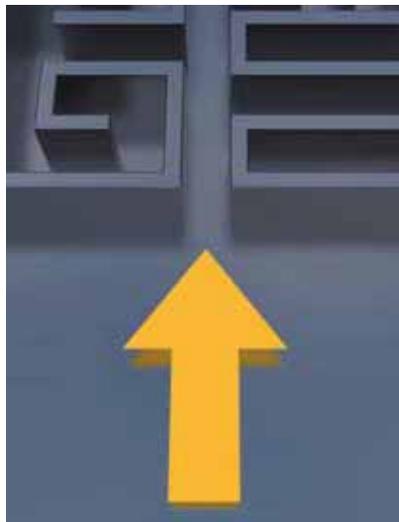
«Il ne faut pas de visa, et ça coûte moins cher que de se rendre à une foire en Europe». C'est l'avis de Nourredine W., entrepreneur du secteur textile casablançais, récemment rentré d'une foire en Turquie. Il a été le premier à importer depuis l'étranger, dans une famille traditionnellement active dans le commerce d'habillement - son frère travaille au fameux «bazar de l'informel» de Derb Ghallef. Il importe de Turquie des articles d'habillement féminin depuis plus de 20 ans. Il a débuté avec le commerce «à la valise» pour approvisionner sa boutique dans le luxueux centre Ben Omar du Maârif, à Casablanca. Puis il a commencé à fréquenter les foires et à diversifier ses fournisseurs. Aujourd'hui, il est propriétaire de trois boutiques d'habillement pour femme «haut standing», et prévoit d'importer depuis la Chine prochainement. Cela fait 10 ans qu'il se rend à des foires en Turquie. Grâce à cette expérience, il a développé une certaine confiance vis à vis des partenaires turcs. «Ils sont sérieux, chaque chose a sa place. Et ils travaillent avec les pays musulmans».

Au-delà de la question des visas

et de l'accès à l'Europe, le choix de nouveaux marchés et de nouveaux partenaires suggère un nouvel esprit. La recette pour le succès de beaucoup parmi les entrepreneurs du patronat

et les fertilisants, est le prototype de l'homme d'affaires qui se veut «bosseur». Issu d'une famille de commerçants de Casablanca, il a essayé tout d'abord d'investir dans le

## AU CAPITAL HALAL, LE PATRON GÉNÉREUX S'ACTIVE DANS DES ŒUVRES DE MÉCÉNAT



silencieux semble pouvoir être résumée par la devise bénédictine ora et labora (la prière et le travail). Ou, en termes plus modernes : «Sois sérieux et bosse». Pour beaucoup d'entre eux, être bosseur est synonyme d'être un «self made man », qui s'est bâti seul et qui continue à travailler avec ses propres employés. Ne s'occuper que des affaires, prendre ses distances par rapport à toute autre activité, principalement syndicale. Et comme l'entreprise est souvent vécue et conçue à l'image d'une famille soudée et solidaire, les employés sont appelés à suivre le modèle du patron/père et à partager ses valeurs. Tous pour le bien de la famille entreprenante, personne n'est syndiqué contre soi-même. Mustapha H., chef d'une société d'import-export dans l'agroalimentaire

secteur du bâtiment vers la fin des années 80. «Au départ, cela paraissait un secteur porteur, puis avec l'arrivée des grandes entreprises la concurrence est devenue impitoyable et inégale». Quelques années plus tard, il s'est reconverti à l'import-export, toujours en ne comptant que sur ses moyens propres, «petit à petit, sans jamais demander de crédit à la banque». En quelques années, sa société a pu s'imposer comme un exportateur de référence vers le marché libyen. «L'objectif est de diversifier les marchés, mais pas les activités économiques». En nous racontant la difficulté de l'exportation, il nous explique qu'«il faut savoir comment conquérir le marché et le marché international est immense : il faut trimer pour s'y faire une place». En octobre 2008, il s'est rendu pour la première fois en Turquie. Pour l'instant il n'a pas encore de partenaires turcs, mais il est patient : son travail quotidien avec les différents partenaires se base sur la construction de liens de confiance : «On ne la demande pas, on la construit jour après jour». Comme on est au cœur d'un métier à risque, tout le jeu est de savoir jongler entre confiance et vigilance : «Entre commerce et religion, je ne vois pas le contact. Le commerce n'a pas de religion. Et les apparences peuvent être trompeuses».

Le nouvel esprit se manifeste dans



les discours et les pratiques de ces acteurs. Pour certains, le sérieux équivaut au respect des accords et des engagements (payer les factures à l'heure). Pour d'autres, il s'agit de gérer ses affaires en conformité avec ses propres convictions éthiques ou religieuses : ne pas recourir à l'usure, prohiber le bakchich (la corruption). Payer les impôts à l'Etat, mais verser aussi la zakate, volontairement et dans la discrétion. Au capital halal, le patron généreux s'active dans des œuvres de mécénat. Le marqueur identitaire se structure suivant des conceptions particulières de réconciliation entre tradition et modernité.

Mohamed T., propriétaire d'une société de confection, devait également se rendre à un salon turc, mais une contrainte de travail l'en a empêché à la dernière minute. Après six ans dans l'enseignement en tant que professeur de physique chimie, il a décidé, dans les années 90, de changer de travail en rejoignant le secteur textile où travaillait aussi son père. Au départ, cela a été difficile pour lui, mais aujourd'hui il dirige une entreprise de 50 salariés. Depuis six ans, il réinvestit ses bénéfices dans le secteur de la promotion immobilière. Il n'est adhérent ni à l'AMITH ni à la FBTP. «C'est pour les grands, les exportateurs», nous explique-t-il. Il est attiré par la Turquie, qu'il considère comme un pays moderne qui conserve son identité et ses traditions. C'est selon la même appréciation qu'il s'est porté candidat aux élections des chambres de commerce sous la bannière du PAM, créé en 2008 et connu comme «le parti de l'ami du Roi». «On ne veut pas se dissocier de la religion, du lien avec la famille, tout en étant modernes. Pourquoi, par exemple, devrais-je

considérer la riba (l'emprunt avec intérêt) comme un péché, si avec un crédit je fais du bien, j'arrive à offrir du travail à une cinquantaine de chefs de famille ? C'est cela, faire du bien». Pour lui, Miloud Chaabi représente un exemple typique d'authenticité et de modernité dans le milieu marocain des affaires : «Regardez les hôtels Mogador, c'est du haut standing, ils sont toujours complets, même si on

représentativité et les barrières à l'entrée qu'ils rencontrent. «La CGEM, ce sont les grandes familles, c'est comme un clan un peu renfermé», nous explique l'un d'entre eux, qui cependant ne s'est jamais rendu à la confédération du patronat. «A ma connaissance il n'y a personne qui s'occupe des intérêts des PME et les partis politiques, je n'en sais rien. Je n'ai dans la tête que mon travail. Ce



## «LA CGEM, CE SONT DES GRANDES FAMILLES, C'EST COMME UN CLAN UN PEU FERMÉ»

n'y vend pas de l'alcool. C'est ça un homme moderne et authentique, il devrait venir au PAM !».

### C'EST AUSSI L'HEURE DES «TIGRES» AU MAROC ?

Les nouveaux hommes d'affaires œuvrent en silence et souvent en dehors des circuits traditionnels du patronat, notamment la Confédération générale des entreprises du Maroc (CGEM). L'argument récurrent dans leurs propos est sa non

qui m'intéresse c'est d'être honnête et de travailler. C'est notre façon de travailler qui nous rend honnêtes. Le reste, on n'a pas besoin d'en parler». Le manque d'intérêt est même défini, par certains, comme réciproque : «Une fois dans une foire du bâtiment je me suis rendu au stand de la fédération des BTP. Il n'y avait personne, et j'ai rempli le formulaire pour être recontacté, mais je n'ai plus jamais rien su», raconte un chef d'entreprise actif dans la promotion immobilière, l'agriculture



et l'enseignement privé. Certains d'entre eux soulignent le décalage entre leurs exigences et la nature des informations qu'ils peuvent obtenir à travers les fédérations sectorielles: «Ils nous proposent des offres de financement avec intérêt, à nous qui n'avons jamais demandé de crédit à la banque», affirme le chef d'une entreprise de confection qui s'est bâti tout seul, et qui actuellement atteint un chiffre d'affaires annuel de 9 millions de dirhams.

Les milieux d'affaires turc et marocain sont aujourd'hui connectés à travers l'ambassade de Turquie au Maroc. Celle-ci joue le rôle de courtier entre les associations du patronat turc et les Chambres de commerce marocaines. Depuis 2006, plusieurs conventions d'entente ont été signées entre l'association des entrepreneurs indépendants de la Turquie «Müsiad» - le «M» de l'acronyme Müsiad est souvent considéré comme indiquant Musulman, même s'il s'agit à l'origine de Müstakil (indépendant) - et certaines chambres de commerce (Casablanca, Rabat et Settat). Créée en 1990, à l'initiative de cinq hommes d'affaires qui ne se reconnaissaient pas dans le patronat traditionnel, la Müsiad regroupe aujourd'hui 2.900 hommes d'affaires et plus de 12.000

sociétés actives dans différents secteurs économiques. L'association, structurée autour de 28 antennes sectorielles couvrant tout le territoire turc, a pour objectif de contribuer au développement économique, culturel et humain du pays tout en préservant son identité et ses traditions. Les facilitations introduites par les Turcs pour attirer les hommes d'affaires étrangers ne peuvent qu'encourager les échanges économiques avec le partenaire marocain : La Müsiad prend en charge le séjour des entrepreneurs marocains qui participent à ses foires, depuis l'accueil à l'aéroport jusqu'à l'hébergement dans des hôtels 4-5 étoiles. Les entrepreneurs partants ont juste à payer les frais de leur déplacement. De plus, la partie turque leur accorde un traitement de faveur : rencontres avec les décideurs officiels et invitations aux sommets des organisations du patronat. La présence de ces «petits» hommes d'affaires n'est pas dépendante de celle des institutions marocaines. En dépit de l'absence d'une délégation officielle au sommet des ministres du Commerce en juin dernier à Istanbul, plus de 80 hommes d'affaires marocains se sont rendus à la manifestation «Pont Turquie-Monde

2009» organisée en parallèle par la confédération des hommes d'affaires et industriels turcs «Tuskon». Cette dernière, fondée en 2005 à Istanbul par des hommes d'affaires liés à la mouvance de Fethullah Gülen, père spirituel d'une néo-confrérie d'obédience islamique, représente aujourd'hui 9.500 adhérents qui œuvrent dans 124 associations d'hommes d'affaires actifs dans différents secteurs économiques et dans différentes régions du pays. Parmi les objectifs de l'association, il y a celui de produire des solutions alternatives, fruits d'une approche constructive des problèmes du pays pour que la Turquie devienne un acteur principal de l'économie mondiale, tout en prenant en considération les conditions et les sensibilités locales.

Depuis leur création, les nouvelles associations du patronat turc ont gagné en visibilité et en importance et aujourd'hui se partagent la scène avec la plus ancienne Tusiad, qui regroupe les familles d'hommes d'affaires du patronat traditionnel en Turquie. C'est pour cela que ses fondateurs gagnèrent le titre de «Tigres de l'Anatolie» en rappelant l'expérience asiatique. A quand les tigres marocains ? ■

1 Cf. J Waterbury, *Le commandeur des croyants. La monarchie marocaine et son élite*. PUF, Paris 1975.

2 Ce texte et ces questionnements sont issus d'une étude en cours menée au sein du FASOPO (Fonds d'Analyse des Sociétés Politiques, Paris, [www.fasopo.org](http://www.fasopo.org)) à laquelle participent des chercheurs du CM2S (Centre Marocain des Sciences Sociales, Casablanca), du Social Policy Forum (Université Bogazici d'Istanbul), du Département de sciences politiques (Université de Turin) et du CERI (SciencesPo, Paris). A travers des enquêtes de terrain, l'objet de cette recherche est d'analyser les transformations du capitalisme au Maroc et en Turquie, notamment à travers l'émergence de nouveaux acteurs économiques, de nouvelles pratiques des affaires et de nouveaux rapports à l'Etat. Cette recherche est financièrement soutenue par le département recherche de l'AFD, Paris.

# L'ESPRIT D'ENTREPRENDRE VU PAR LES JEUNES

LE CESEM A MENÉ UNE ÉTUDE QUALITATIVE POUR COMPRENDRE COMMENT LES JEUNES DE MOINS DE 35 ANS, SALARIÉS ET ENTREPRENEURS, SE REPRÉSENTAIENT L'ESPRIT D'ENTREPRENDRE, ET LEUR PERCEPTION DE CELUI QUI S'ENGAGE DANS LES AFFAIRES ET PREND LE RISQUE DE L'INITIATIVE PRIVÉE.

Par Caroline Minialai,  
Doctorante en gestion, Cesem - HEM

Ont également participé à l'étude,  
**Saadeddine Igamane**, doctorant, CM2S  
et **Maud Brasseur**, doctorante, CJB

**E**ntreprendre ou créer son entreprise (ce qui ne revient pas forcément au même) serait l'expression positive d'un individualisme qui s'assume et dépasse les formes classiques d'ascension sociale et d'affirmation économique. Mais est-ce vraiment ainsi que les jeunes Marocains de moins de 35 ans perçoivent l'acte d'entreprendre ? Les échanges,

qui ont eu lieu dans le cadre de focus groups (lire encadré sur la méthodologie), nous permettent aujourd'hui d'esquisser une réponse à cette question, en mettant tout d'abord la lumière sur la personnalité de l'entrepreneur, puis en étudiant le passage à l'acte de création, avant d'interroger en dernier lieu les relations des entrepreneurs avec leur environnement.

## QU'EST CE QU'UN ENTREPRENEUR ?

Jean-Marie Toulouse donnait au début des années 80 la définition suivante: «L'entrepreneur est avant tout un réalisateur de projets, quelqu'un qui dans la société perçoit une opportunité et imagine une façon de répondre à ce besoin avant que d'autres ne le fassent. C'est une personne qui, face à une situation

problématique, développe un projet, une vision qui transforme le problème en une occasion d'affaires». Cette définition académique nous présente l'entrepreneur comme un agent économique rationnel et réfléchi. Les résultats de notre étude permettent d'établir un portrait plus précis de cet homo «entrepreneurius».

## L'entrepreneur : un aventurier et un visionnaire

«L'entrepreneuriat c'est autre chose, c'est une aventure !». Ce constat est partagé par les salariés et les entrepreneurs. Ces derniers ont le sentiment de se lancer dans une aventure dont ils ne maîtrisent pas toutes les composantes, mais qui les motive et leur permet de réaliser un rêve. Un rêve qui, bien souvent, les taraude depuis longtemps : «J'ai voulu réaliser mon premier projet quand



j'avais 17 ans. Notre maison de plage était située près du terminus, et j'ai pensé qu'on pouvait la transformer en boutique de glace. A cette époque, on ne vendait pas encore de glace sur la plage de Larache». Alors, aventurier, bien sûr parce que la visibilité est faible, les risques importants et la peur toujours présente, surtout dans les phases de démarrage de l'activité: «On a peur en permanence, mais on gère notre peur», déclare une chef d'entreprise de 28 ans.

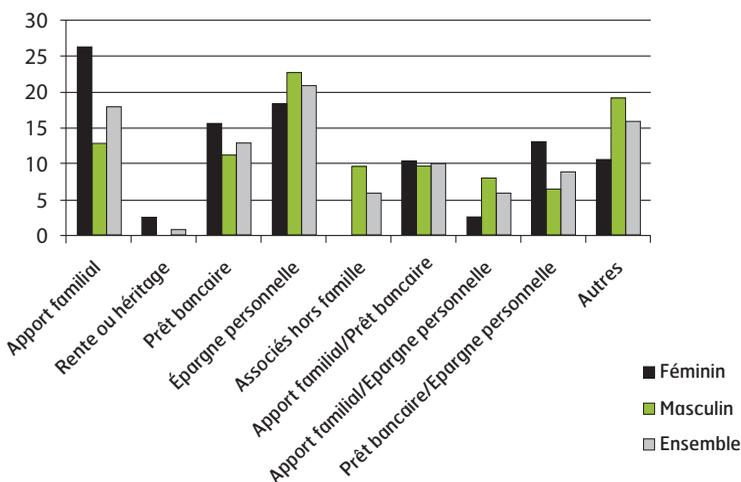
Les risques associés à cette aventure, qu'ils soient commerciaux, financiers ou personnels, sont identifiés et mis en avant par ceux qui ont choisi le salariat et qui ne se considèrent pas prêts à «risquer le tout pour le tout». Ils auraient même parfois tendance à voir en cet aventurier moderne, l'entrepreneur, une tête brûlée, puisque «finalement ceux qui se lancent, ce sont ceux qui n'ont rien à perdre». Dans un travail sur la création d'entreprise et l'entrepreneuriat, Verstraete et Saporta (2006) montrent en effet que les entrepreneurs auraient une aversion pour le risque moins marquée que la plupart des individus.

Les salariés voient en outre ces entrepreneurs comme des individus porteurs d'une vision forte qui préside à la destinée de l'entreprise et qui est influencée par leur ouverture sur le monde qui les entoure : «Une entreprise c'est comme un bateau, on a une destination et il y a pas mal de risques». Pour être en mesure de traduire cette vision en projet d'entreprise, la connaissance de soi, de ses propres capacités et compétences est essentielle ; elle accroît le sentiment de confiance en soi qui permettra à la fois de prendre des décisions et d'en assumer toutes les conséquences.

1 T.Verstraete, B. Saporta, Création d'entreprise et entrepreneuriat, éd. de l'ADREG, 2006, p.92.

## «L'ENTREPRISE C'EST UN BATEAU, ON PREND UNE DESTINATION ET PAS MAL DE RISQUES»

### G1 RÉPARTITION DES ENTREPRISES ENQUÊTÉES SELON L'ORIGINE DU CAPITAL ET LE SEXE



Source : Affaya N. et Guerraoui D. (2009), «L'élite économique marocaine - Étude sur la nouvelle génération d'entrepreneurs», Éditions L'Harmattan, p. 143



Pour devenir entrepreneur, l'individu est censé pouvoir «enlever cette poussière de passivité qui l'entrave» pour aller de l'avant, sortir du cadre, se rebeller et oser faire le premier pas. Un dirigeant de Marrakech s'explique: «Un entrepreneur doit



pouvoir être rebelle, c'est-à-dire accepter de marcher hors des sentiers battus». Tous s'accordent pour reconnaître que ceux qui se lancent ici ont du courage, car «au Maroc rien n'est facile».

Mais être visionnaire, c'est aussi être capable d'investir, de travailler maintenant pour des résultats que l'on n'obtiendra que dans le futur. L'entrepreneur doit pouvoir se projeter au-delà des deux ou trois premières années d'activité sans attendre de résultats immédiats et souvent «certaines actions ne donnent des résultats que 2 ou 3 ans après». Un entrepreneur marocain installé en France écrit en ce sens : «Je n'attends pas de retour tout de suite de mon investissement, l'argent n'est pas une priorité, en revanche la stabilité de la société l'est».

L'aventure et la prise de risque sont probablement ce qui les motive le plus à s'orienter vers l'entrepreneuriat. Cette «folie» nécessaire ne se retrouve

## «LE SEUL MOYEN POUR MOI DE NE PAS ÊTRE CHÔMEUR, C'EST DE CRÉER UNE ENTREPRISE»

pourtant pas chez tout le monde. Ce qui nous amène à poser la question du parcours du jeune entrepreneur : d'où vient-il ? Est-il diplômé ou non ? A-t-il de l'expérience ?

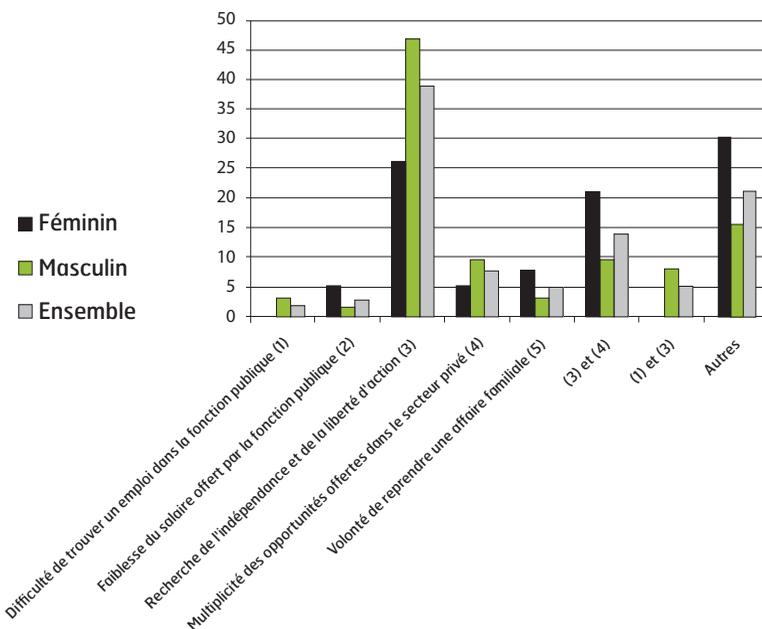
### L'entrepreneur : self-made man ou diplômé ?

«L'esprit d'entrepreneuriat est inné [...] c'est quelque chose qu'on a ou qu'on n'a pas», rapporte un salarié de Marrakech. Ce débat

entre l'inné et la capacité d'acquérir cet esprit d'entreprendre fait rage autant parmi les salariés que parmi les entrepreneurs. Pourtant, ils s'accordent à reconnaître qu'il n'existe que très peu de différences entre un entrepreneur et un non-entrepreneur. Le clivage réside dans le développement ou non de cette fibre entrepreneuriale qui serait présente chez la plupart des individus. L'éducation des enfants s'avère alors déterminante, et on peut établir un

»

### G2 RÉPARTITION DES ENTREPRISES ENQUÊTÉES SELON LA MOTIVATION DU CHOIX DE CRÉATION



Source : Affaya N. et Guerraoui D. (2009), «L'élite économique marocaine - Etude sur la nouvelle génération d'entrepreneurs», Editions L'Harmattan, p. 143

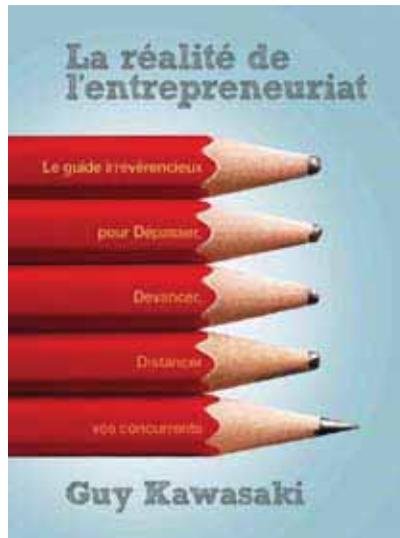
lien entre cette éducation et la volonté ou l'intention entrepreneuriale.

«Quand on est petits, on nous dit toujours, ne fais pas ci, ne dis pas non, ne répond pas, fais comme ton grand-père...»; les enfants, puis les jeunes adultes sont encouragés à se comporter conformément au cadre établi, plutôt que d'oser prendre des initiatives ou faire preuve d'audace. Le cadre familial, comme l'école, sont pointés du doigt pour leur manque d'incitation à la prise d'initiative individuelle, à la réflexion personnelle ou à l'ambition : «On nous a toujours dit : tu dois aller à l'école pour avoir un bon poste, pas pour créer ton entreprise».

La formation joue elle aussi un rôle déterminant. Si l'idée du self-made man existe toujours, et les exemples ne manquent pas - «certains ont bâti des empires et sont analphabètes» -, l'entrepreneur doit développer des capacités techniques et de gestion indispensables à la pérennité de son activité. Cependant, la formation ne suffit pas pour faire d'un individu quelconque un bon entrepreneur. L'apprentissage doit se faire tout au long de la vie de l'entreprise : «Plus on se casse la figure, plus on apprend et c'est ça le plus motivant!». Ainsi, une étude quantitative réalisée auprès de 100 jeunes entrepreneurs marocains<sup>2</sup> montre que l'on ne devient pas entrepreneur par hasard et ce quel que soit son domaine de formation, même si 90% des personnes interrogées sont diplômées de l'enseignement supérieur. Le premier facteur identifié pour réussir en tant qu'entrepreneur est l'expérience acquise par l'individu dans le domaine où il se lance. Cette expérience est d'ailleurs longuement commentée par nos participants. Certains affirment qu'un entrepreneur par vocation peut s'épanouir dans n'importe quel domaine d'activité, mais la grande majorité considère que

## Méthodologie

Nous avons animé des focus groups de salariés et d'entrepreneurs (3 de chaque) à Casablanca, Marrakech, Rabat et Tanger. Les participants avaient entre 20 et 35 ans et ont été contactés par les équipes du CESEM. Les entretiens ont été enregistrés, retranscrits et analysés au travers d'une grille d'analyse construite par thème, chaque thème s'appuyant sur des mots clés. Ainsi la thématique ENTOURAGE-RESEAU regroupait les mots clés suivants : entourage, réseau, famille, accompagnement, soutien, solitude, information, échec. En parallèle, nous avons fait circuler un questionnaire construit sur la grille d'entretien auprès de jeunes Marocains résidant à l'étranger via le site Yabiladi.com. Au total, ce sont une cinquantaine de personnes qui ont participé à cette étude.



cette expérience du domaine d'activité est essentielle, à la fois parce qu'elle donne de la crédibilité au projet d'entreprise et parce qu'elle accroît l'autonomie de l'entrepreneur. «Il ne faut pas se jeter à l'eau sans savoir nager», dit un témoin, «Je savais que dans notre métier il fallait une bonne expérience, alors j'ai été patiente, j'ai attendu 7 ans».

A cette fibre entrepreneuriale et à cette expérience, s'ajoute une préparation minutieuse du projet. Aujourd'hui aucun jeune n'envisage de se lancer dans un projet sans avoir au minima réalisé une étude de marché, rédigé des rapports et des analyses permettant de bien appréhender l'environnement dans lequel va

évoluer l'entreprise et de boucler un business plan convaincant. Un des objectifs de cette phase préliminaire est d'ailleurs de s'assurer de la créativité du projet pour se distinguer de la concurrence. Travail acharné, ténacité et persévérance permettent de transformer le projet en création, et une bonne dose de flexibilité aide le créateur à adapter son projet au marché.

A cette question sur les compétences et l'expérience, les participants ajoutent une donnée essentielle qui est celle de l'existence ou non d'un réseau.

### Le réseau : une obligation ?

Cette notion de réseau est une constante des débats que nous avons organisés. Elle recouvre des réalités très diverses allant des réseaux familiaux aux réseaux politiques. Devient-on entrepreneur par héritage? Non : «Aujourd'hui, au Maroc, on n'a pas besoin d'être fils d'Untel pour réussir». Pourtant, l'étude citée précédemment<sup>3</sup> expose que parmi les entrepreneurs interrogés, plus de la moitié déclarent que leurs parents étaient entrepreneurs. Alors, qu'en

2 N. Affaya et D. Guerraoui, L'élite économique marocaine - Etude sur la nouvelle génération d'entrepreneurs, éd. ARCI et l'Harmattan, 2009, p. 153.

3 Ibid, p.143.



est-il réellement ?

Le rôle de la famille dans le processus entrepreneurial ne s'arrête pas à l'éducation. Le support moral que peuvent apporter les proches est un facteur de réussite primordial. Non seulement il permet aux créateurs de rompre leur isolement et leur solitude, et de surmonter les difficultés inhérentes au processus de création, mais son absence peut être synonyme d'abandon du projet. «Je me rends compte aujourd'hui que si Papa m'avait dit «vas-y ! fonce, je te soutiens», j'aurais déjà créé mon entreprise». Au-delà de cette absence de soutien, il faut parfois s'opposer à sa famille pour mener à bien son rêve : «Quand j'ai dit à mes parents que je voulais quitter le salariat, ils étaient surpris, ils m'ont dit «cherche-toi un mari et reste dans ton confort». Mais le réseau familial peut être bien plus qu'un simple support moral, car il apporte fréquemment les premiers dirhams requis pour monter le projet. Ainsi 45% des entrepreneurs interrogés par Nouredine Affaya et Driss Guerraoui<sup>4</sup> déclarent que le financement initial de leur projet provient de la famille et/ou de leur épargne personnelle (graphe 1).

Au-delà de la famille, on trouve des réseaux sociaux ou professionnels qui vont donner le coup de pouce nécessaire à la réalisation du projet. Les échanges vont ainsi permettre de discuter du projet, de le tester, de dépasser les premiers obstacles et d'accroître encore la confiance en soi : «On a vraiment besoin de gens qui croient en nous. Pour m'en sortir j'ai déposé mon projet dans de nombreux réseaux». Cet exercice de communication aide d'ailleurs le créateur à augmenter son pouvoir

de conviction et à être par la suite plus percutant avec l'ensemble de ses partenaires, qu'ils soient clients, fournisseurs ou banquiers. Et même si «le monde se met de côté pour celui qui sait où il va», les entrepreneurs déplorent le manque au Maroc de réseaux de business angels ou de parrains réellement professionnels. Certains quand même, issus pour la plupart des milieux scientifiques universitaires, ont pu bénéficier du



## LE SECTEUR BANCAIRE EST AUJOURD'HUI UNE «ENTRAVE À LA CRÉATION D'ENTREPRISE»

soutien d'incubateurs, et obtenir ainsi un local et parfois même quelques fonds. Ils déplorent que le cadre administratif de ces structures soit souvent très lourd et que l'utilisation des fonds mis à disposition ne soit pas optimale. Malgré tout, on ne peut pas toujours compter sur les autres, et «un réseau, ça se développe» au fil du temps et de l'activité.

Travailleur et tenace, rebelle et communicant, aimant le risque et prudent à la fois, créatif mais rationnel : cette description met bien en évidence le côté schizophrène de nos entrepreneurs. Que ceux-ci aient bénéficié ou non d'une formation adéquate, qu'ils s'appuient ou non sur des réseaux, leur comportement est dual : «Ils prennent des risques et les gèrent sagement» ; et contrairement à certaines idées reçues, s'ils recherchent le profit, c'est essentiellement, au démarrage au moins, pour pérenniser leur projet.

Ce qui précède nous permet d'esquisser un profil de l'entrepreneur, de ses origines et de ses caractéristiques. Pour aller plus loin dans l'analyse des représentations de l'esprit d'entreprendre, nous avons cherché à comprendre le processus de passage à l'acte de création, quels étaient les moteurs de cette prise de risque et quels étaient les freins ou les difficultés de création.

### SE LANCER OU NON ?

Entre 2000 et 2007, le nombre d'entreprises affiliées à la CNSS a crû de plus de 39%<sup>5</sup>. Des 100 entreprises interrogées dans le cadre de l'étude citée précédemment<sup>6</sup>, 67% sont nées depuis cette même date. Ainsi, il semble bel et bien qu'un certain élan entrepreneurial commence à voir le jour dans le royaume. L'évènement qui déclenche le passage à l'acte est souvent un évènement extérieur qui affecte personnellement le futur chef d'entreprise, et que certains appellent la «fenêtre de déclenchement». Il peut tout aussi bien s'agir d'un voyage à l'étranger, d'une rencontre avec un entrepreneur, d'un licenciement ou

# DIPLÔMÉS CHÔMEURS ET ESPRIT D'ENTREPRENDRE

Par Saâdeddine IGAMANE\*

Docteur en sociologie, CM2S, Casablanca

**L**e mouvement des diplômés chômeurs<sup>1</sup>, apparemment si éloigné de l'entrepreneuriat, nous a interpellé. Comment ces fonctionnaires en devenir se représentent-ils l'entrepreneuriat ? Et pourquoi, alors que leur carrière est au point mort, n'envisagent-ils pas l'entrepreneuriat pour sortir, même temporairement, de leur situation actuelle ?

Rappelons-le, alors que le diplôme devrait être un gage de connaissances et d'un potentiel productif utilisable par l'entreprise, ces diplômés universitaires, n'ayant pu trouver un emploi dans la fonction publique, militent collectivement pour faire valoir «leur droit» à un poste dans l'administration du royaume et ne souhaitent pas pour l'instant créer leur entreprise.

La vision de l'entrepreneur et de l'esprit d'entreprendre souffre, au vu des entretiens menés auprès de diplômés chômeurs manifestant à Rabat, de bon nombre de contradictions. En effet, l'entrepreneur pour eux est réduit à sa fonction de rentier, et seuls les héritiers semblent susceptibles de mener à bien un projet, car ils s'appuient tout à la fois sur des réseaux politiques, économiques et familiaux. Pourtant, toujours selon nos interviewés, l'esprit d'entreprendre nécessite formation, expérience dans le domaine d'activité, sens de l'aventure et de la prise de risque. Il faut être prêt à se

lancer dans un monde où règne «la loi de la jungle, où le fort avale le faible». Si M. Madoui<sup>2</sup> montre qu'en France la difficulté de décrocher un emploi a constitué l'une des motivations chez les immigrés maghrébins pour créer leur propre entreprise, l'étude menée par N. Affraya et D. Guerraoui<sup>3</sup> montre qu'au Maroc, le choix d'entreprendre n'est lié à la difficulté de trouver un emploi que dans 2% des cas étudiés.

Pour devenir entrepreneur au Maroc, il faudrait, selon nos interviewés, un capital financier important et un capital relationnel étendu. Ces deux pré-requis leur faisant défaut, les autres qualités mises en avant (instruction, communication, esprit d'initiative, prise de risque, etc.) leurs semblent secondaires. Ainsi, l'emploi public leur paraît être le seul refuge contre les risques et les aléas de la vie. Les risques qu'ils évoquent sont multiples: un secteur privé fragile et incapable selon eux d'assurer la sécurité de l'emploi, la non transparence du marché et une conjoncture instable marquée par la crise mondiale, etc. Pour A : «Plus on avance dans les études, plus on se rend compte du risque qu'on peut encourir en travaillant dans le privé ou en montant sa propre entreprise».

Mais, avoir un revenu fixe «de sécurité» n'est pas toujours le seul objectif. En effet, pour Z : «La fonction publique ne va pas me satisfaire et je veux faire ma propre société,

mais petit à petit». Ce n'est qu'après avoir obtenu une certaine sécurité que l'on peut se lancer pour rechercher la promotion sociale en investissant principalement dans les services ou l'agriculture. O veut par exemple élever du bétail et espère ainsi aider son père qui a une épicerie en l'approvisionnant en lait. Z lui, milite aux côtés de sa femme, et n'envisage pas de contracter un crédit ; il attend donc de pouvoir compter sur deux salaires fixes pour faire les économies nécessaires au développement de son projet d'élevage.

Selon Albert et Marion<sup>4</sup>, l'esprit d'entreprendre consiste à identifier des opportunités et à réunir des ressources suffisantes et de nature différente pour les transformer en entreprise. Mais, quand le risque encouru semble tellement un frein que l'on se croit incapable d'accéder à certaines ressources (financières, capital social), peut-on vraiment prétendre avoir l'esprit d'entreprendre ?

1 Décrets parus en 1998 et 1999, donnant droit aux titulaires d'un DESA ou d'un doctorat à un poste dans l'administration marocaine

2 Mohamed Madoui, Les entrepreneurs issus de l'immigration maghrébine, éd. Aux lieux d'Être, 2008

3 N. Affraya et D. Guerraoui, L'élite économique marocaine - Etude sur la nouvelle génération d'entrepreneurs, Ed. L'Harmattan & L'ARCI, 2009, p.150

4 Albert Ph., Marion S., Ouvrir l'enseignement à l'esprit d'entreprendre, Les Echos 19/20, Septembre 1997, p.34

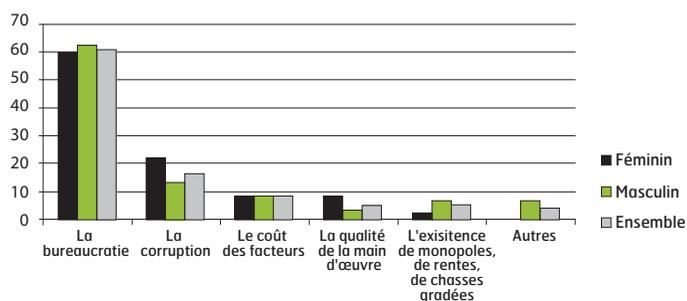
même d'une fête familiale au cours de laquelle certains mots changeront le destin d'un individu.

### Les représentations du passage à l'acte....

Salariés et entrepreneurs s'accordent sur un élément déterminant, la recherche d'indépendance et d'autonomie (graphe 2). L'entrepreneuriat est vu comme une alternative à un secteur privé généralement très hiérarchisé et contraignant. Certains estiment même que le salariat était pour eux une voie impossible : «Je n'avais pas le choix, le seul moyen pour moi de ne pas être chômeur c'était de créer une entreprise et de travailler pour devenir chef d'entreprise, parce qu'à chaque fois que j'ai fait des stages, je n'ai pas réussi à me caser dans un environnement de travail». Mais cette indépendance a un prix que tous les individus ne sont pas prêts à payer. Au-delà de cette absence de «patron», les salariés insistent sur l'amélioration de la situation matérielle et sociale de l'entrepreneur. L'entrepreneur cherche en effet selon eux, au travers de son acte de création, à gravir les échelons

## 61,2% DES ENTREPRENEURS PLACENT LA BUREAUCRATIE EN TÊTE DES OBSTACLES

### RÉPARTITION DES ENTREPRENEURS ENQUÊTÉS SELON LES SEXE ET LES PRINCIPAUX OBSTACLES À LA CRÉATION DES ENTREPRISES AU MAROC



Source : Affaya N. et Guerraoui D. (2009), «L'élite économique marocaine - Etude sur la nouvelle génération d'entrepreneurs», Editions L'Harmattan, p. 165

de l'échelle sociale et à améliorer substantiellement ses revenus. Mais pour les non-entrepreneurs, le raisonnement est tout autre : «Si ma situation s'améliore au travail, et que mon salaire est doublé ou triplé, je ne vais pas créer mon entreprise».

La création est donc perçue par les non-entrepreneurs comme un arbitrage entre la situation présente et les risques de l'inconnu. L'argent est une motivation première et un but en soi.

Ces motifs sont insuffisants aux yeux des entrepreneurs, qui ne parlent que de plaisir, d'auto-accomplissement et de satisfaction. En effet, la création d'entreprise est vécue comme un moyen de s'accomplir professionnellement, en menant à bien un projet dans lequel on est souvent le seul à croire : «Personne ne peut nous arrêter, on veut aller au bout». Et si la motivation de l'enrichissement n'est pas écartée, c'est parce qu'ils considèrent que le plaisir est d'autant plus grand que, étant autonome et en travaillant pour soi-même, on peut créer de la



# SUCCESS-STORY QUÉBÉCOISE

Par Adil El Mezouaghi  
Doctorant, CESEM - HEM

«**J**e ne serais jamais devenu l'entrepreneur que je suis si j'étais resté au Maroc». Le parcours de ce licencié en informatique de gestion est exceptionnel. Formé en Espagne, prédestiné à s'y installer, il arrive - guère enthousiasmé, mais par amour - au Québec, en 1987. Trop d'espaces, trop de verdure, peu de gens, le natif de Tétouan ne retrouve pas ses repères méditerranéens. Dans un contexte pourtant tendu, son audace et sa détermination («Ne me donnez pas de salaire, payez-moi à la commission», dit-il à son futur employeur) lui permettent de décrocher son premier emploi. En quelques années, il deviendra un des meilleurs conseillers commerciaux, puis gravira les échelons jusqu'au poste de directeur des ventes.

Sentant le vent tourner en 1992 - l'entreprise fera faillite quelques mois plus tard -, il décide d'abandonner le salariat et de se lancer dans la création d'entreprise. C'est ainsi qu'il s'associe à deux anciens collaborateurs pour créer EBR Informatique, en investissant 30.000 dollars d'économies dans l'aventure. «Il faut avoir le goût du risque», avoue-t-il. «J'ai dû convaincre et rassembler», poursuit-il ! Le projet est ambitieux, proposer des solutions IT intégrées à ses clients en commercialisant à la fois le matériel informatique et les solutions logicielles. Grâce aux premiers clients qui lui font confiance - car ils le connaissent -, la progression est d'autant plus rapide qu'il atteint dès la fin de la première année d'activités 800 000 dollars de chiffre d'affaires.

## IL ATTEINT A LA FIN DE LA PREMIÈRE ANNÉE 800 000 \$ DE CHIFFRE D'AFFAIRES

Honnêteté, intégrité et respect des engagements sont, selon lui, indispensables pour former des liens privilégiés avec tous ceux qui entourent l'entreprise : l'avocat, le comptable, les banques. Celles-ci lui donneront d'ailleurs du fil à retordre lorsqu'au bout d'un an il décide d'emprunter pour développer sa toute jeune entreprise. Aujourd'hui, cet icône du «canadian dream» n'est pas peu fier de diriger une entreprise qui génère quelques 45 millions de dollars par an, avec plus de 70 collaborateurs et des clients prestigieux de par le monde : Airbus, Bombardier, Boeing, administrations du Québec... Ses collaborateurs, très bien formés et autonomes, sont son «bien le plus précieux». Les ressources humaines sont pour lui la clé de la réussite d'une entreprise, surtout dans sa phase de création.

Aujourd'hui, il aimerait pouvoir aider des gens à monter leur entreprise dans son pays d'origine, et il se verrait bien en «mentor» de jeunes entrepreneurs marocains. Mais il ne suffit pas de vouloir... Il est en effet «prêt à investir au Maroc mais pas tel qu'il est». Selon lui, tout entrepreneur potentiel au Maroc devra essayer de résoudre la

problématique des ressources humaines: «Les employés marocains n'ont pas toujours le goût de la qualité... Le Maroc a raté le chantier de l'éducation et de la formation professionnelle». Mais les difficultés ne s'arrêtent pas là : «L'égalité des chances qui m'a permis de trouver mon créneau au Canada n'existe pas au Maroc... La concurrence économique est un vaste chantier, et la corruption fait des ravages», rétorque-t-il. «Avant qu'un entrepreneur ne se décide à défier ces difficultés exogènes, il aura préalablement défié une barrière psychologique propre : la mentalité marocaine qui consiste chez les jeunes à ambitionner de devenir soit un fonctionnaire de l'Etat, soit un employé d'une grande multinationale».

Si son parcours a été marqué par sa vie au Québec, et qu'avec le temps il a réussi à s'acclimater à une météo rigoureuse, il est resté fidèle à la légendaire générosité marocaine. «Le meilleur investissement à faire, c'est d'être généreux». Pour preuve, lorsque son premier employeur fait faillite, il trouve refuge et salaire chez EBR Informatique. Celui qui, il y a 13 ans, partait à contrecœur au Québec, est aujourd'hui un acteur économique de premier plan dans son pays d'accueil et un businessman accompli.

richesse : «Au-delà de la richesse, c'est l'entrepreneur lui-même qui est en cause». Ici, l'argent n'est plus une fin en soi, mais un moyen d'atteindre les objectifs fixés.

L'investissement réalisé, au-delà du capital financier initial, est celui d'un individu, et parfois même de sa famille, qui consacre son temps et son énergie à la réalisation d'un projet : «Un entrepreneur mérite la récompense du plaisir parce qu'il s'investit».

### ...Et ses difficultés

Si attractif que soit cet enrichissement futur ou ce plaisir d'accomplir quelque chose par soi-même, nombreux sont les blocages mis en avant par des salariés plus ou moins tentés par l'aventure.

Au premier plan, ils invoquent la peur de la solitude de l'entrepreneur et le poids des responsabilités associées à la fonction : «C'est un casse-tête d'avoir une entreprise». L'entrepreneur confirme qu'il est toujours seul, que ce soit dans le démarrage du projet ou chaque fois qu'une décision importante doit être



financier les inhibe, car «on peut tout perdre», et ce d'autant plus qu'il faudrait faire l'effort de «se libérer de notre éducation». Sans langue de bois, ils ajoutent aussi que si toutes ces raisons rationnelles sont réelles, la paresse et le manque d'ambition sont aussi des blocages significatifs. Ils savent que l'on n'est pas entrepreneur sans être un bourreau de travail et que la volonté d'y arriver est essentielle pour aller au bout ; et puis pour créer, il faut une idée...

Enfin, et sans pour autant avoir vécu les affres de la création d'entreprise, ils invoquent des

voire même la subsistance de monopoles...

Ils ne sont d'ailleurs pas très loin de la réalité vécue par ceux qui racontent les difficultés de la création en l'associant à «un parcours du combattant». Bien sûr, les relations avec l'administration ou les banques sont évoquées, mais elles ne suffisent pas à expliquer ce cheminement difficile. Le projet n'est en effet jamais fini, et l'entrepreneur doit être capable de se remettre en cause en permanence et être suffisamment flexible pour s'adapter aux évolutions du marché et de l'environnement : «Au Maroc, tout est difficile».

Mais, au-delà de cette flexibilité nécessaire, la peur de l'échec est particulièrement handicapante. Tous les acteurs confirment que la notion d'échec est tout simplement inacceptable, que les blocages soient familiaux, culturels ou même administratifs : «Essayez de quitter une entreprise au Maroc et de partir tranquillement ; c'est impossible !». Une autre explication est avancée : «Dans une culture orientale, celui qui fait faillite, il est mort». Dans cet esprit, les entrepreneurs opposent souvent à la situation dite orientale,

## L'ENTREPRENEUR DOIT ÊTRE CAPABLE DE SE REMETTRE EN CAUSE EN PERMANENCE

prise : «On est tout le temps seul face à soi-même, c'est aussi une affaire personnelle». L'entrepreneuriat est considéré comme une situation instable, tant au niveau de la vie familiale que des revenus, et seul le salariat permet de garantir une relative sécurité à soi-même et à ses proches. Cette peur du risque

blocages institutionnels : le manque de protection juridique des individus et de la propriété intellectuelle, la frilosité des sources de financement, la lenteur et la complexité des procédures administratives ou encore une structure des marchés très défavorable à la PME, avec la domination de très grands groupes,

# YATOUT COMPRIS

Par Laetitia Grotti  
Journaliste, CESEM - HEM

**F**ils, petit-fils, arrière-petit-fils de commerçant, Hassan Bennis a embrassé la carrière comme une évidence. Certes, il n'aura pas connu les difficultés, notamment financières, rencontrées par la plupart des entrepreneurs «partis de rien». Mais pour lui, le challenge est ailleurs : figurer parmi les meilleurs.

Peut-être est-ce dans son enfance et sa scolarité passées dans la petite bourgade de Ksar El Kébir, «où le niveau n'est pas très bon» qu'il faut chercher l'origine de cet esprit de «gagne» ? Sans doute. Mais Hassan Bennis ne se pose pas la question et, fidèle à son viatique, il préfère «avancer ...pour ne pas reculer». Tout un programme.

Biberonné aux foires d'Agadir, de Safi, d'El Jadida... il apprend pendant les week-ends et les vacances scolaires à connaître les produits, les clients, le marché. Et bien que diplômé d'HEM et admis en 3ème cycle à Dauphine, il considère que rien ne saurait remplacer cette expérience.

Une expérience qu'il va mettre à profit pour développer, aux côtés de quatre de ses frères, le groupe familial Medidis (Mediterranean Distribution) alors plutôt orienté vers la fabrication et l'export de cadres photos ainsi que le négoce avec la grande distribution (Intermarché ou les grandes chaînes comme GIFL ou Foirfouille).

Attentif à ce qui se fait, aux nouvelles tendances qui se dégagent, il pressent l'évolution prochaine du marché marocain. Aussi, après quelques mois passés au

sein du service export du groupe, il décide - toujours en accord avec ses frères - de créer Mardis vite la marque commerciale Yatout va très vite s'imposer dans le paysage marocain.

Le concept est simple : être dans toutes les villes et s'adapter à toutes les classes sociales. Pour ce faire, il mise sur l'enseigne et la communication, véritable fer de lance de la marque. Du jamais vu alors au Maroc. «Quand on faisait 10 de chiffre d'affaires, on investissait 10 ou plus dans la communication», explique-t-il. Des investissements justifiés par «l'originalité des produits et leurs prix attractifs». Les clients ne s'y trompent pas. Après l'ouverture en 2001 du premier magasin Yatout au Maârif à Casablanca, Mardis est aujourd'hui à la tête de 60 magasins répartis sur l'ensemble du territoire (une trentaine de villes).

Au départ, le groupe ouvre ses propres magasins, les banques suivent sans mal, elles connaissent bien leur client. Mais cela ne suffit pas à assurer un développement rapide. Pour l'atteindre, Hassan Bennis passe par les franchises. Et le concept plaît, puisqu'il lui faudra moins de 3 ans pour ouvrir près de 70% des magasins existants. Reste que notre jeune entrepreneur ne compte pas s'arrêter là. «Notre objectif est d'avoir une centaine de magasins d'ici 5 ans et d'ouvrir à l'international, à l'instar du Sénégal où des tests ont d'ores et déjà été réalisés», précise Hassan Bennis. «Beaucoup de gens essaient de nous imiter, mais on est toujours en avance», clarifie Hassan Bennis dans un sourire.

Être en avance, innover, une antienne dans la bouche de notre manager, qui l'applique en tout. «Quand ce n'est pas au niveau des magasins, c'est au niveau des produits ou des prix». Mais cela va même au-delà. Ainsi le concept de départ n'est-il pas resté figé. «Au début, nous commercialisons des produits à partir de 10 DH. Aujourd'hui, on trouve de tout à n'importe quel prix». Une évolution qui, selon son promoteur, accompagne celle du Maroc, où le salaire moyen a augmenté, où les habitudes de consommation ont changé. Et pour «renforcer son image de leader sur le marché», le groupe Mardis poursuit l'extension de ses activités : en 2005, il élargit le concept de Yatout à une nouvelle franchise 100% marocaine, Yadéco, spécialisée cette fois dans la vente de meubles. Deux ans plus tard, il obtient la master-franchise d'Istikbal, une marque turque qui ne compte pas moins de 2400 magasins à travers le monde.

Repéré, le groupe vient d'être sélectionné par le ministère du Commerce et de l'Industrie pour bénéficier du fonds Rawaj (accompagnement des champions nationaux). Une fierté pour celui qui voulait figurer parmi les meilleurs !

## DATES CLÉS

- 1978** Naissance de Hassan Bennis
- 1990** Création du groupe familial Medidis
- 2001** Création de Mardis et lancement de la franchise Yatout
- 2005** Lancement de la franchise Yadéco
- 2007** Lancement de la master-franchise Istikbal

ou marocaine, un monde des affaires à «l'américaine», dans lequel celui qui échoue peut recommencer le lendemain sans opprobre social, en bénéficiant même des soutiens nécessaires à son redémarrage. Est-ce pour autant une réalité exclusivement outre-atlantique ? C'est une autre histoire.

## UN NEW DEAL RELATIONNEL AVEC L'ENVIRONNEMENT

Ce nouvel entrepreneur, jeune patron de PME, intrigue. Pour aller encore plus loin dans cette étude des représentations de l'esprit d'entreprendre, nous analyserons leurs relations avec l'environnement socio-économique, en insistant sur les rapports avec les salariés, le monde de la finance, l'Etat et la société dans son ensemble.

### Salariés et entrepreneurs : des relations en pleine évolution

Premiers interlocuteurs en interne des entrepreneurs, les salariés insistent sur leur conception de la relation avec leurs dirigeants. Le leadership de l'entrepreneur doit lui permettre de faire adhérer le groupe à sa vision de l'entreprise, de créer de la cohésion et de motiver ses troupes. Cette logique de collaboration, et non pas de relations hiérarchiques, est d'ailleurs confirmée par nos jeunes entrepreneurs, qui qualifient ce management des hommes «d'esprit jeune» et de «management participatif». Ce qui semble faire la différence entre un «bon patron» et un autre, c'est sa capacité à être droit dans ses relations, et à faire prévaloir dans les petites entreprises un esprit de famille. Pour ce faire,

## CHAQUE FOIS QUE JE REGARDE MON FICHER DE TRÉSORERIE, J'AI PEUR. LA BANQUE N'AIDE PAS



les entrepreneurs estiment qu'ils doivent faire au maximum preuve d'empathie et de tolérance, afin de pouvoir se mettre à la place de l'autre et le comprendre : «J'essaie de partager avec mon équipe, de garder cet esprit familial pour que chacun se sente chez lui». Enfin, si la gestion du capital humain est jugée par tous essentielle, les jeunes entrepreneurs insistent sur le fait qu'ils doivent chercher en permanence à améliorer les conditions de travail dans l'entreprise.

Surtout que le manque de certaines compétences, voire même d'effectifs dans certains secteurs, transforme cette ressource potentiellement abondante dans un pays jeune, en ressource rare qu'il faut fidéliser.

### Entrepreneurs et financiers : une coopération difficile

Si trouver du capital est bel et bien un des rôles attribués aux futurs entrepreneurs, la présentation d'un bon projet et d'un environnement économique favorable n'est pas suffisante pour garantir l'obtention d'un crédit. Et lorsqu'ils sont accordés,

leur terme est jugé trop court par rapport à la durée de vie des projets à financer. S'il ne dispose pas d'un capital de départ, l'argent manque à l'entrepreneur qui ne peut pas «s'appuyer sur les banques à 100%». En outre, le problème des garanties est évoqué par tous ; les salariés considèrent que les garanties exigées sont incompatibles avec le statut de créateur et bloquent le passage à l'acte ; les entrepreneurs insistent sur le fait qu'en l'absence de garanties matérielles, la caution personnelle est la seule solution et augmente considérablement les risques liés au projet d'entreprise. Certains parviennent à se détacher du monde de la finance : «Je n'aime pas dépendre des banques, pour moi c'est la dernière solution, je préfère l'autofinancement» ou ne souhaitent pas payer d'intérêts. Mais la plupart considèrent que le secteur bancaire est aujourd'hui une «entrave à la création d'entreprise». Loin d'être une relation de partenariat, la relation avec les banques est jugée difficile : «Chaque fois que je regarde mon fichier de trésorerie, j'ai peur. On n'a pas un système bancaire qui nous

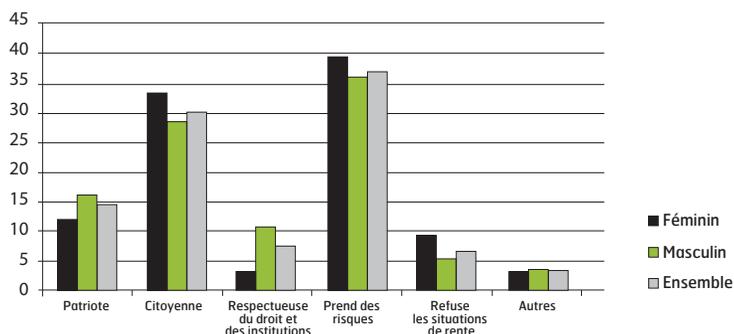
permet de nous relever en cas de problème».

### Entrepreneurs et instances de régulation : je t'aime, moi non plus

La problématique des relations avec les différentes instances de régulation pourrait à elle seule faire l'objet d'un article, tant les services de l'Etat sont perçus comme des entraves au bon fonctionnement de l'entreprise. Pour autant, «lorsque je veux arriver à quelque chose, les démarches administratives qui vont bloquer mon dossier ne m'intéressent pas, je vais au bout».

L'Etat est considéré par les salariés (qui ne s'y sont pour la plupart jamais frottés) comme un frein à la création d'entreprise, parce qu'il ne crée pas un environnement favorable. Bien sûr, ils reconnaissent que certaines aides existent, que des programmes tels que Mouqawalati ont l'ambition d'attirer de nouveaux investisseurs, mais que les infrastructures ne suivent qu'avec peine. Les entrepreneurs regrettent une lenteur excessive de l'ensemble des procédures administratives, et un manque de transparence important de la part de l'administration ; si tant est que les démarches ou la liste des pièces à

### G4 RÉPARTITION DES ENTREPRENEURS ENQUÊTÉS SELON LE SEXE ET LES APPRÉCIATIONS DU PROFIL DE LA NOUVELLE GÉNÉRATION D'ENTREPRENEURS



Source : Affaya N. et Guerraoui D. (2009), « L'élite économique marocaine - Etude sur la nouvelle génération d'entrepreneurs », Editions L'Harmattan, p. 172

## «SI L'ENTREPRISE ÉVOLUE À LA VITESSE V4, L'ADMINISTRATION ÉVOLUE À LA VITESSE V1»

fournir soient claires et précises. En effet, 61,2% des entrepreneurs placent la bureaucratie en tête des obstacles à la création d'entreprise (graphe 3). A titre d'exemple, dans un secteur réglementé tel que le transport touristique, il n'y a pas moins de trois administrations différentes qui interviennent dans l'octroi de l'autorisation et l'entrepreneur

touristique doit financer son activité provisoire (location d'un local, salaires de 5 personnes) pendant au moins une année avant de pouvoir obtenir sa licence d'exercer. Certains se découragent : «Il y a des gens qui baissent les bras, ce sont des entrepreneurs tout à fait qualifiés mais qui deviennent fous parfois car certaines situations sont ubuesques».



On reconnaît cependant que certaines administrations cherchent à se moderniser, même si cela est fait dans la lenteur : «Si l'entreprise évolue à la vitesse V4, l'administration évolue à la vitesse V1». Cet état de choses étant ce qu'il est, et dès lors que les jeunes entrepreneurs comprennent la nécessité d'améliorer la situation, en faisant preuve de patience et de persévérance, ils commencent à réfléchir et à agir en citoyens engagés.

### Entrepreneur et citoyen : les a priori ont la vie dure

Pour les salariés, l'entrepreneur ressemble au businessman décrit par Saint-Exupéry dans *Le Petit Prince* : son téléphone n'arrête pas de sonner,



il ne profite pas de sa famille, n'a pas de vie sociale, et se tue à la tâche en suivant un agenda très chargé. Ses conditions de vie sont certes excellentes (piscine, clubs de sport, écoles privées pour ses enfants et 4x4), mais il ne peut jamais s'arrêter car «le risque de faillite est toujours là». En complète opposition avec cette image d'Epinal,

les jeunes entrepreneurs que nous avons rencontrés se voient comme des citoyens ayant la mission de faire changer les choses : «Créer votre entreprise, c'est dans l'intérêt du pays» (graphe 4). Ils attachent beaucoup d'importance au fait de payer ses impôts et de se conformer aux législations fiscales et sociales en vigueur. S'ils jugent que la corruption est un fléau qui a du mal à disparaître malgré certaines initiatives - 76,5% des entrepreneurs interrogés considèrent que la corruption est très présente dans le monde des affaires au Maroc<sup>4</sup> -, ils estiment que le fait de payer ses impôts est un acte citoyen et regrettent d'ailleurs que l'économie informelle soit si importante dans certains secteurs, que la concurrence en devient déloyale : «L'informel, dans le domaine de la comptabilité, c'est horrible». C'est d'ailleurs l'absence d'un environnement favorable à la création d'entreprise qu'ils regrettent le plus, et ils comptent à ce sujet jouer un rôle de premier plan : «Il ne suffit pas de dire que l'administration va à la vitesse V1, il faut proposer des solutions, nous sommes là pour faire accélérer les choses».

Une fois que le projet est lancé, ils se considèrent comme responsables et ont cette petite «flamme qui s'allume pour faire changer les choses» pour

ceux qui viendront après : «J'ai sacrifié ma vie personnelle ; si on veut que la situation s'améliore, il faut que des gens restent et se battent pour transformer la société». Certaines actions sont très simples : «Le fait de prendre un stagiaire, de bien le former et l'informer, c'est déjà beaucoup».

D'autres comportements nécessitent de s'organiser car «en tant qu'individu, on ne peut pas changer grand-chose» et le lobbying ne peut se concevoir efficacement qu'au travers d'associations professionnelles. Un entrepreneur va même plus loin, et lie la performance globale de son entreprise à son implication dans la société : «En sortant de son entreprise et en allant vers l'aspect sociétal, je pense qu'on a tout à gagner au niveau de la performance globale». Fiers de faire partie de ce «Maroc en mouvement», ils estiment aussi que leur réussite individuelle est un des premiers maillons de l'enrichissement national : «Si ces entreprises grandissent, le PIB marocain augmente et les œuvres sociales et humanitaires aussi». ■

4 Ibid, p.142.

5 Source CNSS.

6 Ibid, p. 139

7 Ibid, p.164.

8 Ibid, p.161.

## Conclusion

L'image que nous renvoyent ces différents entretiens est, comme on pouvait s'y attendre, complexe et multiforme, un peu à l'aune de chaque individu, finalement. Si l'on pouvait supposer que les représentations de cet esprit d'entreprendre diffèrent d'une population étudiée à l'autre, nous constatons aujourd'hui qu'il y a peu de différences. Ceci peut s'expliquer par la jeunesse de la population étudiée et suggérer l'émergence «d'une nouvelle génération d'entrepreneurs» et de salariés, acteurs d'un Maroc en évolution au sein d'une économie mondialisée.

# L'ESPRIT D'ENTREPRISE OU D'ENTREPRENDRE ?

DANS UNE ÉTUDE RÉCEMMENT RENDUE PUBLIQUE, LE CENTRE DES JEUNES DIRIGEANTS FAIT LE POINT SUR L'ÉVOLUTION DE L'ENTREPRENEURIAT AU MAROC, SONDE LES ENTREPRENEURS POTENTIELS ET TENTE DE PROPOSER DES PISTES SUSCEPTIBLES D'AIDER AU DÉVELOPPEMENT DE L'ESPRIT D'ENTREPRENDRE.

Par Laetitia Grotti  
Journaliste, Cesem - HEM

**Q**ui sont les chefs d'entreprise au Maroc? Quelles sont les motivations à l'origine de leur passage à l'acte? Quelles sont les principales caractéristiques des sociétés créées? Quelles difficultés rencontrent ces chefs d'entreprise dans leur démarche? A l'inverse, sont-ils soutenus, conseillés, orientés au cours des différentes phases du processus de création? Autant de questions auxquelles l'étude menée par le cabinet For Conseil, mandaté par le Centre des Jeunes Dirigeants (CJD), tente d'apporter des éléments de réponse<sup>1</sup> et ce en vue d'élaborer une stratégie permettant un développement significatif de l'entrepreneuriat au Maroc.

Un premier constat tout d'abord : avec 57 091 entreprises créées en 2007, le Maroc a enregistré une

augmentation de 20% du nombre de créations d'entreprises entre 2003 et 2007. Notons à cet égard que les «sociétés personnes morales» ont connu une évolution de 134% contre une régression de 14% de la forme juridique «personne physique». Si les promoteurs de l'étude relèvent l'impact évident qu'ont les mesures incitatives sur le potentiel entrepreneurial d'un pays et, partant, l'impact qu'ont eu les initiatives d'accompagnement auprès des créateurs au Maroc, ils n'en soulignent pas moins que l'offre actuelle des intervenants en pré-création, création et post-création ne



touche guère plus de 15% des 57 000 entreprises créées (le Maroc compte une quinzaine d'organismes publics, privés et associatifs de soutien). Un beau chantier en perspective !



**LE NOMBRE DE CRÉATIONS D'ENTREPRISES A AUGMENTÉ DE 20% ENTRE 2003 ET 2007**

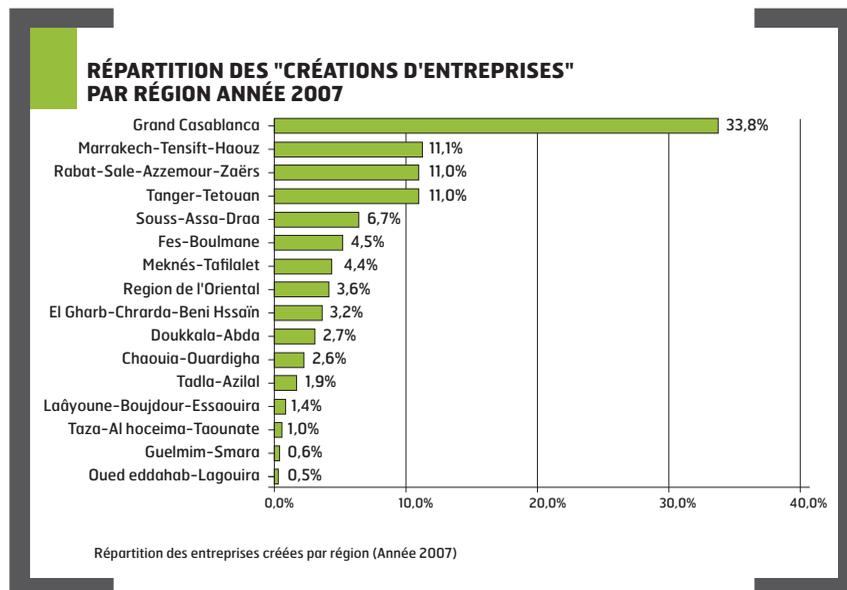
## L'ENTREPRISE : UNE AFFAIRE D'HOMMES «OPPORTUNISTES»

Sans grande surprise, la création d'entreprise reste un acte essentiellement masculin (78,5% contre 21,5% des femmes) accompli à un âge relativement mature, puisque l'âge moyen est de 34 ans (63% des créateurs sont situés dans la tranche d'âge 25-35 ans. Si on allonge la tranche de 25 à 45 ans, le pourcentage augmente de manière considérable à 82%). Ce qui nous renseigne sur le degré de difficulté de la tâche d'entreprendre.

Plus intéressantes sont les principales motivations citées par les chefs d'entreprise pour expliquer leur passage à l'acte. Ainsi, ils sont 75% à déclarer «saisir une opportunité», 70% à être en quête d'une autonomie. Enfin, pour 65% des entrepreneurs, le processus de création est le résultat d'une longue expérience. A titre de comparaison, les promoteurs de l'étude se sont intéressés aux motivations invoquées par les chefs d'entreprise français. Apparaissent en tête le souhait d'indépendance, le goût d'entreprendre ou le désir d'affronter de nouveaux défis, l'envie d'augmenter son revenu ou encore la volonté de sortir du chômage et assurer son emploi. Il est par ailleurs notable que 13% des créateurs touchés par l'enquête ont déjà fait des tentatives de création d'entreprise par le passé et que 75% d'entre eux ont gardé la même activité.

## DE LA TRÈS PETITE ENTREPRISE À LA PETITE ENTREPRISE

Mais ce sont les caractéristiques des entreprises créées qui nous renseignent le plus sur le tissu



## LA CRÉATION D'ENTREPRISE RESTE UN ACTE ESSENTIELLE- MENT MASCULIN (78,5%)

économique marocain. D'évidence, la réforme des statuts de la SARL - en particulier l'abaissement du capital social minimal de 100 000 à 10 000 dirhams - a joué un rôle appréciable dans la création d'entreprises, puisque 85% choisissent cette forme juridique. Reste que le détail nous permet d'affiner cette donnée : 58% le sont en «associé unique» et 37% sont formées par deux associés. Par ailleurs, la grosse majorité de ces entreprises (60%) ont un capital de démarrage de 10 000 dirhams - elles ne sont que 2,6% à dépasser les 500 000 dirhams. Il ressort ainsi clairement de ce qui précède que les entreprises nouvellement créées sont des très petites entreprises (TPE) et des petites entreprises.

Ce qui explique sans doute que 32% des chefs d'entreprise, - soit un sur trois ! - ne réalisent aucun investissement. Ils sont un peu moins

de la moitié (45%) à investir jusqu'à 300 000 dirhams dans leur nouvelle activité. De ces données découle sans surprise un nombre d'emplois créés relativement faible, puisque 34% de ces nouvelles entreprises comptent moins de deux salariés, quand elles ont la même proportion à salarier entre 2 et 4 personnes.

## MA PETITE ENTREPRISE... CONNAÎT LA CRISE

Plus problématique est le fait qu'il faille 6 mois à 43% des entreprises pour démarrer leur activité une fois les formalités de création dûment enregistrées et près d'un an à 25% d'entre elles. De quoi décourager les plus motivé(e)s ! Ce ne sont d'ailleurs pas les obstacles qui manquent, tout au long du processus de création d'une entreprise et de son développement. Sans surprise,

l'accès au financement et aux crédits bancaires caractérisés par la lenteur et la complexité des procédures apparaît en tête de peloton. Corollaire direct : l'insuffisance d'autorité ou de pouvoir d'influence sur les organismes de financement lorsqu'il s'agit de débloquer des difficultés liées au financement. Sans grande surprise non plus la délivrance des autorisations apparaît d'autant plus problématique que l'activité nécessite une autorisation au niveau de l'administration centrale. A ces obstacles exogènes s'ajoutent des freins endogènes. Ainsi en est-il de l'inadéquation du profil des créateurs aux exigences du marché : manque d'ouverture d'esprit, aspects culturels, qualité relationnelle, communication, aptitudes au succès et manque de persévérance sont pointés du doigt. Mais comment passer sous silence le manque de créativité et d'innovation relevé par l'étude, la plupart des entreprises se contentant «d'imiter» des projets existants. Ce qui pour certains s'explique par un problème de formation aux sciences de l'entreprise, au management, à l'organisation, à la prospection de marché, à l'étude de faisabilité, à la stratégie...Mais aussi par l'insuffisance des structures d'accueil et de soutien pour les créateurs d'entreprises ainsi que par une durée d'accompagnement jugée elle aussi insuffisante... quand elle existe !

## DES BESOINS, ENCORE ET TOUJOURS

Formation, information, accompagnement : tel semble être le triptyque hors duquel point de salut pour l'entrepreneuriat au Maroc. En matière de formation, les créateurs plébiscitent largement tous les aspects relatifs à la création, comme la conception du business plan, la bonne gestion de l'entreprise, la vente,

le marketing, le développement de leur propre expertise, mais aussi les formations en développement personnel, en communication et langues, ainsi que dans les désormais fameuses NTIC. Les demandes d'informations sont

d'allègement des procédures et des formalités, notamment pour les PME et les TPE, arrive largement en tête. Ainsi en est-il de leur souhait de voir «le guichet unique pour la création d'entreprise» présent sur tout le territoire national. De même qu'ils

## LA PLUPART DES ENTREPRISES SE CONTENTENT «D'IMITER» DES PROJETS EXISTANTS.



plus orientées vers les données de base comme les informations sectorielles, les études et analyses thématiques et sectorielles, les tendances du marché, ainsi que les mécanismes de financement et de soutien existants. Mais c'est bien évidemment en termes d'accompagnement que les demandes sont les plus patentes, en particulier au cours de séances individuelles. Pour ce faire, les créateurs insistent au niveau de la phase de «pré-crédation» sur la nécessaire multiplication des guichets et leur professionnalisation et, partant, sur le renforcement des moyens humains et matériels au niveau des organismes de soutien. Mais ils demandent également à ce que soient mieux protégées leurs idées et que la confidentialité des projets soit respectée.

Pour la phase relative à la création proprement dite, le besoin

réclament la réduction des délais nécessaires à la création.

Enfin, les besoins identifiés pour la phase post-crédation relèvent plus de l'accompagnement pour l'accès au financement, la mise en réseau, le développement de leurs aptitudes managériales, ainsi que celles de leurs collaborateurs. Ils demandent également plus d'implication de la part de l'Etat pour résoudre les problèmes de locaux commerciaux et industriels dont la rareté et la cherté entravent tous les efforts de promotion et de développement des PME et des TPE.

La phase de financement, isolée du reste, se caractérise par un besoin d'assainissement et d'allègement des procédures bancaires pour l'octroi de crédits. Mais nos entrepreneurs souhaitent également que soit mieux coordonnée l'action des organismes de soutien et ceux de financement, qu'il y ait une véritable diversification des produits bancaires adaptés aux différents besoins des créateurs, voire que soient développées d'autres alternatives de financement. De quoi alimenter moult débats et force réflexion ! Autant dire que la CJD et les autres acteurs de l'entrepreneuriat marocain ont du pain sur la planche. ■

1 «L'entrepreneuriat au Maroc, étude de marché». Rapport de synthèse juin 2009, financé avec l'assistance de l'Union Européenne.

# PARCOURS DU COMBATTANT ... DU CRÉATEUR !

EN ALLANT SUR LE TERRAIN, EMPRUNTER LA VOIE DU CRÉATEUR D'ENTREPRISE, LE CHERCHEUR DÉCOUVRE UN PARCOURS SINUEUX, DE PRIME ABORD BIEN TRACÉ, MAIS IN FINE PLEIN DE SURPRISES, INVITANT À DES VOIES DE CONTOURNEMENT NULLEMENT LISIBLES SUR LA FEUILLE DE ROUTE.

Par Adil El Mezouaghi,  
Docteur en droit et économie, Cesem - HEM

**C**ontrairement aux idées reçues, le parcours du créateur ne commence pas au Centre Régional d'Investissement (CRI). Il commence bien avant : l'idée est souvent capitale, et l'état d'esprit du créateur est toujours primordial. Discussions entre amis, consultations d'experts, documentations, mûrissement du projet d'entreprise et du projet personnel précèdent les premières démarches proprement dites. Un chercheur du CESEM, porteur d'un projet, s'est glissé dans la peau d'un créateur potentiel lambda, ne bénéficiant ni de réseaux ni de soutiens particuliers.

## L'ACTE DE NAISSANCE

Depuis la mise en place du «guichet unique», les CRI, quand ils existent, sont devenus l'étape obligée de tout porteur de projet de création. Tous les

**«VOTRE  
CRÉATION NE  
PRENDRA QUE  
QUELQUES  
JOURS SI JE  
M'EN OCCUPE»**

acteurs publics (ANAPEC, Guichets Mouqawalati, etc), privés et associatifs orientent leur client vers les CRI dès lors qu'il s'agit d'une création d'entreprise.

Lors de la première visite au CRI de Casablanca, un personnel plutôt chaleureux vous accueille. Organisé et convivial, l'agencement des lieux rappelle au futur chef d'entreprise qu'organisation, méthode et rigueur seront des gages de sa réussite. Votre premier interlocuteur se situe

au guichet 1. Il vous remet une trousse complète de documents, vous décrit les étapes administratives et les administrations auxquelles vous devrez vous rendre. La trousse semble faire le tour de la question et la liste des documents à fournir est très claire. Pendant votre entrevue avec l'administratif du guichet 1, un élégant monsieur pourrait vous interrompre. Il tutoie le personnel, semble familier avec les lieux. Il s'excuse avec délicatesse avant de vous remettre sa carte et vous chuchoter : «Je suis expert comptable et conseiller en création d'entreprises. Statuts, business plan, démarches administratives, j'ai mes entrées partout. Votre création ne prendra que quelques jours si je m'en occupe». Jusque-là, rien de choquant si on considère cette intrusion comme un simple démarchage commercial. Sauf que l'incident pourrait vous mettre la puce à l'oreille : l'entrepreneuriat

au Maroc est un monde à part, avec ses codes et ses pratiques, et il va falloir s'y initier. Cette première phase administrative, obtention du certificat négatif, CIN légalisée, attestation de domicile, enregistrement de patente, dépôt des statuts, etc., est fastidieuse, mais elle peut aboutir dans le meilleur des cas à l'immatriculation de la société au registre du commerce et des sociétés en quelques jours. L'aide d'une fiduciaire à laquelle on soustraite l'ensemble de ces démarches ne doit cependant pas être sous-estimée.

## LES PREMIERS PAS

Les premiers mois du créateur d'entreprise sont très chargés. Une fois accomplie la partie administrative de la création, il faut se lancer, si cela n'a pas été fait lors d'un tour de table, dans la recherche d'un financement. Comme pour le CRI, nous sommes allés présenter notre projet à deux institutions financières. Deux banques connues de tous et affichant toutes sortes de produits financiers pour jeunes, pour retraités, pour MRE, pour femmes, etc. La première visite se fera au bureau d'un responsable des crédits. Notre créateur parle de son projet, en présente les avantages concurrentiels et les perspectives et tente de prolonger la discussion. Le responsable des crédits trouve mille et un défauts au projet. «Je peux vous le passer à mon niveau, mais en commission il ne passera pas !». Ça a le mérite d'être clair !

Seconde visite à une simple agence d'un autre établissement financier. L'accueil est plutôt convivial, car notre créateur y tient son compte personnel depuis des années. Il serre des mains, distribue les sourires et arrive à rencontrer la directrice de l'agence. Son ancienneté et la très bonne tenue de son compte personnel n'y font rien. Même discours, mêmes termes pour le dissuader. «Vous n'avez pas



de commandes fermes, donc pas de garanties concrètes». Notre créateur insiste toutefois. Il n'arrête pas d'entendre parler de dispositifs d'aide aux créateurs et de garanties de financement. Par exemple, le dispositif Mouqawalati présente des garanties aux banques pour prêter aux jeunes créateurs d'entreprises. Mais rien n'y fait.

## UNE TROISIÈME VOIE

Alternative possible, les fondations de soutien aux créateurs. Au hasard d'une lecture, notre créateur entrevoit une lueur d'espoir, et décide d'approcher une des fondations de la place. Bien reçu, il présente clairement son projet à son interlocuteur, mais se fait vite interrompre. «Ici, nous faisons du microcrédit. Votre projet est au-dessus de notre capacité de financement, et il ne s'inscrit pas dans notre registre». Un peu découragé mais motivé, il décide de ne pas en rester là. Une grande banque a mis en place sa fondation pour la création d'entreprises. Ses bureaux sont présents partout au Maroc et ses emplacements sont plutôt prestigieux. Autant de raisons pour y croire ? Il se présente en début d'après-midi. Les portes du local sont grandes ouvertes, un agent de sécurité est a priori seul maître à

bord. Il le reçoit avec nonchalance, l'invite à remplir un formulaire à l'aide d'un stylo qu'il cherche pendant de longues minutes comme pour signifier la rareté des visiteurs. Son formulaire rempli, il sera reçu par la directrice en personne. Discours rodé et réaliste, terrain plutôt maîtrisé, et une déception au bout : «Notre fondation n'accompagne que les projets sélectionnés dans le cadre de son appel d'offres annuel». Elle a tout de même la gentillesse de lui remettre quelques précieux dossiers datant de 2003, et de lui prodiguer quelques conseils relatifs à son installation. A l'issue de toutes ces démarches, le projet semble au point mort. Si la structure juridique existe, il faudra s'adresser à d'autres sources de financement telles que la famille, les business angels<sup>1</sup> ou les fonds d'investissement<sup>2</sup>. ■

1 Un business angel est une personne physique qui décide d'investir une partie de son patrimoine financier dans des sociétés innovantes à fort potentiel. Souvent ancien entrepreneur lui-même, ses conseils et son carnet d'adresses sont généralement aussi précieux que les sommes qu'il peut apporter à la société. [Source : APCE].

2 «Les fonds d'investissements (private equity) ont pour objectif d'investir dans des sociétés qu'ils ont sélectionnées selon certains critères. Ils sont le plus souvent spécialisés suivant l'objectif de leur intervention: fond de capital-risque, fond de capital développement, fonds de LBO, qui correspondent à des stades différents de maturité de l'entreprise», in «Finance d'entreprise», Pierre Vernimmen et al. DALLOZ, Paris, 2009.

# FEMMES ENTREPRENEURS, LA VARIABLE INCONNUE

PAR DELÀ L'IMAGE RELUISANTE, MÉDIATISÉE ET TRÈS PRISÉE DE LA FEMME ENTREPRENEUR, LA RÉALITÉ ÉCONOMIQUE SUR LE TERRAIN EST PLUS NUANCÉE. À PARTIR D'UNE RECHERCHE EMPIRIQUE ET DE RAPPORTS TRAITANT PARTIELLEMENT DE LA QUESTION, CET ARTICLE MET LES POINTS SUR LES I.

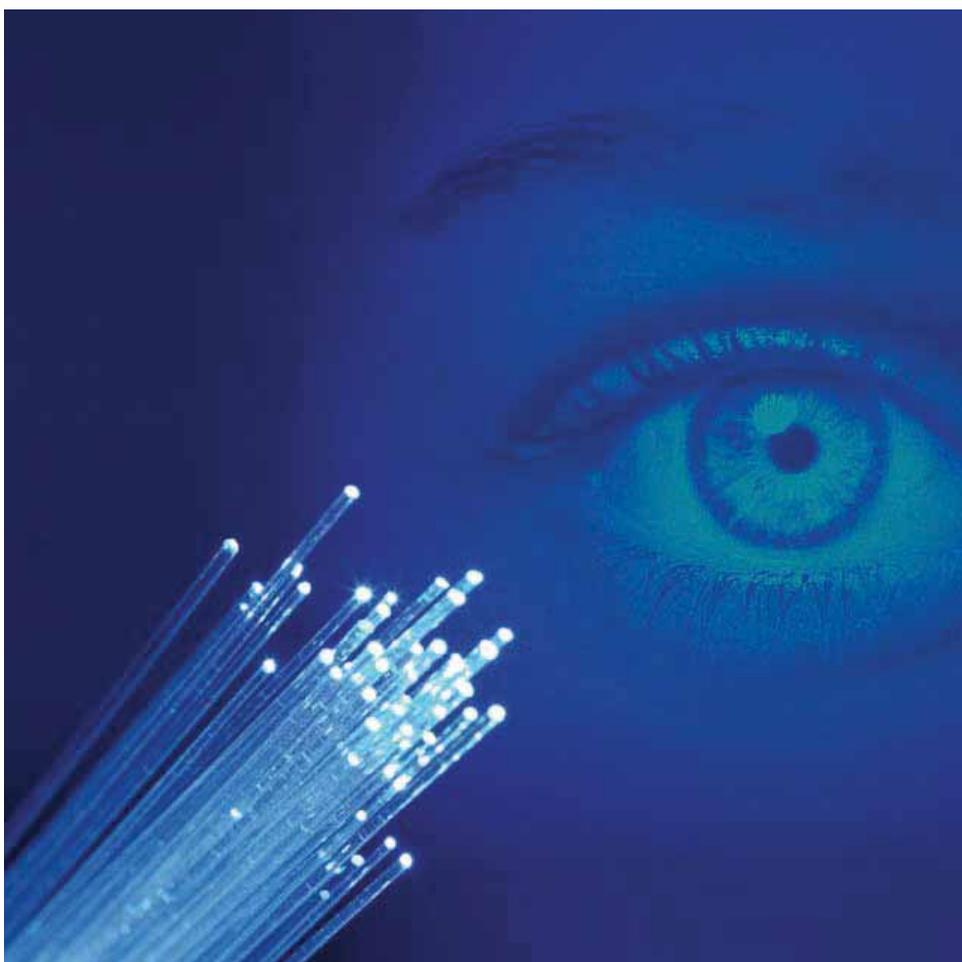
Par Véronique Manry<sup>1</sup>,

Chercheur associé au Centre Jacques Berque à Rabat

**L**es contours de la figure féminine de l'entrepreneur au Maroc restent flous... La présence des femmes dans le monde de l'entrepreneuriat reste largement occultée, voire même stigmatisée. Si quelques dirigeantes de grandes entreprises apparaissent régulièrement dans la presse, où le caractère exceptionnel de leur présence est systématiquement souligné si quelques actrices du milieu de la production culturelle ou artistique parviennent à se faire un nom, les milliers de femmes travaillant à leur compte, commerçantes, chefs de petites entreprises, associées de coopératives, vendeuses à la sauvette... demeurent la variable inconnue du monde entrepreneurial marocain.



Pour s'en tenir aux chiffres, les femmes représentent 13,2 % des travailleurs indépendants et employeurs et 10,3 % des associés ou membres de coopératives<sup>2</sup>. Mises en perspective avec les données internationales les statistiques marocaines montrent les progrès qu'il reste à réaliser pour favoriser l'accès des femmes à l'entrepreneuriat. La Banque mondiale évalue à 19,44 % le taux d'entreprises dirigées par des femmes, avec certes de grandes disparités selon les pays. Ainsi, en Afrique, près de la moitié des petites et moyennes entreprises sont dirigées par des femmes, et dans la zone Asie-Pacifique, ce sont près de 37 % des entreprises qui ont à leur tête des managers féminins ; alors qu'en France, elles représentent 26 % des travailleurs indépendants. En fait, depuis ces trente dernières années, l'entrepreneuriat féminin a partout progressé et fait désormais l'objet d'une attention toute particulière des institutions internationales et des ONG, si l'on en croit le nombre de programmes, de publications et de conférences consacrées à cette thématique. Pourtant, malgré cette mise en avant, elles constituent encore dans une majorité de pays, dans les économies avancées comme dans les pays en voie de développement, une part minime des entrepreneurs. Au Maroc, on constate même un recul depuis ces dix dernières années de la part des femmes indépendantes et employeurs (-4,6 %), malgré les politiques d'incitation à la création d'entreprises qui intègrent désormais une approche genre et ont mis en place des programmes spécifiques. En revanche, le taux de femmes associées ou membres de coopératives a connu une hausse sensible (+2,5 %) qui semble montrer les aspects positifs des programmes d'aides au développement auprès des femmes, en particulier sur des projets



## ÇA VA, JE M'EN SORS, ET AU MOINS, JE N'AI PERSONNE QUI ME CRIE APRÈS

collectifs, en milieu rural, avec le soutien d'opérations de micro-crédit.

### L'ENTREPRENEURIAT FÉMININ MAROCAIN EN CHIFFRES

Les femmes ont investi tous les secteurs économiques (31 % des entreprises dirigées par des femmes dans le commerce, 22 % dans l'industrie), avec une légère prédominance dans les services

(37 %). Elles sont également très présentes dans le secteur informel, puisque 12,4 % des chefs d'unités informelles étaient des femmes selon la dernière étude réalisée sur ce secteur en 2000 par le Haut Commissariat au Plan et rien ne semble indiquer que cette présence se soit amoindrie. Dans le secteur informel, 49,8 % exerçaient leur activité dans les services et 32% dans l'industrie. C'est donc un premier cliché qui tombe que

celui des femmes qui resteraient cantonnées dans des secteurs à vocation traditionnellement féminine. On les retrouve aujourd'hui à la tête d'exploitations agricoles, d'entreprises de bâtiment, de communication, de textile, d'établissements commerciaux, dans l'immobilier, l'industrie pharmaceutique, dans le secteur de l'éducation ou de l'ingénierie. Elles y développent des activités qui prennent parfois une envergure internationale : 30 % des entreprises dirigées par des femmes ont une activité à rayonnement local, 44 % au niveau national et 21 % à une échelle internationale.

A l'étude des données statistiques, un autre a priori tombe : celui d'un entrepreneuriat féminin urbain. Toutes les données l'affirment, les femmes sont plus nombreuses à travailler comme indépendantes ou employeurs dans les zones rurales. Elles représentent 15,4 % des indépendants en milieu rural contre 10,3 % en milieu urbain, et cette tendance est similaire pour les membres ou associées de coopératives : 12,4 % en milieu rural contre 8,8 % sont des femmes, et cette tendance n'a fait que s'accroître, puisque leur présence s'y est accrue de 4 % en 10 ans.

Pourtant, il faut modérer cette vision angélique du phénomène qui louerait un dynamisme sans frein. Une grande part de ces entreprises relève de l'activité de survie et n'est qu'une forme déguisée d'auto-emploi. Les données concernant le niveau d'instruction des femmes travaillant pour leur propre compte sont parlantes : seules 23,3 % d'entre elles sont alphabétisées contre 54,1% des hommes<sup>3</sup>. En milieu rural, 94% des femmes à leur compte sont analphabètes ! On est bien loin de la

figure de l'executive woman...

Ainsi, l'immense majorité du contingent de l'entrepreneuriat féminin est constituée de femmes peu ou pas instruites, sans réelle



formation, issues des milieux populaires, qui développent des activités modestes, souvent dans le secteur informel. On peut, à partir de ce constat, s'interroger sur les significations sociales et économiques de ce phénomène et tenter d'apporter quelques éléments de compréhension sur les stratégies féminines vers et dans l'entrepreneuriat en réponse à un environnement défavorable qui ne leur laisse pour l'heure qu'une part congrue sur le marché de l'emploi.

### UNE DÉVALORISATION SOCIALE DU TRAVAIL DES FEMMES

Une étude réalisée en 2007 pour la Banque mondiale à partir de 5000 entreprises esquisse un tableau de

l'entrepreneuriat féminin dans les pays du Moyen-Orient et du Maghreb (MENA)<sup>4</sup> et montre que les femmes sont davantage confrontées à des blocages sociaux et culturels qu'à de réels obstacles législatifs pour mener

à bien leurs projets économiques. Au Maroc, en effet, tant la législation du travail que les textes régissant le statut de la femme ne dressent aucun empêchement particulier à la menée d'activités entrepreneuriales. C'est donc plutôt ailleurs qu'il faut chercher les blocages qui limitent la présence des femmes dans des postes à responsabilités, au niveau du monde de l'entreprise en général, et de l'entrepreneuriat en particulier. Un premier facteur pourrait expliquer cette faible participation économique : la formation et l'éducation des filles connaissent encore un retard important, malgré des progrès récents, et freineraient leur accès au secteur de l'entreprise. Pourtant, nous avons vu que la majorité des femmes travaillant à leur compte ont

un très faible niveau d'instruction. Ce facteur ne semble donc pas influencer directement sur les possibilités et capacités des femmes au passage à l'entrepreneuriat. Et paradoxalement, les chiffres du chômage montrent que ce sont les femmes qui possèdent un haut niveau d'instruction qui présentent les taux de chômage les plus élevés. Ainsi, le taux de chômage des femmes tend à croître avec le niveau de diplôme : 3,1 % des femmes sans diplôme sont au chômage ; 23,6 % des femmes avec un niveau moyen et 28,5 % des femmes avec un diplôme de l'enseignement supérieur. Ce sont donc ces dernières qui rencontrent le plus de difficultés à intégrer le marché de l'emploi. Cette variable pourrait alors justifier pour une minorité de femmes qualifiées le passage à l'entrepreneuriat, comme palliatif à un marché du travail salarié sur des postes à responsabilités dans lesquels elles auraient pu exercer pleinement leurs compétences. Le récit de Leïla, une jeune femme d'une trentaine d'années qui a créé son entreprise de communication événementielle en 2006 à Casablanca l'illustre parfaitement :

«Quand j'ai décidé de revenir au Maroc, après mes études en France, je me suis dit que j'allais trouver facilement du boulot dans une boîte de comm' avec mon diplôme. En plus, tu vois le diplôme français, et tout ! Et tout le monde me disait ça, que toutes les portes allaient s'ouvrir ! Tu parles, rien ! On me proposait que des stages bidon, des trucs de secrétariat, les call center... J'ai compris que j'étais jeune, que j'étais une fille... que personne n'allait me faire confiance. J'ai bossé un peu dans deux ou trois boîtes, et franchement quand j'ai vu ce qu'ils me faisaient faire et comment ils travaillaient, je me suis dit que je perdais mon temps et surtout que je ferais bien mieux !».

Comme Leïla, de nombreuses femmes, après avoir tenté une carrière comme salariée, réalisent qu'elles sont confrontées à un «plafond de verre» qui ne leur permet pas de s'épanouir professionnellement et qu'elles restent sous-employées compte-tenu de leurs compétences. La création de leur propre entreprise peut alors être une étape logique dans une carrière, envisagée comme un moyen d'auto-promotion professionnelle et de contournements des discriminations de genre au sein de l'entreprise. C'est également le cas d'Amina qui, après 10 années passées dans la presse, crée son entreprise de communication et d'édition pour, dit-elle : «enfin évoluer et prendre la responsabilité des projets que je monte». Cette difficulté des femmes à intégrer à valeur égale le marché du travail est à resituer dans le contexte

particulier du Maroc, où la part des femmes dans la population active reste faible (27,2 %) et a même tendance à stagner ces dernières années après une croissance continue depuis l'indépendance<sup>5</sup>. Cette faible féminisation de la population active traduit tout autant qu'elle génère un ensemble de pratiques et de représentations défavorables à la place et au rôle des femmes dans le champ économique. Le statut de femme au foyer reste encore prédominant, tant dans les représentations masculines que féminines. Leur faible présence dans le marché du travail, et encore moins dans des postes qualifiés a un double effet pervers, qui est celui de ne proposer que peu d'exemples de réussites qui pourraient susciter des vocations et de limiter l'acceptation masculine à se subordonner à des supérieurs féminins. ►►



**15,4 % DES INDÉPENDANTS  
EN MILIEU RURAL SONT DES  
FEMMES CONTRE 10,3 % EN VILLE**



## LES FEMMES ONT DU MAL À SE PASSER D'UNE FIGURE TUTÉLAIRE MASCULINE

L'image de la femme active au Maroc n'est toujours pas valorisée, mis à part au sein d'une petite élite urbaine. Au contraire, et même si les choses tendent à changer peu à peu, notamment dans les classes moyennes et avec l'accroissement et l'allongement de la scolarité des filles, le travail des femmes est encore largement perçu comme un mal nécessaire pour pallier des situations financières difficiles. Dans une sorte d'imaginaire collectif, le travail des femmes reste l'apanage des femmes des milieux populaires, qui n'ont d'autre choix que de trouver un emploi pour remédier à

la précarité des revenus masculins et à la pauvreté. Certes, les femmes sont de plus en plus nombreuses à intégrer le marché du travail et cela tend à modifier les mentalités, mais elles le font sur des créneaux réservés, favorisant notamment le secteur public et les activités de services, et dans des tranches d'âge segmentées. L'arrêt de l'emploi est fréquent au moment de la naissance des enfants. Cette occupation partielle du marché de l'emploi répond d'ailleurs autant aux représentations encore vivaces privilégiant le rôle de mère au détriment de l'activité professionnelle, à une culpabilisation

collectivement entretenue, qu'au manque d'infrastructures de prise en charge des jeunes enfants. En termes de promotion sociale, les femmes et leurs familles continuent à favoriser les stratégies matrimoniales et la recherche d'un «bon parti», par rapport à la menée d'une carrière professionnelle qui apporterait une autonomie financière.

### PRÉJUGÉS TENACES À L'ÉGARD DES ENTREPRENEUSES INFORMELLES

Cette dévalorisation du travail des femmes se ressent tout particulièrement dans le monde de l'entrepreneuriat où les femmes peuvent subir des préjugés encore tenaces, et tout particulièrement les femmes issues des catégories sociales les plus défavorisées et dont les activités sont souvent dépréciées, notamment en raison de leur caractère informel. Ainsi, les discours portés par exemple sur les commerçantes à la sauvette sont généralement très stigmatisants, ou au mieux victimisants, et leurs activités sont rarement perçues comme une forme d'entrepreneuriat, si l'on entend le terme dans son acception la plus large, qui est celle d'un acteur économique indépendant, non salarié et développant sa propre activité, «à compte d'auteur» pourrait-on dire. Pourtant, sur tous les marchés et jouteyas du pays, on retrouve ces femmes qui occupent là un créneau parfois plus lucratif que la domesticité. Rachida, vendeuse de pain et de galettes sur un marché de Rabat explique ainsi son choix : «Moi, j'ai fait la femme de ménage pendant longtemps. Toujours à laver, passer derrière les autres, courir partout... Renvoyée pour rien... A

chercher toujours, à aller chez l'un, chez l'autre... Ici, j'ai ma place, je fais ce que je sais faire, j'ai mes clients qui reviennent, quand je dois m'absenter c'est ma fille qui vient vendre... Ça va, je m'en sors, et au moins, je n'ai personne qui me crie après».

Ainsi donc, une des explications de la faible part des femmes dans l'entrepreneuriat est à chercher dans la dévalorisation et la stigmatisation de leur présence dans l'ensemble de la sphère productive et économique. Les activités entrepreneuriales pourtant largement développées par les femmes, et très certainement minimisées dans les données statistiques en raison de leur caractère souvent informel, sont ramenées à de simples activités de survie et rarement considérées comme des activités entrepreneuriales participant d'un développement économique. Les

secteurs sont nombreux dans lesquels les femmes ont démontré un savoir-faire professionnel et entrepreneurial, malgré son informalité et une absence de reconnaissance institutionnelle et sociale : fabrication et vente de produits alimentaires ou artisanaux (pain, meloui, msemmen, beignets, fruits et légumes, broderie, couture, tapis, etc...), organisation de mariages et préparation de la mariée (neggafa), gestion de hammam, activités liées au travail agricole... Il faut également souligner qu'une partie de ces activités se menant dans l'espace public, l'exposition des femmes aux yeux et au vu de tous demeure problématique quand elle n'est pas occasionnée par un simple passage dans l'espace de la rue justifié par des obligations familiales (courses, accompagnement des enfants). Le spectacle de femmes stationnant dans des espaces publics, même

mixtes, et parfois assises à même le sol est ramené à des activités jugées dégradantes comme la mendicité ou la prostitution.

## LES LIMITES DE L'ACCÈS AU FINANCEMENT ET DE L'ABSENCE DE FORMATION

Une autre raison de cette moindre participation des femmes à l'entrepreneuriat est celle du problème crucial d'accès à des fonds propres et à des modes de financement. Certes, cette difficulté n'est pas propre aux femmes mais elle renforce les autres discriminations et contraintes auxquelles elles sont confrontées en tant que femmes. L'étude de la Banque mondiale réalisée dans les pays MENA souligne d'ailleurs que c'est là le principal problème évoqué par les entrepreneurs, hommes et femmes, avec les tracasseries administratives et la corruption. Le passage par les différents services administratifs pour l'obtention des autorisations nécessaires se complique également pour les femmes. Plusieurs d'entre elles ont évoqué la méfiance et

## LA PART DES FEMMES DANS LA POPULATION ACTIVE (27,2 %) A TENDANCE À STAGNER



l'ironie auxquelles elles ont dû faire face, et la nécessité parfois de se faire accompagner par un membre



## «JE CROIS QUE MA SOEUR ET MON FRÈRE QUI M'AIDENT SONT UN PEU ÉTONNÉS QUE J'Y ARRIVE, UN PEU FIERs AUSSI»

masculin de leur famille pour donner plus de poids à leur démarche. Leïla raconte : «Franchement, j'avais vraiment l'impression qu'ils me prenaient pour une débile ! Et puis, le manque de respect ! On te dévisage de la tête aux pieds, on te parle mal... Ils ne se comportent pas pareil avec les hommes, il y a des choses qu'ils n'osent pas. Oui, c'est vrai, des fois, j'ai demandé à mon oncle de m'accompagner... Je sais, c'est bizarre... Mais des fois, j'en avais vraiment marre et je savais que quand il était là, j'étais... Comment dire ? Plus respectée !».

Pour les femmes exerçant leurs activités dans le secteur informel ou dirigeant de toutes petites entreprises dans le secteur formel, la question du financement se pose de manière déterminante. Issues de milieux

défavorisés, elles n'ont pas accès aux banques et ne disposent pas de capital personnel. Si le micro-crédit a pu permettre à certaines de mobiliser un capital dans un cadre formel, la plupart trouvent leur capital de départ dans l'emprunt auprès des proches ou par l'épargne en menant des activités parallèles et en rognant sur le budget familial. C'est d'ailleurs, pour nombre d'entre elles, le principal obstacle à la formalisation de leurs activités. La faiblesse du taux de bancarisation, l'absence de garantie, la frilosité des banques, la rareté des programmes adaptés au développement de micro projets pour des publics précaires

et la lourdeur des procédures administratives maintiennent nombre de petits entrepreneurs dans l'informalité.

### MÉFIANCE ET DÉFICIT DE FORMATION

Ce contexte bancaire et institutionnel peu favorable à la promotion de l'entrepreneuriat est renforcé par le manque de formation dont disposent ces femmes. Le passage au formel, l'expansion et la consolidation de leurs activités se heurtent à leur méconnaissance des marchés, des techniques managériales et comptables, etc... C'est dans cette phase de développement et de consolidation de l'activité que la faible scolarisation et l'absence de formation font sentir leurs effets. Elles sont un frein majeur à l'entrepreneuriat

féminin et malgré les initiatives de certains programmes publics, d'associations locales ou d'ONG, les femmes ne trouvent que peu d'espaces où acquérir une formation adéquate. Amina qui exerce l'activité de neggafa de manière régulière à Meknès a pour projet d'ouvrir une boutique par laquelle elle pourrait développer son activité : «Mais moi, tu comprends, je ne sais pas lire, ni écrire, je suis pas allée à l'école. Je connais des gens, les gens me connaissent, tous les gens te diront que je fais tout bien. Je sais que je pourrais faire encore mieux, proposer plus de choses, avoir du matériel, faire la location. Et que je pourrais faire que ça, gagner mon argent rien qu'avec ça. Mais pour ouvrir une boutique, la patente, les comptes, les papiers, tout ça, je ne sais pas moi ! Je suis allée à l'association qui aide les femmes, mais il n'y a rien pour moi. Juste le cours d'alphabétisation, mais c'est trop long, je ne vais pas aller à l'école à 30 ans ! Il n'y a rien pour les gens comme moi.»

Les femmes entrepreneurs au Maroc, à l'instar de nombre de pays, se trouvent donc confrontées à la fois à des représentations rétrogrades qui les stigmatisent dès lors qu'elles sortent des rôles assignés et à un statut social qui les précarise. C'est particulièrement le cas des femmes chefs de famille (veuves, divorcées) qui sont particulièrement nombreuses parmi les femmes chefs d'entreprise. Ce statut de femmes seules, à charge de famille, qui les oblige à assurer la subsistance économique des besoins familiaux, leur procure en même temps une émancipation du contrôle social et masculin qui déstigmatise leur activité : «Quand mon mari est mort, explique Nadia, les enfants étaient encore petits et je ne travaillais

pas. Il fallait que je fasse quelque chose. Je ne pouvais pas attendre que ma famille m'aide, ils ne pouvaient pas. Je suis allée faire des ménages. Mais je ne gagnais rien, et c'était difficile avec les enfants qui étaient petits. Mon mari, il avait un magasin de vêtements, pour les enfants. J'ai mis le local en location, mais ça ne marchait pas, il ne payait pas. Je connaissais un peu ce que faisait mon mari. On parlait de fois. Je savais un peu, les habits, les fournisseurs. Alors, je me suis lancée, j'ai pris le magasin, et j'ai commencé... Au début, ma famille, ils trouvaient ça bizarre, ça ne leur plaisait pas trop... Mais j'ai continué ! Ils n'ont rien fait pour moi, ils n'avaient qu'à m'aider ! Maintenant, ils ne disent plus rien... J'ai pris ma sœur avec moi, elle m'aide au magasin ou avec les enfants, et des fois aussi mon frère, il m'aide pour la marchandise. Je crois même qu'ils sont un peu étonnés que j'y arrive, un peu fiers aussi, je crois.»

## L'INDÉPASSABLE FIGURE TUTÉLAIRE MASCULINE

Le cas d'Amina est par ailleurs assez exemplaire de ces trajectoires que l'on pourrait qualifier «d'héritières». Il est assez frappant de constater qu'aux côtés de celles qui arrivent à développer des carrières entrepreneuriales ou celles qui dirigent des entreprises importantes se trouvent presque toujours un mari ou un père. Il semble donc qu'au Maroc les femmes aient du mal à se passer d'une figure tutélaire masculine. Beaucoup de « femmes de » ou de « fille de » donc, parmi l'élite de l'entrepreneuriat féminin. Cet héritage dont s'emparent les épouses ou les filles ne doit cependant pas minimiser leur mérite et leurs compétences. Il traduit juste que la carrière entrepreneuriale nécessite encore la «protection» d'un élément

masculin, qui apporte un capital, tant financier que social, un réseau relationnel, une inscription de la femme entrepreneur dans une généalogie d'entrepreneurs et fonctionne comme un garant à la fois de moralité et de confiance. Ainsi, l'étude des biographies des femmes chefs d'entreprises, évoquées dans la presse, relatées lors d'interviews ou entendues lors de conférences et séminaires consacrés à l'entrepreneuriat féminin, laisse toujours apparaître un père, plus rarement un époux, qui leur a mis le pied à l'étrier, que ce soit par la reprise d'une activité familiale ou par une initiative dans un autre secteur, dans une volonté affirmée de transmission générationnelle, par nécessité ou par un effet de milieu où l'entrepreneuriat est la voie privilégiée de carrière professionnelle et de promotion sociale.



L'image de la femme entrepreneur marocaine demeure donc contrastée. Peu d'études ou d'enquêtes portent sur le sujet et les données sont éparpillées et incomplètes, nous en avons fait l'expérience lors de notre recherche. Cette absence de la prospective nationale, en contradiction pourtant avec les objectifs nationaux d'intégration de la femme au développement économique et social et de promotion de l'entrepreneuriat, renvoie à l'invisibilité de ce phénomène et au peu de considération que la société marocaine porte à ces femmes qui bravent les résistances pour assurer leur subsistance et celle de leur famille ou tout simplement pour acquérir une reconnaissance sociale et mettre à profit leurs compétences. Les efforts de valorisation de l'entrepreneuriat féminin engagés par les institutions publiques et internationales, les ONG ou les associations comme l'AFEM (Association des Femmes Chefs d'entreprise du Maroc), n'ont donc pas encore porté leurs fruits et s'inscrivent dans un combat global pour permettre aux femmes d'être considérées comme de véritables et incontournables acteurs économiques. ■

1 Véronique Manry est sociologue, chercheur associé au Centre Jacques Berque à Rabat. Elle mène actuellement une étude sur les femmes entrepreneurs dans le cadre d'un programme de recherche sur la promotion sociale des femmes au Maroc pour l'Agence Nationale de la Recherche (ANR, France).

2 La femme marocaine en chiffres. Tendances d'évolution des caractéristiques démographiques et socioprofessionnelles, Haut Commissariat au Plan, Rabat, octobre 2008.

3 Activité, emploi et chômage, rapport de la Direction de la Statistique, Haut Commissariat au Plan, 2008.

4 Women's entrepreneurship in the Middle east and North Africa, Nadereh Chamlou, Leora Klapper, Silvia Muzi, World bank Publications, 2008.

5 Évolution du taux d'activité féminine au Maroc depuis l'indépendance : 5 % en 1960, 11 % en 1980, 25,5 % en 1990, 28,6 % en 1999 et 27,2 % en 2007. Le travail des Maghrébines. L'autre enjeu, Collectif 95 Maghreb - Égalité, éditions Marsam - GTZ, 2006.

# REBONDIR... TOUJOURS !

Par Laetitia Grotti,  
Journaliste au CESEM - HEM

**E**ntre 2007, moment où Saïda Bathaoui décide de créer sa société, mars 2008 : date de sa création et aujourd'hui, de nombreux déboires ont jalonné son parcours. Les occasions de tout abandonner, «dépassée par ce qui lui arrivait, découragée», n'ont pas manqué. Pourtant ce jour de septembre 2009, c'est une jeune femme énergique, déterminée à poursuivre «son aventure» qui se raconte. Pendant 10 ans, S. Bathaoui enchaîne les postes de salariée...jusqu'au dernier qui va agir comme un déclencheur. Nous sommes en 2007. Elle travaille depuis 6 mois dans une société de communication où elle gère l'organisation d'événements à caractère social. Impliquée, bien intégrée à l'équipe, elle aime ce qu'elle fait...sauf, qu'elle n'est plus payée depuis 4 mois et qu'elle a même financé pour partie un événement de sa poche. Au total, Saïda va perdre près de 80 000 DH. C'en est trop. «Je ne voulais plus travailler pour des gens moins compétents que moi», lance-t-elle. La réforme des statuts de la SARL aidant, elle décide de se lancer.

Ce qui devait ressembler à une formidable aventure, s'avère très vite un long chemin de croix. Reste que si l'entreprise se poursuit, c'est d'abord grâce à sa formidable capacité à rebondir sur ses «échecs». A deux reprises, de «supposés»

associés abandonnent le navire au moment où les formalités de création ont été enregistrées. Franchir le pas leur apparaît trop risqué.

Seule, éloignée de sa famille installée à Beni-Mellal qui tente, au départ, de la convaincre de chercher un nouveau travail car «le risque financier leur apparaissait trop important et les charges inhérentes à une vie casablancaise, trop lourdes» Saïda Bathaoui tient bon. Personne ne veut s'engager à ses côtés, qu'à cela ne tienne ! Elle montera donc seule For Your Com, spécialisée dans le marketing social. Les débuts sont épiques. Sans argent, elle ne sollicite même pas les banques, «elles ne m'auraient rien prêté de toute manière », avance, lucide, la jeune femme. En revanche, un cousin lui prête 70 000DH. Outre le soutien qu'elle ressent et la confiance que cela lui procure, cette somme lui permet de louer un bureau dans un centre d'affaires. De quoi domicilier sa société et bénéficier d'un fax...Pas de quoi pavoiser, mais au moins peut-elle démarrer sa prospection et se rendre compte que l'activité qui la passionne, le marketing social, s'avère difficilement rentable.

Là où d'autres auraient rendu leur tablier, Saïda Bathaoui, elle, n'hésite pas à réorienter son activité vers le marketing visuel, l'ingénierie et le web. Elle contacte

alors d'anciens clients, rencontrés lors de ses différentes expériences salariales qui lui passent ses premières commandes. Des amis infographistes l'aident pour la conception graphique. Reste que «c'est très dur d'être seule, de devoir tout faire: la prospection, le suivi administratif et comptable, les déplacements...». Si elle ne ménage pas ses efforts, la situation financière de sa société devient vite intenable. C'est alors qu'une amie l'oriente vers l'Association des Femmes Entrepreneurs Marocaines (AFEM) et que tout bascule.

«Je n'oublierai jamais le 16 avril 2009, date à laquelle j'ai présenté mon projet devant un comité de professionnels de l'AFEM et où il a été validé». Dès lors, elle est hébergée au sein de leur incubateur. Elle jouit d'un vrai bureau, de toute la logistique, de leur base de données et surtout de leur réseau. Elle ne retrouve plus ses clients dans des cafés, mais dans la salle de réunion mise à sa disposition. Une fois par mois, la vice-présidente organise des réunions de suivi. Pour la première fois, Saïda Bathaoui se sent entourée, accompagnée, informée. Aujourd'hui, For Your Com travaille sur deux gros projets en partenariat avec d'autres «incubées» et tout lui semble possible. Y compris un développement à l'international. Difficile d'arrêter Saïda Bathaoui.



Ne vous y trompez pas  
cet homme est en plein travail

Chaque jeudi à **12h 30**  
il retrouve toute l'actualité économique  
dans son magazine "Libre-échange"

- 92.8 Essaouira
- 95.1 El Jadida
- 95.7 Rabat-Salé
- 99.3 Gharb
- 99.9 Fès
- 99.9 Meknès
- 100.4 Agadir
- 100.6 Marrakech
- 102.3 Tanger
- 103.8 Settat
- 103.9 Fès
- 104.3 Casablanca
- 105.9 Tétouan



LA VIE **éco**



Le plaisir de vivre **ensemble**.

# LES FASSIS DE MANCHESTER

ILS REPRÉSENTENT LES ANCÊTRES DES ENTREPRENEURS D'ORIGINE FASSIE, AUTANT PAR LEUR GOÛT DU RISQUE QUE PAR LEUR CONSERVATISME SOCIAL. D'OBÉDIENCE MUSULMANE OU JUIVE, CES PIONNIERS DE L'ENTREPRENEURIAT MAROCAIN TRANSNATIONAL MÉRITENT D'ÊTRE CONNUS DE PRÈS.

Meriem Cherti,  
Chercheuse Senior, the Institute of Public Policy Research

**L**a théière communément connue à Manchester est souvent évoquée par les familles marocaines comme étant la plus belle exportation que les commerçants marocains aient faite de Manchester. Ces marchands furent en effet les pionniers de la migration marocaine vers la Grande-Bretagne au XIX<sup>ème</sup> siècle. La plupart d'entre eux étaient des commerçants d'argenterie et de textile originaires de Fès. Leur esprit astucieux d'entrepreneuriat les a conduits à se lancer dans la création d'entreprises en Grande-Bretagne, après l'entrée au Maroc, via Gibraltar et Tanger, des marchandises anglaises de coton. A cet égard, certains historiens comme Kenneth Brown (1976) estiment que le motif résidant derrière la décision de ces commerçants de migrer vers la Grande-Bretagne était dû à une optique combinant innovation et

entrepreneuriat basée en grande partie sur le commerce restreint du tissu décidé par le Sultan Moulay Hassan.

Kenneth Brown soutient en outre qu'au milieu du XIX<sup>ème</sup> siècle, les exportations de coton furent officiellement interdites pour des motifs religieux et qu'un pourcentage de cinquante pour cent de droits d'impôts fut ensuite appliqué sur l'importation de tous les produits manufacturés. Toutefois, un traité de commerce anglo-marocain conclu en 1856 leva les restrictions commerciales relatives au coton. En l'espace de dix ans, les exportations de coton en produits finis vers le Maroc représentèrent plus de cinquante pour cent des importations de ce pays, parallèlement aux matières premières livrées dans l'autre sens pour les filatures du Lancashire.



Subséquentement, une douzaine de familles marocaines s'installèrent à Manchester vers le milieu du siècle,

et leur nombre alla croissant pour atteindre finalement une trentaine de familles. Leur présence manifeste dans le quartier des affaires de la ville fut assurément notée, et enregistrée dans le détail, par Louis Hayes (1905). Celui-ci décrivit cette communauté des années 1840, en adoptant un style assez impressionniste :

«[...] En longeant les rues commerçantes de la ville, vous devez certainement avoir vu subitement un individu en turban blanc, dont la robe orientale paraissait très en contraste avec les nuances sombres des vêtements portés par tous ceux qui se trouvaient alentour. Au début, la vue d'un de ces hommes en costume mauresque devait sembler un événement très rare, et les gens se levaient certainement et se mettaient à sourire quand l'un d'eux passait ainsi près d'eux. Cependant, ils ont maintenant cessé de constituer une merveille ; aussi vont-ils vaquer à leurs affaires dans leur calme habituel, et faire leurs achats dans les magasins, sans peut-être qu'un seul coup d'œil des passants ne leur soit jeté [...] La plupart de ces Maures semblaient apprendre l'anglais presque aussi vite qu'ils changeaient de chaussures ; en tout cas, ils furent bientôt tout à fait en mesure de conclure de bonnes affaires et de se procurer des marchandises aux prix les moins chers possible, car ils faisaient preuve d'un excellent usage des règles de marchandage [...]. Dans l'ensemble, les Maures étaient une communauté d'hommes réfléchis, paisibles, aimables et sociables. Quoique de foi musulmane, on ne pouvait s'empêcher de les admirer et de les respecter pour leur stricte observance de tout ce qui relève de leur religion» (p. 205-212).

On savait à Fès que ces «Marocains de Manchester» constituaient une petite

mais très cohérente communauté de commerçants. Ils avaient l'habitude d'exploiter un immeuble particulier, appelé «Le bureau» («the office»), siège et lieu de mise en œuvre de leur commerce, et cela est confirmé par un article intéressant paru dans

## LES MAROCAINS DE MANCHESTER ÉTAIENT DES MUSULMANS ET EN MINORITÉ DES JUIFS SÉFARADES

la presse locale Les Nouvelles de Manchester (Manchester City News) en 1936, qui décrit la communauté. Selon Halliday (1992), la personne ayant fourni des informations fut probablement un certain M. Jones, un Anglais qui parlait l'arabe marocain et qui travaillait pour ces commerçants en tant que conseiller auprès des bureaux sis Market Street. Le titre de cet article résume les principales caractéristiques par lesquelles la communauté fut connue : «Epouses particulières achetées au marché d'esclaves ; portait des fez rouges ; était toujours en possession de parapluies ; n'allait jamais aux tribunaux». L'article rapporte également, mais plutôt de manière assez désobligeante, que les enfants de la «colonie arabe» avaient comme «privilege» le droit de réclamer la nationalité britannique «qu'ils soient nés ici ou au Maroc».

Au fil des années, avec l'élargissement de la communauté des commerçants marocains à Manchester, ils tentèrent progressivement de devenir plus autonomes et parvinrent alors à se débarrasser de leurs intermédiaires. Ils se rendirent compte peu à peu qu'ils pouvaient aller sur le marché et acheter en leur propre nom,

épargnant ainsi la commission qu'ils devaient verser à leurs intermédiaires pour les charges que ceux-ci accomplissaient. En outre, la facilité d'accès aux prêts bancaires fut, au-delà de leurs attentes initiales, une incitation supplémentaire dans

l'élargissement de leurs activités commerciales. Ensuite, devenant d'agiles commerçants, les échos de leur succès se répandirent rapidement au-delà de la Grande-Bretagne et encouragèrent d'autres entrepreneurs marocains à franchir le



pas et à rejoindre la communauté des commerçants installés à Manchester.

L'auteur accompli Abdul Majid Ben Jelloun (1919-1981), bien qu'étant né à Casablanca, vint à Manchester en compagnie de sa famille quelques



mois seulement après sa naissance, peu de temps après la Première Guerre Mondiale. Ses mémoires d'enfance publiées en arabe sous le titre de *Fi at-Tofoulah* (1993), fournissent un récit fascinant sur la vie de la première communauté musulmane marocaine installée à Manchester. Le père de Ben Jelloun est, dans la monographie de Hayes, le «Bengelun» décrit comme «l'un des premiers Maures à s'établir dans

## LES COMMERÇANTS MAROCAINS TRAVAILLAIENT TRÈS DUR, MAIS ILS ÉTAIENT SOUVENT SOCIALEMENT INTÉGRÉS

les affaires à son propre compte». En raison de ses qualités d'entrepreneur, le père de Ben Jelloun devint de facto le leader de la communauté, agissant souvent comme un intermédiaire entre les entreprises locales et les commerçants marocains. Sa maison qui était située au 47, rue Parkfield, Rusholme, était employée par les Marocains pour la prière en commun et Ben Jelloun se souvient : «Nous recevions tout le temps des visiteurs. Ce n'étaient pas les Anglais, mais les Marocains qui paraissaient bizarres dans leurs vêtements traditionnels et dans leur manière de parler».

Les commerçants marocains travaillaient très dur, mais ils étaient souvent socialement intégrés et prenaient souvent des vacances à Blackpool où ils se rendaient en train, ce que la famille Ben Jelloun faisait régulièrement. Dans son autobiographie, *Manchester*, prononcée *manitshistir*, conserva une impression mythique, tandis que certaines marchandises importées de Grande-Bretagne - tels que les tapis faits à la machine et les théières de Sheffield - furent des objets particulièrement précieux.

Bien que la majorité des Marocains qui s'installèrent à Manchester étaient musulmans, une petite minorité des premiers migrants étaient des juifs séfarades. Leurs échanges commerciaux avec la Grande-Bretagne commencèrent même plus tôt. Armand Levy (1995) écrit que la

ville de Mogador, l'actuelle Essaouira, subit l'influence britannique à la fin du XVIII<sup>e</sup> siècle. À cette époque, les marchands anglais entamèrent des liens commerciaux avec les juifs marocains de Mogador, échangeant ainsi de l'huile d'argan et de la gomme arabe contre les tissus anglais et l'argenterie. Ensuite, à la fin du siècle, une mission protestante s'installa à Mogador et entreprit d'enseigner l'anglais aux juifs de la ville, qui développèrent alors une fascination pour tout ce qui était anglais. Plus tard, un petit nombre de jeunes juifs se rendit en Angleterre pour travailler dans les usines de textile à Birmingham et à Londres ou pour monter des entreprises. La plupart des commerçants juifs envoyèrent leurs fils à l'âge d'environ seize ans à Londres, Manchester ou Birmingham, en vue d'acquérir de nouvelles compétences et pour faire fortune. La majorité d'entre eux restèrent en Angleterre. Toutefois, les juifs de Mogador, tout comme d'ailleurs les juifs d'autres villes au Maroc, partageaient le désir de maintenir des liens solides avec le passé, en préservant les coutumes religieuses et les traditions culinaires propres à leurs villes marocaines d'origine.

De fait, la communauté marocaine musulmane, quoique souvent décrite comme étant exotique en raison de sa spécificité culturelle, se faisait remarquer pour sa piété et ses observances rituelles. Ainsi, un journal paraissant à cette époque

à Manchester loua les Marocains pour leur honnêteté et regrettait leur départ, rappelant au passage qu'outre «la perte matérielle considérable éprouvée par la ville, Manchester perdit une communauté de bons citoyens qui, tout en conservant leurs coutumes orientales et leurs particularités, surent se bâtir une réputation inégalée par leur comportement honnête et leur mode de vie sain». Lorsque la concurrence des productions de tissus japonais rendit impossible l'exportation des textiles du Lancashire vers le Maroc, la communauté se rapatria lentement et en 1956, après l'indépendance du pays, nombreux furent les rapatriés qui renoncèrent à leur citoyenneté britannique, lui préférant la nationalité marocaine.

En témoigne Ben Jelloun qui, en

grandissant, assista au déclin économique de la communauté marocaine et à la baisse de ses membres ; il éprouva un sentiment douloureux pour le retour de tous les commerçants marocains. A ce propos, il ne manque pas de mentionner quelques-uns par leurs noms. C'est le cas pour les familles Abou Ayyad, Qurtubi, Bin Wahood, et Sayid Brada, au sujet desquels il affirme qu' «ils sont tous partis pour le Maroc avec l'intention de ne plus retourner à Manchester». «Je n'ai jamais pensé que nous aussi serions également de retour au Maroc un jour» ajoute-t-il. Quelques membres de la communauté demeurèrent cependant à Manchester ; tel fut le cas de la famille Ben Sikri, nom anglicisé en Sicree, dont quelques membres devinrent des avocats célèbres. ■

## OUVRAGES CITÉS :

- Bin Jelloun, Abdul Majid, *Fi At-Tafoulah*, Rabat, Dar Al Nashr Al Maarifah, 1993.
- Brown, Kenneth L., *People of Sale : Tradition and change in a Moroccan city 1830-1930*, Manchester University Press, Manchester, 1976.
- Collins, Lydia. *The Sephardim of Manchester : pedigrees and pioneers*. Share Hayim. Manchester : The Sephardi Congregation of South Manchester, (2006),
- Halliday, Fred, "The Millet of Manchester: Arab Merchants and Cotton Trade", *British Society of Middle Eastern Studies, BRISMES*, vol. 19, n°.2, 1993.
- Hayes, Louis M., *Reminiscences of Manchester : And Some of its Local Surroundings from the Year 1840*, London, Sherratt and Hughes, 1905.
- Levy, Armand. *Il était une fois les juifs marocains. Témoignage et histoire de la vie quotidienne*, éd. L'Harmattan, Paris, 1995.
- Manchester City News, 2 October 1936.

## UN JOURNAL DE MANCHESTER LOUE L'HONNÊTÉTÉ DES MAROCAINS ET LES REGRETTE



# L'ASCENSION DES CHEFS D'ENTREPRISES SOUSSIS

EN RELISANT L'OUVRAGE DE JOHN WATERBURY, NORTH FOR THE TRADE, CONSACRÉ À HADJ BRAHIM ET À LA FIGURE DE L'ENTREPRENEUR SOUSSI, NOUS SAISISSEONS DE PRÈS LES CIRCONSTANCES QUI ONT FAVORISÉ LEUR ASCENSION ET DÉPASSONS LES EXPLICATIONS ETHNICISTES.

Par Farid Boussaïd,  
Doctorant, Université d'Oxford

L'ascension des Soussis à de hauts milieux économiques et politiques a toujours fait l'objet de nombreuses recherches. Elle reste de nos jours un sujet d'intérêt comme en témoignent de nouveaux articles récemment parus, comme ceux consacrés à l'actuel ministre de l'Agriculture, Akhennouch, et à ses origines soussies. Un éminent observateur de la société marocaine, John Waterbury, consacra tout un livre à un commerçant soussi, en l'occurrence Hadj Brahim, dans une tentative de comprendre la montée des Soussis, le sens de l'identité du groupe et la manière dont ils se sont adaptés à la ville durant les quelques décennies turbulentes qu'a connues le Maroc avant et juste après l'indépendance. Le récit que ce spécialiste consacra à la vie de Hadj Brahim semble suggérer que la réussite

entrepreneuriale des Soussis repose d'une part sur leurs caractéristiques propres, et d'autre part sur le contexte dans lequel ils opérèrent.

## SUR LA VOIE DES JUIFS

Par le biais du récit consacré à Hadj Brahim, Waterbury établit une brève description du contexte économique et politique au sein duquel les chefs d'entreprise soussis furent en mesure de mettre le pied hors de leurs villages et de leurs vallées. L'une des principales circonstances qui permirent aux Soussis d'échapper à la pauvreté dans les villages et de s'aventurer dans le commerce était l'expansion des «villes nouvelles» dans les cités marocaines. Les commerçants soussis surent ainsi profiter du pouvoir d'achat des Européens dans les villes. Ils ouvrirent alors boutique

principalement à Casablanca. Mais quand la concurrence devint plus féroce en raison de l'afflux massif de membres de tribus, notamment après l'indépendance, certains d'entre eux choisirent de fournir les quartiers des villes marocaines, allant même jusque dans les bidonvilles. Or, à mesure qu'ils s'installaient dans ces quartiers nouvellement construits, ils comptaient sur une clientèle marocaine à revenu fixe.

Par la suite, ils tirèrent profit de la Seconde guerre mondiale, lorsque se produisit le débarquement des alliés, et avec les Américains comme clients, les années de crise furent vite oubliées. L'essor des investissements français après la Seconde guerre mondiale et la croissance des villes furent propices aux affaires, et cela signifia aussi que l'ascension des Soussis n'avait pas à se réaliser au

détriment d'autres groupes comme les juifs ou les Fassis. De fait, les juifs donnèrent même un coup de main aux Soussis. Lorsque les juifs portaient leurs choix sur d'autres professions ou passaient à d'autres activités commerciales, leurs positions étaient en premier lieu occupées par les Soussis. Ainsi, alors que les Soussis détenaient principalement l'alimentation de détail et de gros, les Fassis étaient fermement établis dans le commerce des draps. Toutefois, les membres des trois groupes surent coopérer à la mise en place de grands projets, en particulier dans le milieu des grands hommes d'affaires.

Il n'en reste pas moins vrai que la capacité d'adaptation des Soussis dans les villes est illustrée par leur coopération étroite avec les juifs. Cela fut particulièrement visible dans le commerce du thé, produit important dans une nation de fervents consommateurs de ce produit. Les juifs avaient de longue date établi des liens avec les exportateurs de thé britanniques. Le commerce d'importation était dominé par une poignée de familles juives et les commerçants soussis pouvaient garantir aux importateurs juifs un flux constant d'acheteurs à travers le pays. Comme la consommation de thé est intimement liée au sucre, les grossistes soussis avaient un ardent désir d'avoir la franchise du sucre produit par la société française «Consuma». Ces liens leur permirent de devenir l'un des plus importants négociants en thé et en sucre.

## LES SOUSSIS SE SONT ADAPTÉS AUX VILLES PAR LEUR COOPÉRATION ÉTROITE AVEC LES JUIFS



Avec la nationalisation de l'importation du thé en 1958, l'emprise juive sur les importations de thé était brisée. Cela fournit une nouvelle opportunité aux Soussis, qui s'adaptèrent facilement à l'intervention de l'Etat. Ils obtinrent des franchises et certains devinrent des conseillers pour le nouvel Office national du thé. Ensuite, en raison de leur connaissance approfondie

du marché, ils furent capables de manipuler cette nouvelle institution et ont ainsi profité du marché noir émergent du thé. Le marché du thé aurait été dominé dans les années soixante par seulement dix commerçants soussis. Outre le commerce, les négociants soussis furent également actifs dans la sphère politique. C'est ainsi qu'ils participèrent à la première grande grève industrielle contre «Consuma», en 1936. Plus important encore, ils prirent part au mouvement de résistance en milieu urbain. Les commerçants soussis dans la ville avaient en effet un vaste réseau qui se révéla très précieux dans l'organisation de la résistance en milieu urbain au cours de la lutte

### Références

- Waterbury, John. 1972. North for the trade. The life and times of a Berber merchant. Berkeley: University of California Press.
- Waterbury, John. 1972. Tribalism, trade and politics: the transformation of the Swasa of Morocco. In Arabs and Berbers, from tribe to nation in North Africa, edited by Gellner and Micaud. London: The Trinity Press.

pour l'indépendance. Les Français tentèrent alors d'exploiter la rivalité entre Soussis et Fassis, mais ils échouèrent. Les Soussis, eux, ont beau être contrariés par la domination fassie dans l'Istiqlal, la plupart choisirent cependant de serrer les rangs et de lutter ensemble pour l'indépendance.

Lorsque le Maroc devint indépendant en 1956, cette activité de résistance fut récompensée par le nouveau gouvernement par l'octroi de licences et de franchises. Toutefois, les Soussis étaient indignés par le fait que la plupart des récompenses furent reçues par les plus instruits et les plus riches des Fassis. Alors, quand des membres de l'Istiqlal, les plus militants et les plus intellectuellement engagés, rompirent avec leur parti et formèrent l'UNFP, de nombreux Soussis y adhérèrent, trouvant là une possibilité de sortir de la coupe de la bourgeoisie fassie. Leur première victoire eut lieu en 1960 avec l'élection d'un grand nombre de Soussis à la Chambre de commerce de Casablanca.

Mais les commerçants soussis engagés dans la politique ne semblaient pas être motivés par des questions d'ordre politique, ils semblaient plutôt chercher à accéder à des réseaux. Ils pensaient donc en termes matériels. Voilà pourquoi lorsque la rhétorique des intellectuels devint trop abstraite et socialiste, ils perdirent tout intérêt pour l'UNFP qu'ils commencèrent à quitter, surtout quand l'opposition des militants de ce parti fut soumise à une plus forte répression du Palais. Certaines figures de proue

au sein de la communauté soussie furent attirées par le FDIC (Front pour la défense des institutions constitutionnelles), nouveau parti pro-palais, qui était considéré comme anti-Istiqlalien et anti-fassi. Puis une fois l'activité du parti en question en régression dans la deuxième moitié des années soixante, de nombreux Soussis eurent l'idée de mettre en place une organisation pour la médiation d'intérêts collectifs, telle que l'Union marocaine des grossistes de produits alimentaires. Pour la plupart des Soussis, la politique était une autre manière de faire des affaires, et pour cela le pragmatisme était essentiel.

### PAR DELÀ LE PARTICULARISME SOUSSI

Parmi les principales raisons qui incitèrent les Soussis à chercher un gagne-pain ailleurs figurent les conditions de vie pénibles. Ceci explique entre autres leur implication

dans le commerce transsaharien et leur migration vers des villes du Nord comme Tanger et Fès. Même si les querelles étaient assez fréquentes et souvent motivées par la rareté des ressources, la migration des hommes vers le Nord créa sa propre dynamique, dont la principale motivation était la concurrence pour le prestige de quitter le village. L'argent gagné dans la ville était réinvesti dans le village, essentiellement dans la construction de maisons et de villas<sup>1</sup>.

Leur succès dans le commerce est généralement attribué à leur travail acharné et à leur tempérance et leur modération<sup>2</sup>. Les commerçants soussis ne cherchent pas en effet à réaliser des gains rapides, mais capitalisent lentement leurs bénéfices. Leur esprit d'entreprendre signifiait toutefois qu'ils pouvaient opter aussi facilement pour le court terme en adoptant un comportement spéculatif, plutôt que d'investir à long terme. Mais un facteur de succès essentiel joua en leur faveur : les commerçants soussis furent toujours capables de vendre au meilleur prix. Comme ils étaient relativement nouveaux dans le commerce de détail, ils n'étaient pas contraints par des traditions anciennes et pouvaient innover dans leurs entreprises. Ce qui distingue les Soussis des Arabes de la Chaouia, par exemple, est que les premiers ne sont pas découragés par la complexité de la ville et sont suffisamment avertis pour bénéficier des opportunités d'affaires que la

ville leur offre. Aux yeux de Waterbury «les Soussis allient le manque de scrupules levantins et une dévotion

calviniste à la tâche, sans en attendre toujours une réussite durable»<sup>3</sup>. Aussi intéressante que soit la description des normes qui motivent le comportement de Hadj Brahim, Waterbury reste conscient que les généralisations ne sont pas toujours utiles : «Le Hadj est, dans les dires et les faits, pour le travail sans relâche et la compétence, la modération et la planification, l'effort personnel, la vie saine et la piété. Pourtant, il viole parfois, dans les dires comme dans les faits, chacune de ces normes»<sup>4</sup>.

## LE MARCHÉ DU THÉ AURAIT ÉTÉ DOMINÉ DANS LES ANNÉES 60 PAR DIX COMMERÇANTS SOUSSIS

La concurrence dans la ville est féroce et impitoyable. Cela ne signifie pas que les

Soussis ne s'entraident pas ; bien au contraire, l'octroi de crédits et le montage de coentreprises sont choses courantes entre les membres de la famille et ceux de la tribu. La crainte de perdre sa réputation est un bon moyen de prévenir les défauts de paiement des commerçants.

Par contre, faire partie d'un système de crédit communautaire assure une place au sein du réseau, et crée donc une certaine forme de cohésion entre les commerçants.

La rivalité interne si caractéristique de la vie au village fut reproduite dans la ville au travers de la concurrence commerciale<sup>5</sup>, mais l'identité du groupe permit également aux Soussis de maintenir un front commun face à la concurrence extérieure. Le fait de s'être aventuré dans le commerce permit de conserver la cohésion du groupe plus facilement que si les Soussis avaient opté pour un travail salarié. Même s'il semblait que les Soussis avaient tendance à préférer le commerce plutôt que le travail salarié, ce qui est illustré par le proverbe: «Frank diyal Tijara khayr min myat ijara», ou littéralement «un centime provenant du commerce vaut mieux que cent centimes perçus pour un travail de salarié».

Lorsque les Soussis commencèrent à s'implanter également dans le commerce en gros, ils eurent l'occasion d'aider les nouveaux arrivants de la tribu à monter leurs épiceries. Les anciens liens tribaux furent mis en service pour accéder aux places marchandes dans les villes. Les grands patrons apparurent alors au sommet d'une hiérarchie verticale. La place dans la hiérarchie était déterminée par le succès commercial et non pas par l'affiliation tribale. Cependant, les codes des groupes pouvaient être utilisés pour

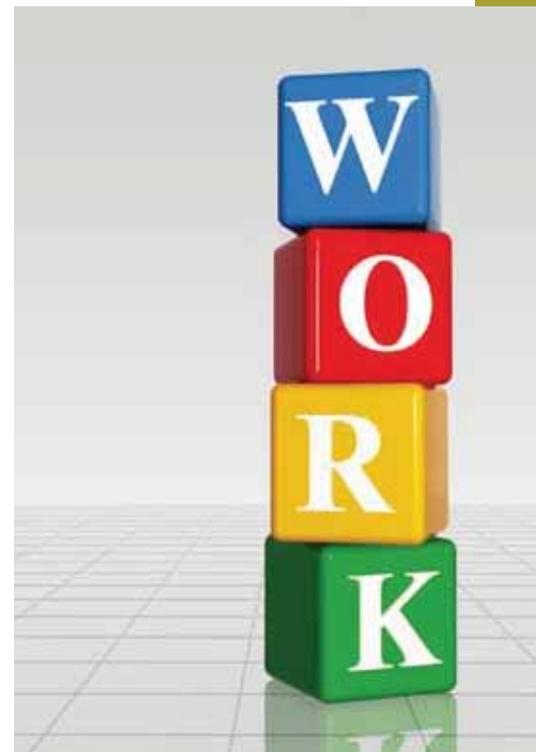
résoudre les problèmes entre eux sans avoir à recourir aux tribunaux.

Selon Waterbury, le succès des Soussis ne s'explique par rien d'inhérent à leurs groupes. Lorsque les circonstances poussèrent certains d'entre eux vers le commerce, certaines de leurs caractéristiques vinrent à maturité. Les Soussis ne quittèrent d'ailleurs pas tous leurs villages pour le commerce, certains s'installèrent en Europe pour devenir ouvriers, et là cette même ingéniosité avait moins de valeur. La seule chose qui peut-être distingue les Soussis des autres Marocains, c'est qu'ils ont tendance à être plus prompts à saisir les opportunités qui leur sont présentées. Le fait qu'ils s'aventurèrent dans le commerce leur permit, plus qu'à d'autres tribus, de maintenir une sorte de cohésion de groupe à travers les réseaux commerciaux.

Ce ne sont toutefois pas des créateurs, au sens le plus fort du terme. Ils investissent des milieux d'affaires déjà constitués. Pour qu'ils fassent partie de l'élite au pouvoir décisionnel «ils [devraient] infiltrer les professions, l'armée et la bureaucratie [...]. Mais alors nous n'aurions plus affaire au phénomène soussi. La pratique du commerce dans le Nord, comme celle de l'agriculture dans la vallée, deviendraient alors des réminiscences du passé soussi, une phase importante de leur accès au statut d'élite, où ils ne seraient plus le rouage du grand dessein de quelqu'un mais des concepteurs eux-mêmes».

Cette ascension, comme Waterbury l'a souligné dans les dernières observations de son livre, a été accomplie par de nombreux Soussis appartenant à l'élite économique et politique marocaine. Leur réussite n'est pas due uniquement à des

prédispositions typiques, mais elle s'explique également par une prise en compte du contexte dans lequel ils eurent à intervenir. Il serait enfin intéressant de noter que la catégorisation en termes de Soussis est encore courante, soit par ceux qui analysent la société marocaine



et écrivent à son sujet, soit par les Soussis eux-mêmes, ce qui en fin de compte montre que l'héritage inhérent à des tribus et à l'identité du groupe revêt encore de l'importance. ■

1 Comme l'enseigne un dicton soussi : «Faites le plein dans la ville et videz-le dans la vallée».

2 «Son attachement au centime est légendaire. Il est dit que si deux frères soussis gèrent une épicerie, ils partagent une assiette, un lit, et une paire de pantoufles, car quand l'un dort, l'autre est au comptoir ; quand l'un mange, l'autre fait des livraisons». Ibid, p. 42.

3 Ibid, p. 102.

4 Ibid, p. 96.

5 C'est ce qui est illustré par le proverbe soussi : «Nous sommes frères, mais quand nous faisons les comptes, nous sommes des ennemis». Ibid, p. 48.

6 Ibid, p. 202.

# CONTRE LE FORMATAGE PAR L'INSTRUCTION

Par Karim Tazi,  
DG de Richbond

Invité par la rédaction de La Revue Economica à réfléchir sur la notion d'esprit d'entreprise, je me propose d'entrer en matière en soumettant au lecteur ces deux maximes : «Pendant que le sage cherche le gué, le fou, lui, a déjà traversé». «Etre totalement analphabète n'est pas une condition sine qua non pour devenir millionnaire, mais ça aide énormément», dit un Tycoon texan du pétrole.

Qu'y a-t-il de vrai dans ces maximes ? Peut-on y trouver quelque sagesse ou bien doit-on les balayer d'un revers de la main au motif que la première ne s'applique pas à l'acte d'entreprendre et que la seconde est à mettre sur le compte de la simple provocation ?

Entreprendre suppose un état d'esprit particulier qu'on peut caractériser par la volonté de prendre des risques, le goût de l'indépendance, l'aptitude à identifier des opportunités et la capacité d'innover. C'est là que la formule de J.P. Getty - car c'est de lui qu'il s'agit - devient porteuse de sens, pour peu qu'on prenne la peine de remplacer la notion d'analphabétisme par celle de «non formatage par l'instruction».

A la grande différence de celles du manager, les qualités du pur entrepreneur relèvent plus de l'instinct que de la compétence. Elles peuvent à la rigueur se cultiver, elles ne peuvent que difficilement s'enseigner. Le premier défi qui s'adresse donc à nos sociétés et notamment à nos systèmes éducatifs est d'abord de ne pas les étouffer. Comment, à cet égard, peut-on interpréter le souhait de la majorité des jeunes Marocains de devenir fonctionnaires ? Ce souci obsessionnel de sécurité n'est-il pas antinomique de l'esprit d'entreprendre ?

N'étant ni sociologue ni psychologue, je ne peux prétendre apporter une réponse scientifique à cette question ; mais en tant que recruteur et employeur, plusieurs comportements me refroidissent. Lesquels ? L'aversion au risque, la stigmatisation de l'échec, l'orthodoxie dans la pensée et le conformisme, autant d'ennemis de l'instinct d'entreprendre, hélas prégnants dans notre société ! Que ce soit au sein de la famille, dans la communauté, ou dans l'entreprise, la dose salutaire d'iconoclastie à la faveur de laquelle peuvent s'épanouir les instincts, qui font non seulement les entrepreneurs mais aussi les

créateurs et dans une certaine mesure les penseurs, n'est que très peu tolérée, voire pas du tout.

L'apprentissage par cœur, encore privilégié comme mode de transmission du savoir, l'allégeance au chef accessoirement combinée avec une petite dose de méritocratie érigée comme principal moyen d'ascension, tant dans la sphère politique qu'économique, sont autant de facteurs qui contribuent à étouffer l'esprit d'entreprise chez nos étudiants, mais aussi au sein de l'appareil d'État, dans l'administration et à l'intérieur de nos entreprises.

C'est volontairement que je ne cite l'entreprise que comme l'un des champs dans lequel s'exprime l'esprit d'entreprendre, car s'il est un cliché auquel j'aimerais bien tordre le cou pour conclure, c'est bien celui qui réduit l'esprit d'entreprendre au lancement d'initiatives entrepreneuriales et ignore le développement de nouvelles activités au sein de sociétés existantes. Au fond, il suffit de poser un nouveau regard sur une situation donnée, y déceler une opportunité et passer à l'action pour être entreprenant dans l'âme. ■

# CARTE BLANCHE

## GRANDE INTERVIEW AVEC SHLOMO SAND

**Beaucoup d'Israéliens croient  
aux mythes préfabriqués**

Propos recueillis par Driss Ksikes

**Eau virtuelle, eau cachée**

par Catherine Alix-Mascart

**Zuma, zaâma il ose !**

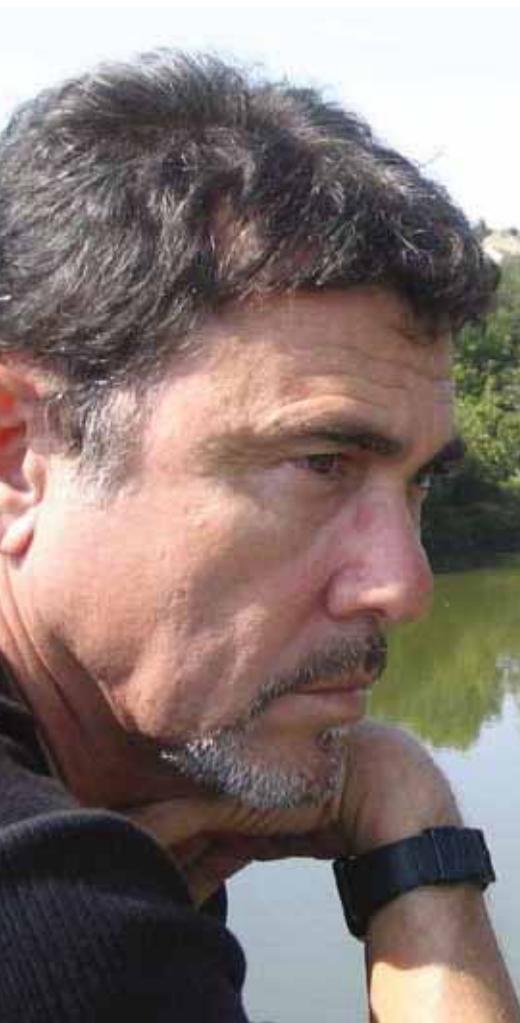
Catherine Alix-Mascart

Grand entretien avec

# SHLOMO Sand

« Beaucoup d'Israéliens croient aux mythes préfabriqués »

Propos recueillis par  
Driss Ksikes, Cesem-HEM



**AUTEUR DE COMMENT LE PEUPLE JUIF FUT INVENTÉ, UN DES LIVRES LES PLUS ABOUTIS ET LES PLUS DOCUMENTÉS SUR LES FONDEMENTS HISTORIOGRAPHIQUES DE L'IDÉOLOGIE DE L'ÉTAT D'ISRAËL, SHLOMO SAND, NOUVEL HISTORIEN ISRAËLIEN, LIVRE DANS CET ÉCHANGE SA VISION D'HUMANISTE, D'ACADÉMICIEN ET DE MILITANT POLITIQUE POUR DEUX ÉTATS.**

Dans l'avant propos romancé de votre livre, «Comment le peuple juif fut inventé», vous rendez un hommage discret à Mahmoud Darwich. Quel lien aviez-vous avec le poète palestinien ? J'étais très jeune, j'appartenais à la jeunesse communiste en Israël et en plus je voulais être poète. Je me souviens d'avoir rencontré Mahmoud Darwich dans l'un des événements de la résistance. Et on est devenus amis. Je parle là des années 66, 67, 68. J'ai dormi chez lui en arrivant à Haïfa et lui a dormi chez moi, une ou deux fois, en arrivant à Tel Aviv, parce qu'il n'avait pas eu le droit de rejoindre Haïfa. Après la guerre, je suis allé à nouveau chez lui, on a discuté jusqu'à 4h du

matin. Je me sentais très mal. J'avais participé au combat à Jérusalem, alors que lui était en prison. J'ai tiré à Jérusalem, je voulais quitter le pays et lui m'a convaincu de rester. Quand il s'est réveillé à midi, il m'a dit, Shlomo: «J'ai écrit un poème pour toi», suite à notre conversation d'hier, puis il me l'a traduit sur le coup. Ce poème s'appelait Le soldat qui rêvait de lilas blancs. Poème qui a été très attaqué à l'époque. Le monde arabe était différent d'aujourd'hui, l'image des Israéliens était différente. Mahmoud a connu les Israéliens, a même aimé des Israéliens, et des Israéliennes. Il a toujours eu un regard très nuancé sur la réalité. Il a vécu dans cette société.

Voilà donc comment est né ce poème qui a été adopté par le monde arabe et que Majda Roumi chante aujourd'hui. Sur YouTube, vous pouvez la voir chanter ce poème devant Moubarak et l'état major égyptien. Je crois être fier d'avoir été l'objet d'un poème de Mahmoud, qui décrit cette liaison. Est-ce qu'il y a un lien entre ce poème et ce livre ? Bien sûr qu'il y a un lien. Lui l'avait écrit avec le but de dévoiler une vérité. C'est exactement ce que je recherche en tant qu'historien : la vérité ou ce que je crois être une vérité. Parallèlement à cela, je ressens une dette morale qui entraîne un sentiment profond d'injustice. Je ne cache pas, je dévoile deux choses : d'où je parle et pourquoi je parle. Je cherche à déconstruire cet imaginaire, ce mythe sioniste qui a façonné l'histoire juive. C'est aussi Mahmoud qui a eu l'initiative de faire traduire le livre en arabe au mois d'avril de l'année dernière. Une petite maison culturelle à Ramallah veut le publier, mais je ne suis pas encore satisfait par la version arabe du livre. Par contre, je suis heureux que ce soit publié à Ramallah et pas à Beyrouth, Damas ou Le Caire.

*Quel sens donnez-vous à la dette morale ? Dans le film israélien à succès, Valse avec Béchir, on voile la souffrance de l'autre, et on met en avant la souffrance de soi. Où vous situez-vous par rapport à cette posture ?*

Je n'ai pas aimé ce film, en partie pour ce que vous dites. Il y a d'autres films qui abondent dans le même sens, d'ailleurs. Il y a une expression en hébreu : «on tire, on pleure». C'est une attitude sioniste que je ne partage pas. Je ne suis pas sioniste. Je ne me définirais pas comme anti-sioniste, parce que je ne me bats pas contre l'Etat d'Israël, mais pour le dé-sioniser, c'est crucial pour la paix dans la région. Je suis, donc, un non sioniste. Certains disent

*"Je ressens une dette morale et un sentiment profond d'injustice. Je ne cache pas, je dévoile deux choses : d'où je parle et pourquoi je parle. Je cherche à déconstruire cet imaginaire, ce mythe sioniste qui a façonné l'histoire juive"*

«post-sioniste». C'est faux. Je n'ai jamais été sioniste. Je n'appartiens pas à cette sensibilité et j'ai pris mes distances depuis le début, depuis que Golda Meir a dit une phrase idiote du genre : «Je ne peux pas excuser les Palestiniens de nous avoir obligé à tuer des enfants».

*La minutie avec laquelle vous avez exposé les tenants et les aboutissants de l'historiographie Israélienne sert à déconstruire des mythes fondateurs. Quelle différence y a-t-il entre votre démarche et celle de quelqu'un comme Roger Garaudy ?*

Il y a dans le livre de Roger Garaudy des constats et des faits avérés historiquement. Mais c'est pêle-mêle et le livre est à mon avis déséquilibré, que ce soit du point de vue moral ou historique. Maintenant, je ne suis pas musulman comme Garaudy, je ne suis pas converti et je ne crois pas l'être un jour, parce que je suis athée. En plus, je n'ai jamais été croyant comme lui. Communiste oui, mais pas croyant. Garaudy a eu tort toute sa vie. Il a été stalinien comme plusieurs camarades dans les années 50, par exemple. Bref, mon livre est totalement différent, parce qu'il est écrit de Tel Aviv, d'un point de vue israélien et s'adresse à des Israéliens. Deuxième point, je crois qu'en ayant mis en doute la Shoah, Garaudy a donné le meilleur cadeau qui soit au sionisme et à la politique pro israélienne. On m'a déjà posé la question au Maroc sur la Shoah et j'ai réagi d'une manière claire et nette : pas question de remettre en question cet événement historique. L'histoire des chiffres qu'on exagère, du nombre de victimes, 5 ou 6 millions, ne change rien à la donne. Justement, j'ouvre le livre avec de petites anecdotes, à travers lesquelles ma position sur la Shoah est claire. Je parle de mes parents, de ma tante, de mes grands parents. Il n'y a pas d'équivoque. Donc,



## Bio / biblio

Shlomo Sand (né en 1946 à Linz en Autriche) est un historien israélien spécialisé dans l'histoire contemporaine. Il fait partie des Nouveaux historiens israéliens. Il est professeur à l'Université de Tel Aviv depuis 1985. Politiquement à gauche, membre de la jeunesse communiste dans les années 60, il se définit comme un «nonsioniste».

Ses principaux ouvrages sont :  
L'illusion du politique. Georges Sorel et le débat intellectuel 1900, La Découverte, 1984.

Avec Jacques Julliard (eds.), Georges Sorel en son temps (actes de colloque), Seuil, 1985.

Le XXe siècle à l'écran, Seuil, 2004 (traduit de l'anglais).

Les Mots et la terre. Les intellectuels en Israël, Fayard, 2006 (traduit de l'hébreu).

Comment le peuple juif fut inventé, Fayard, 2008 (traduit de l'hébreu).



la différence entre Garaudy et moi, c'est qu'il a monté un livre non pour attaquer la politique sioniste d'Israël mais pour attaquer la mémoire juive. Le fait qu'Israël ait un excès de capital de souffrance est indéniable, mais cela ne donne pas le droit de remettre en cause la Shoah. Je le redis, Garaudy s'est trompé toute sa vie. Il avait le droit de devenir musulman (je ne critique pas ça). Mais s'attaquer à la Shoah a été une grosse erreur de sa part. Les politiques d'Israël sur ce

tous les créateurs de nations : les Français, les Allemands, les Italiens et probablement aussi les Marocains. Chaque nation a des caractéristiques spécifiques, mais tous les peuples finissent par relativiser et douter des mythes fondateurs. Les petits enfants français savent qu'ils ne sont pas les descendants de «nos ancêtres les Gaulois». La désillusion est généralisée. En Israël, la méthodologie employée pour convaincre les enfants du mythe est tellement forte qu'ils

Je peux dire, d'un côté, qu'on est en retard par rapport au réveil conscient et critique face à la mythologie nationale. Comme je peux dire, d'un autre côté, que tout cela arrive assez tôt. Pour vous donner une idée, prenez l'exemple de la France. Qui mettait en question l'hégémonie française à l'époque de la guerre d'Algérie ? Il n'y a eu à l'époque aucun historien jusqu'à Braudel pour mettre en cause la conception mythique servie par l'Etat français. Donc, je crois que la place marginale que nous occupons s'explique par le conflit, qui est rentré dans une phase très aigüe, depuis l'Intifada. Mais je suis sûr qu'il va y avoir un épuisement de l'idéologie sioniste.

Maintenant, notez bien que même si je suis marginal, le livre a figuré en tête des best-sellers en Israël. Il y a de la consommation, au moins. A la différence des historiens de métier, je veux dire les spécialistes de l'histoire hébraïque, la curiosité des journalistes devant cet ouvrage a été énorme. Il n'y a pas eu une émission de télé qui ne m'a pas invité pour aborder la question ouvertement. Il n'y a pas eu un éveil de conscience, il n'y a pas eu un débat de fond au sein de la communauté scientifique des historiens, mais il ne faut pas sous-estimer l'effet médiatique. Il ne faut pas oublier que nous sommes une société bizarre, à la fois non démocratique, parce qu'excluant l'autre, mais très libérale et pluraliste. Et c'est cela qui permet à des gens comme moi d'exister, marginalement certes, mais médiatiquement aussi.

Le premier mythe que vous construisez en vue de son anachronisme est le lien entre la destruction du temple et l'exil. Tout en rejetant le recours à la bible pour construire la mythologie sioniste, vous-même vous vous référez, de temps à autre, à la bible. La référence

## LES ISRAÉLIENS NE PEUVENT PAS CONSTRUIRE UNE LÉGITIMITÉ HISTORIQUE SUR LA BASE D'UNE MYTHOLOGIE FAUSSE

point ne changent pas parce que la Shoah en soi est une chose terrible. C'est un génocide incomparable à d'autres. Même la Nakba ne peut pas y être comparée. Parce que les nazis voulaient exterminer une race, liquider l'Autre, alors que les sionistes voulaient chasser un peuple pour lui extorquer sa terre. C'est différent. D'autant que la Shoah est terminée et la Nakba, pas encore.

Le mythe est constitutif de toutes les nations. En Israël, le rôle de l'école et le niveau de lettrisme donnent-ils à l'influence de l'idéologie sioniste sur les consciences plus de poids qu'ailleurs ?

Le chapitre le plus difficile, le plus abstrait et théorique du livre est le premier. La plupart commencent, se fatiguent et laissent tomber la lecture du reste. Or, j'ai justement essayé dans cette première partie de montrer que pour créer une nation, on cherche à créer un peuple imaginaire. Ce n'est pas uniquement le cas des juifs sionistes mais aussi le cas de

qu'ils croient encore. Chez nous, ils savent qu'ils sont les descendants du royaume de David. La mythologie est plus fortement ancrée qu'ailleurs. Et pourquoi ? Nous avons volé la terre des autres. Il fallait justifier. Le sionisme, pour constituer une société israélienne, a dû légitimer sa politique coloniale. Il a construit une histoire pour légitimer son désir d'acquérir plus de territoires. Il s'est satisfait de l'idée d'avoir créé une terre refuge pour les juifs. Et mon devoir d'historien est de dire aux Israéliens qu'on ne peut pas construire une légitimité historique sur la base d'une mythologie fausse.

Vu l'état de lettrisme en Israël, vu la place des nouveaux historiens, des anthropologues et tous ceux qui battent en brèche la conception mythologique servie par les sionistes, on se demande pourquoi tout cela reste marginal et peu audible ? Est-ce qu'il n'y a pas suffisamment de débats publics, et de relais institutionnels par rapport à ces travaux ?



explique tout. Je ne fais pas là état d'un échec, je considère que mon récit, mon travail est en soi un texte, que ce n'est pas une vérité et qu'il constitue en soi un processus historique. J'espère qu'il y aura un jour d'autres historiens, qui vont dire, «là, vous aviez raison, mais sur ce point, vous auriez dû creuser davantage».

Sur la question du temple et de l'exil que vous déconstruisez de manière magistrale, vous dites qu'il n'y a pas de preuves ni d'éléments scientifiques, alors vous essayez de trouver quelques éléments pour étayer votre doute. Par quel processus intellectuel êtes-vous passé pour en arriver à briser le tabou de l'exil ?

Au début, je pensais que le livre serait concentré sur le mythe biblique. Je me souviens en arrivant en France avoir commencé à m'intéresser à cet élément fondamental de la culture juive, qui s'appelle l'exil. Il n'y a pas de judaïsme sans la notion d'exil. A l'époque, je n'étais pas tout à fait sûr de moi-même. J'ai grandi dans une société où tout le monde se souvient que l'exil a eu lieu. C'est tellement ancré dans la conscience israélienne et même occidentale, que rien n'amène à s'interroger là dessus. Puis, je suis tombé sur l'article d'un historien, plutôt conventionnel, qui a mis en doute la notion d'exil et a parlé d'émigration à la place. On a toujours pensé que les juifs ont été chassés de la Judée, qu'ils se sont dispersés, en Russie et ailleurs, et qu'ils ont fait un retour à la case départ. C'est d'ailleurs ce récit là qui justifie la rhétorique sioniste. Et quand je me suis mis à creuser, surprise. Je suis allé à une grande bibliothèque spécialisée dans le judaïsme, d'une richesse incroyable. Elle comportait 200 livres sur la Shoah et je pensais que j'allais y trouver beaucoup de livres sur l'exil, sur comment les romains les ont

chassés au 6ème siècle av. J.-C., sur la politique impérialiste de Babylone qui tenait à changer d'élite. Je croyais que ces événements avaient eu lieu et que je trouverais des travaux scientifiques



## LES PREMIERS POUVOIRS JUIFS ÉTAIENT AUSSI DES CONQUÉRANTS FÉROCES

là dessus. Or, il n'y avait même pas une thèse de doctorat. J'ai été choqué, bouleversé. Je suis alors allé voir des personnes qui acceptaient de parler avec moi. J'ai dit : «est-ce que l'exil n'a pas eu lieu ?». Et ils m'ont répondu, «effectivement, il n'a pas eu lieu». Je me souviens avoir demandé à un historien de sortir avec moi dans les couloirs de l'université pour demander aux étudiants si l'exil a eu lieu ou non. Je me suis alors rendu compte qu'il y a des zones grises, avec d'un côté une technologie de diffusion idéologique incroyable, et de l'autre côté, une grande prudence. Au fait, l'exil a été inventé au 3<sup>e</sup> siècle à partir d'un présupposé largement partagé,

à savoir que les Romains, chrétiens, ont exilé les juifs pour avoir participé à l'assassinat de Jésus. Ce n'est pas vrai. Les Romains n'ont pas appliqué une politique générale d'exil, ils ont parfois poussé des populations en Méditerranée de l'est ou de l'ouest à partir. Ils en ont tabassé un bon nombre et ont tué beaucoup de révoltés. Mais l'exil n'a pas eu lieu. C'est une question centrale dans l'imaginaire occidental, mais elle n'a aucune base historique. Voilà, mon livre n'a rien dévoilé de nouveau ni d'inconnu, il a juste rétabli un non-dit.

Justement, j'ai l'impression que c'est une sorte de silence complice que vous avez soigneusement brisé ...

Vous savez, je lisais de temps en temps des choses qui me tracassaient mais auxquelles je n'ai jamais fait vraiment attention. Pour comprendre ce qui a pu se passer, il a fallu remonter très loin. Je suis reparti sur les traces des Macabéens. Ils étaient les premiers à constituer un régime de pouvoir juif. J'ai découvert alors écrit noir sur blanc qu'à la base, les juifs, une fois au pouvoir, se sont comportés, bien avant le christianisme et l'islam, comme eux. Ils ont converti les autres à coups d'épée. Donc, les premiers pouvoirs monothéistes juifs, ne sont pas différents des autres. Ils se présentaient aux populations conquises avec férocité et leurs promettaient en plus des choses incroyables, supérieures au paganisme : la vie dans l'au-delà. Donc, le judaïsme commence à travers la Méditerranée et touche des royaumes et des populations entières. Du coup, on comprend mieux pourquoi il y a des composantes juives, au Yémen, au Maroc ou en France. Les cheveux frisés des Yéménites, dont j'adore les femmes, ne sont pas une spécificité juive, mais locale. Alors, si les juifs sont des sédentaires convertis et pas

forcément des exilés en diaspora, qui sont les paysans locaux qui se trouvaient à l'origine en Judée ? Je pense sincèrement que c'est un mélange.

D'où vient l'idée, selon vous erronée, que le judaïsme est une religion non violente et la communauté juive non prosélyte ? Comment ce présupposé a-t-il été ancré dans les imaginaires ? Je développe cela longuement dans le livre, mais je demanderai aux lecteurs d'appliquer un raisonnement simple. Le judaïsme est très prosélyte 200 à 300 ans après J.-C. Il prépare le terrain à la révolution chrétienne, mais il n'a pas eu le temps, comme le christianisme ultérieurement, de développer une politique missionnaire sophistiquée. A partir du 4<sup>ème</sup> siècle, avec les victoires des Romains et la série de lois édictées à partir de Constantine puis deux siècles plus tard à Médine, chrétiens et musulmans accepteront, jusqu'à la modernité, de conserver le judaïsme à une seule condition : la peine de mort pour un juif qui veut convertir son voisin. Ainsi, après avoir été interdits pendant 1500 ans de faire du prosélytisme, les juifs ont développé un instinct de survie. Le temps a permis d'installer l'idée que les juifs étaient différents, mais initialement, tous les monothéismes, sans exception, sont agressifs.

En rappelant que le judaïsme est également agressif à la base, vous rétablissez sa place historique dans les cultures nationales et vous réduisez à néant l'idée d'un gène juif, pur, originel. Quelle différence faites-vous entre race, peuple et nation ?

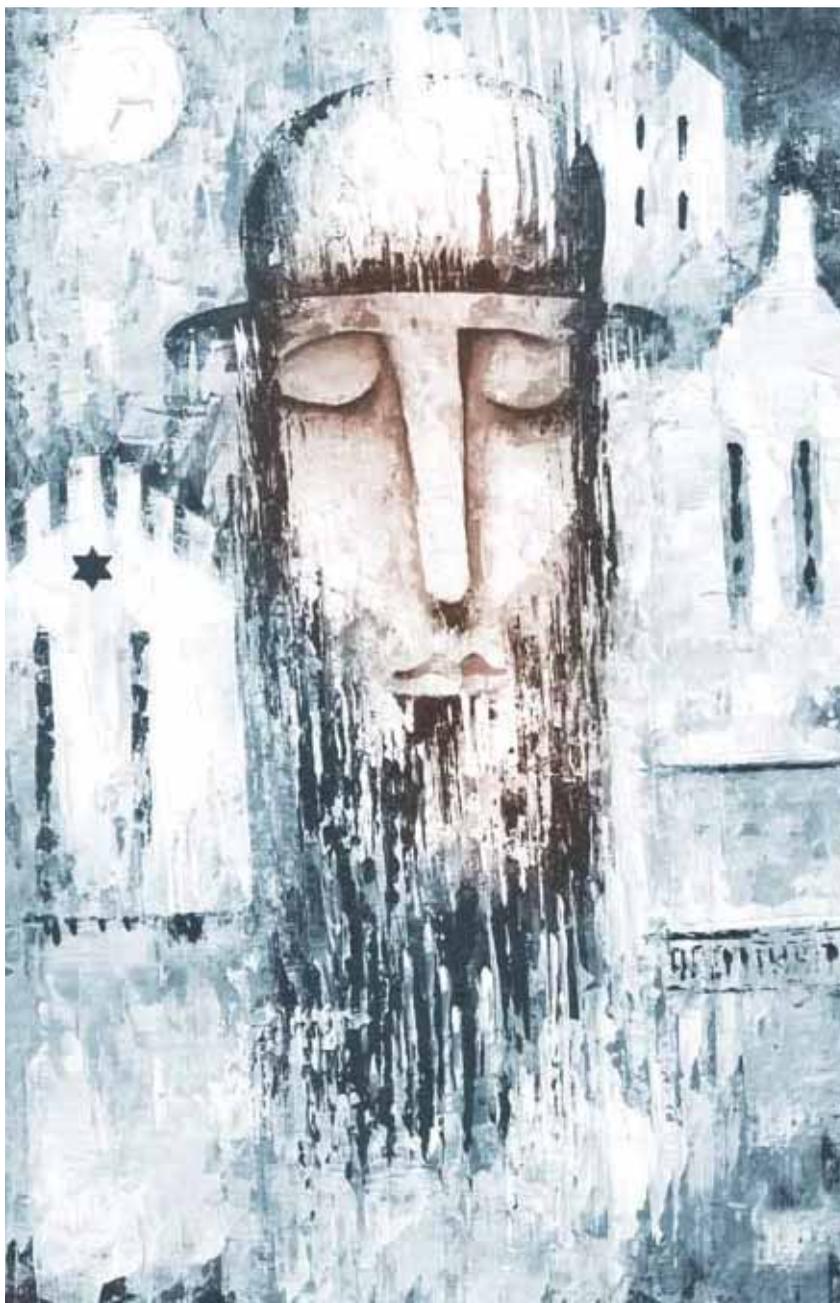
Je n'autorise pas du tout le terme «race», ni celui d'ethnie, sauf pour désigner un comportement idéologique, ethnocentrique. Parce que l'ambiguïté est trop grande. Le sionisme, en forgeant une idéologie nationale, n'a pas été tout à fait dans le sens du nazisme en ce sens qu'il

n'a pas cherché, la nation pure. Les sionistes se défendent d'ailleurs en disant qu'ils ne parlent pas de race. Tous n'ont pas été si prudents que cela. D'ailleurs, leur discours peut prêter le flanc à des critiques

dans ce sens. Peuple, race, nation, ethnie se confondent dans notre conscience politique. Mais dans le langage courant, le terme de «peuple» recoupe, à mon sens, deux types de réalités. C'est un terme flexible. Il peut



## LE SIONISME CONFOND «PEUPLE» ET LE PRÉSUPPOSÉ RACIAL DE «SOUCHE COMMUNE»



vouloir dire «un groupement humain ayant des pratiques et des normes en commun et une culture commune, laïque non religieuse». Comme il peut renvoyer à des groupements ayant la même souche. Justement, le sionisme a été constitué sur cette idée-là. Il a balayé l'acceptation de culture commune

Votre livre montre en gros que les liens culturels et nationaux entre sociétés musulmane et judaïque sont plus forts que ceux qui lient les juifs avec la culture chrétienne. Seriez-vous défenseur d'une alliance, pacifiste et peut être politiquement naïve, judéo islamique, qui supplanterait celle judéo-chrétienne qui prédomine actuellement ?

Le terme judéo-chrétien vient d'être forgé et j'imagine que cela ne voulait rien dire pour ma grand-mère qui a terriblement souffert du nazisme. Comme historien, l'idéologie judéo-chrétienne me révolte. Il aurait fallu que les intellectuels français utilisent le terme judéo-chrétien en 1940, pas en 2000. En plus, la coupure historique et épistémologique entre judaïsme et christianisme est mille fois plus

était belle et combien la relation avec le christianisme historique était pénible.

Votre livre a été mieux reçu en Israël qu'en France. Qu'est-ce qui explique ce décalage et d'où vient l'acharnement d'une partie de l'intelligentsia française ?

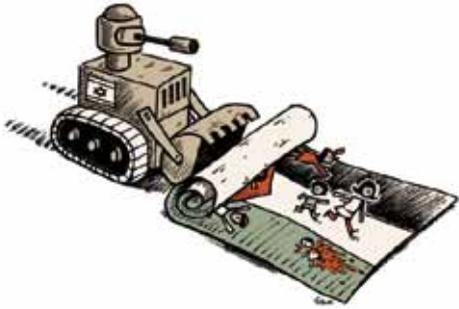
Israël est une résidence secondaire pour les juifs français. Ils ont un lien avec le pays sans y vivre vraiment. Aussi, l'acharnement devient plus compliqué, en lien avec la défaite de l'universalisme, le recul des nationalismes jacobins, la montée du communautarisme. Ils cherchent à mon avis un refuge imaginaire dangereux qui les amène à défendre Israël, quelle que soit sa politique. Cela crée des amalgames. Ce n'est pas un hasard que ce sont des ex-maoïstes qui se montrent les plus virulents. Ils défendent Israël comme ils défendaient hier Mao, aveuglément. Par ailleurs, j'ai le sentiment profond que la présence des Arabes et des musulmans en France est de plus en plus forte. La souffrance aujourd'hui n'est pas juive, elle n'est pas arabe non plus. Elle est celle des immigrés arabes et musulmans. Et la France est toujours en retard d'une souffrance.

## LE TERME JUDÉO-CHRÉTIEN NE VOULAIT RIEN DIRE POUR MA GRAND-MÈRE QUI A TERRIBLEMENT SOUFFERT DU NAZISME

et gardé l'idée voisine au présupposé racial de «souche commune». Et c'est en partant de ce présupposé de souche commune qu'ils ont justifié le retour. C'est dramatique. Parce qu'au fond, cela nie aux juifs leur richesse culturelle et leur appartenance à plusieurs groupes humains. Parce qu'il ne faut pas l'oublier, les juifs étaient en Ukraine avant que les Russes n'y arrivent, ils étaient des berbères au Maroc avant que les Arabes n'arrivent. Ils étaient massivement en Espagne. Je pense qu'il est important de rappeler aux lecteurs marocains la magnifique symbiose qu'il y avait entre les soldats berbères musulmans et juifs que Tarik Ibn Ziyad a emmenés avec lui en 695 pour traverser le Détroit vers la péninsule ibérique.

grande qu'entre judaïsme et islam. Mohammed n'a pas prétendu être fils de Dieu, donc il y a, grâce à cela en partie, une continuité très forte entre le judaïsme et l'islam. En outre, avec l'islam, les juifs n'entretiennent pas le même rapport de culpabilité et la mémoire de persécutions atroces, comme c'est le cas avec les chrétiens, qui les ont longtemps accusés d'avoir assassiné Jésus. En tant que politique, je conseille aux juifs de réaliser qu'ils vivent dans l'ombre de beaucoup de croyances et qu'il s'agit avec les musulmans plus de problèmes identitaires, politiques que religieux. Comme je voudrais rappeler à mes confrères israéliens qui habitent entre Paris, Londres et New York, Beyrouth et Amman combien la symbiose entre judaïsme historique et islam historique

En affirmant dans votre livre que la Judée a été initialement habitée par des Palestiniens, vous défendez politiquement la thèse des deux Etats. Or, avec la politique du mur, de recolonisation et de bantoustanisation de la Palestine, Israël n'a-t-elle pas brûlé toutes les cartes pouvant permettre une telle issue ? On n'a rien brûlé, on a juste rendu les choses plus difficiles. Mes amis gauchistes palestiniens rappellent toujours qu'à cause de la colonisation, ils se retrouvent aujourd'hui cantonnés dans 22% de la Palestine historique. D'où le débat qu'ils soulèvent sur l'Etat bi-national. Je suis d'accord



qu'il est difficile de recourir aux moyens diplomatiques, militaires ou autres pour évacuer les 300000 colons israéliens. Mais je considère beaucoup plus difficile de convaincre les juifs israéliens de devenir du jour au lendemain une minorité, de vivre dans un Etat où ils deviendront démographiquement sous peu dépassés. Historiquement, nous sommes une minorité du Proche-Orient. Moralement, je partage la perspective d'un Etat fédéré ou confédéré, mais politiquement, ce serait puéril d'y croire. Il ne faut pas proposer aux juifs israéliens de vivre dans un Etat que pourrait demain diriger Mahmoud Abbas. Je crois que le cas de l'Afrique du Sud a beaucoup orienté la pensée politique de tous ces gens qui se solidarisent avec la Palestine. Chaque cas est différent. Nous appliquons certes l'apartheid, mais nous ne sommes pas l'Afrique du Sud.

Puisque vous reconnaissez que la politique israélienne s'apparente à celle de l'Apartheid, pensez-vous que le boycott et le gel des aides peut mener à une solution forcée ?

Je suis pour une pression forte pour qu'Israël se retire des territoires occupés. Cela fait 42 ans que les Palestiniens ne peuvent créer un Etat

souverain. En plus, Israël applique deux types d'apartheid, visible dans les territoires occupés et caché en Israël. Est-ce que je suis pour le boycott ? Oui, mais il y a le risque de boycotter l'université et la culture. Je ne crois pas que ce soit le meilleur point de départ. Je ne défends pas mon milieu professionnel. Non, là dedans, il y a des choses enseignées ou écrites qui me dégoûtent mais l'espace culturel est le plus modéré aujourd'hui. S'il s'agit de limiter les aides militaires, je suis d'accord. J'aimerais bien que les USA commencent à appliquer une politique ferme au conseil de sécurité et sortir de la logique de veto permanent. Il faut sauver Israël de ses démons. Il faut le pousser à admettre l'Etat palestinien.

Est-ce que, après ce livre et ce que vous avez découvert, vous n'avez pas envie de quitter Israël ?

Non, je penserai à quitter Israël si on m'embête beaucoup. Je suis très

israélien, j'ai une grande nostalgie pour mes parents et pour cette terre qui m'a réuni avec Mahmoud Darwich. Je suis incapable de vivre en exil. Je suis très attaché à l'idée d'être un citoyen israélien critique qui vit sur place et rappelle constamment à son Etat qu'il mène une politique d'apartheid envers un peuple sans Etat depuis quatre décennies. ■



## J'AI UNE GRANDE NOSTALGIE POUR MES PARENTS ET POUR CETTE TERRE QUI M'A RÉUNI AVEC MAHMOUD DARWICH



# Eau virtuelle, eau cachée

Par Catherine Alix-Mascart,  
Cesem-HEM

**C'**est dans les années 90 que J.A. Allan propose ce concept extrêmement simple d'eau virtuelle: il s'agit d'évaluer l'eau cachée, utilisée lors du processus de production d'un produit, qu'il soit alimentaire ou pas, et de calculer ainsi l'utilisation réelle des eaux par la population d'un pays, d'évaluer son «empreinte sur l'eau» (en anglais, water footprint). Il semblait alors essentiel de bénéficier d'un tel outil pour aider les pays soumis à des

**NOUS SOMMES TOUS DES BUVEURS D'EAU VIRTUELLE ! QUAND NOUS CONSOMMONS, NOUS MANGEONS, NOUS EN ENGLOUTISSONS SANS LE SAVOIR D'IMPRESSIONNANTES QUANTITÉS. CETTE EAU CACHÉE A ÉTÉ ABONDAMMENT UTILISÉE AU COURS DU PROCESSUS DE FABRICATION ET TRÈS CONCRÈTEMENT PRÉLEVÉE SUR LE MILIEU. LUI OFFRIR DE LA VISIBILITÉ, C'EST SE DONNER LA POSSIBILITÉ D'INTERVENIR EN AMONT ET DE PRÉSERVER LA RESSOURCE...**

climats semi-arides et arides dans leurs politiques agricoles. Depuis, la raréfaction de l'eau étant devenue une préoccupation quasi générale, tout le monde s'intéresse à l'eau virtuelle et

à ses échanges commerciaux et, plus particulièrement en ce qui concerne l'agriculture qui, dans l'état actuel des modes de production, est l'activité humaine la plus dépendante en eau<sup>1</sup>.

## QUAND LE BŒUF «BOIT»

L'exemple le plus fréquemment utilisé pour montrer la pertinence de cet indicateur est celui du kilo de viande de bœuf si cher au consommateur américain : un bœuf met 3 ans pour atteindre l'âge adulte et produire environ 200 kg de viande, moyennant une consommation de 133 kg de grains (blé, maïs, soja et autres graines...) et 700 kg d'herbe. Pour cultiver sa



nourriture, il aura fallu environ trois millions de litres d'eau. Si l'on ajoute les 24 000 litres qu'il a bus et les 7000 supplémentaires nécessaires à son entretien : pour obtenir un kilo de viande, il aura fallu... 15 340 litres d'eau. Cet animal inoffensif s'avère donc un redoutable prédateur pour nos réserves hydriques. D'autres viandes le sont moins : un kilo de porc par exemple ne consomme que 4856 litres d'eau virtuelle, un kilo de poulet 3918. Conclusion : mangeons plutôt du poulet que du bœuf... préférons le thé au café... Que d'habitudes de consommation à remettre en question! La Chine peu encline à ménager ses habitants envisage d'ailleurs de développer la culture du blé dans les régions où l'eau se fait rare, faisant fi de l'attachement ancestral à la consommation du riz, deux fois plus gourmand en eau.

### QUELLES CULTURES POUR LES PEUPLES PAUVRES EN EAU ?

Pour l'individu lambda qui s'interroge sur ce qu'il met dans son assiette mais surtout pour ceux qui décident de la politique agricole, la lecture des tableaux de conversion des produits de l'agriculture en eau virtuelle est édifiante. Quand le stress hydrique se profile, que produire, que modifier? Certains choisissent de privilégier les cultures économes en eau. Des chercheurs chinois ont ainsi fait le choix des OGM et cherchent à mettre au point des variétés de riz moins gourmandes ou capables de pousser en eaux saumâtres. Au Pendjab, le gouvernement a offert aux fermiers une prime de 12 500 roupies par hectare pour remplacer la culture du riz et du blé par celle des légumes secs et des oléagineux, dans l'espoir d'économiser presque 15 milliards de mètres cubes d'eau chaque année. Entre des cultures maraîchères gourmandes en eau et la production



## EN 2004, 60 À 90% DE L'EAU DOMESTIQUE JORDANIENNE ÉTAIT IMPORTÉE SOUS FORME D'EAU VIRTUELLE

d'huile d'olive, la Tunisie a vite fait ses comptes et privilégié l'olivier. Dans ces pays, la lutte contre le gaspillage est un enjeu national.

Mais c'est sans doute l'Australie, durement confrontée à la sécheresse depuis le début du millénaire, qui revoit le plus en profondeur sa politique agricole : d'ailleurs, «est-ce bien une vocation australienne de produire du riz pour le vendre aux Japonais?» souligne, non sans ironie, Erik Orsenna<sup>2</sup>. Le fermier australien, qui pendant bien longtemps a fait un usage immodéré de l'eau, est maintenant condamné à des conditions drastiques : il se voit attribuer une dotation en eau correspondant à la superficie qu'il exploite. Il lui est possible de céder ses excédents mais en revanche, s'il manque d'eau, il doit se fournir aux conditions du marché. Or, comme chacun sait, ce qui est rare... est cher. A lui de faire des économies s'il veut survivre. Cette politique conduit à une réduction de 50% des

consommations d'eau à production constante, mais a surtout amené à une prise de conscience des agriculteurs qui tendent à diversifier leurs cultures et à rechercher des produits plus économes en eau. La brutale transition de l'agriculture australienne s'opère cependant dans la douleur : dans ce pays, un fermier se suicide tous les quatre jours. Bientôt, l'Australie ne sera peut-être plus une grande puissance agricole. A-t-elle le choix ?

### CONSOMMER L'EAU DES AUTRES ?

Certains pays préfèrent devenir des importateurs d'eau virtuelle et acheter aux autres des produits gourmands en eau plutôt que de les produire eux-mêmes. Israël, la Jordanie ont déjà élaboré des politiques de réduction de leurs exportations de produits nécessitant de grandes quantités d'eau. Pourquoi s'obstiner à produire et exporter des tomates quand Israël, un pays à la technologie



## Histoires d'eau

avancée, peut exporter des produits industriels beaucoup moins coûteux en eau. En 2004, 60 à 90% de l'eau domestique jordanienne était importée sous forme d'eau virtuelle. Cette option effraie cependant certains pays à très forte population – la Chine, l'Inde par exemple – qui ne souhaitent pas devenir dépendants des échanges internationaux et affronter de graves difficultés intérieures au cas où le marché extérieur ne pourrait les fournir. Ils préfèrent donc tenter d'assurer eux-mêmes, tant bien que mal, leur sécurité alimentaire. Car cette dépendance peut avoir des conséquences dramatiques. Pratiquant une agriculture fortement subventionnée, les Etats-Unis et l'Union européenne mettent sur le marché mondial des produits agricoles à très bas prix, très abordables pour les pays importateurs. Les producteurs locaux sont alors dans l'incapacité de concurrencer les importations étrangères et les cultures traditionnelles disparaissent. En Afrique, le blé européen a ainsi remplacé l'igname locale. Si les prix venaient, pour une raison ou une autre, à augmenter brutalement, les pays pauvres seraient dans l'incapacité de se fournir. Il est donc urgent que les pays importateurs en eau mettent en œuvre une agriculture de remplacement - économe en eau dans les pays arides, cela va sans

dire. Cela passe aussi par un système commercial équitable où progresse la réciprocité des échanges de produits agricoles.

### QUAND L'ALLEMAGNE MANGE AMÉRICAIN ET LE JAPONAIS BRÉSILIEN

Que les pays arides se consolent, même dans les pays où les réserves en eau sont abondantes, les exportations d'eau virtuelle ont des



## TOUT LE MODE S'INTÉRESSE À L'EAU VIRTUELLE ET À SES ÉCHANGES COMMERCIAUX

conséquences non négligeables sur l'environnement : épuisement des aquifères, assèchement des cours d'eau, augmentation de l'évaporation... Un 1/15ème de l'eau disponible aux Etats-Unis sert à produire des cultures destinées à l'exportation et pour certains aquifères, le taux des prélèvements dépasse largement le taux de recharge. En Thaïlande, c'est carrément un quart de l'eau consommée qui est consacré à l'exportation. L'Inde jusqu'à maintenant fortement exportatrice d'eau virtuelle, s'achemine vers de graves pénuries. Alors qui tire son épingle des échanges complexes d'eau virtuelle? L'Allemagne et le Japon. Ces pays importent l'eau virtuelle (américaine pour l'un, brésilienne pour l'autre) en se fournissant en produits agricoles et vendent sur le marché mondial des produits industriels à forte valeur ajoutée... et à faible consommation d'eau... Si tu veux épargner tes réserves en eau, développe ton industrie : tu seras toujours bien assez riche pour acheter les produits

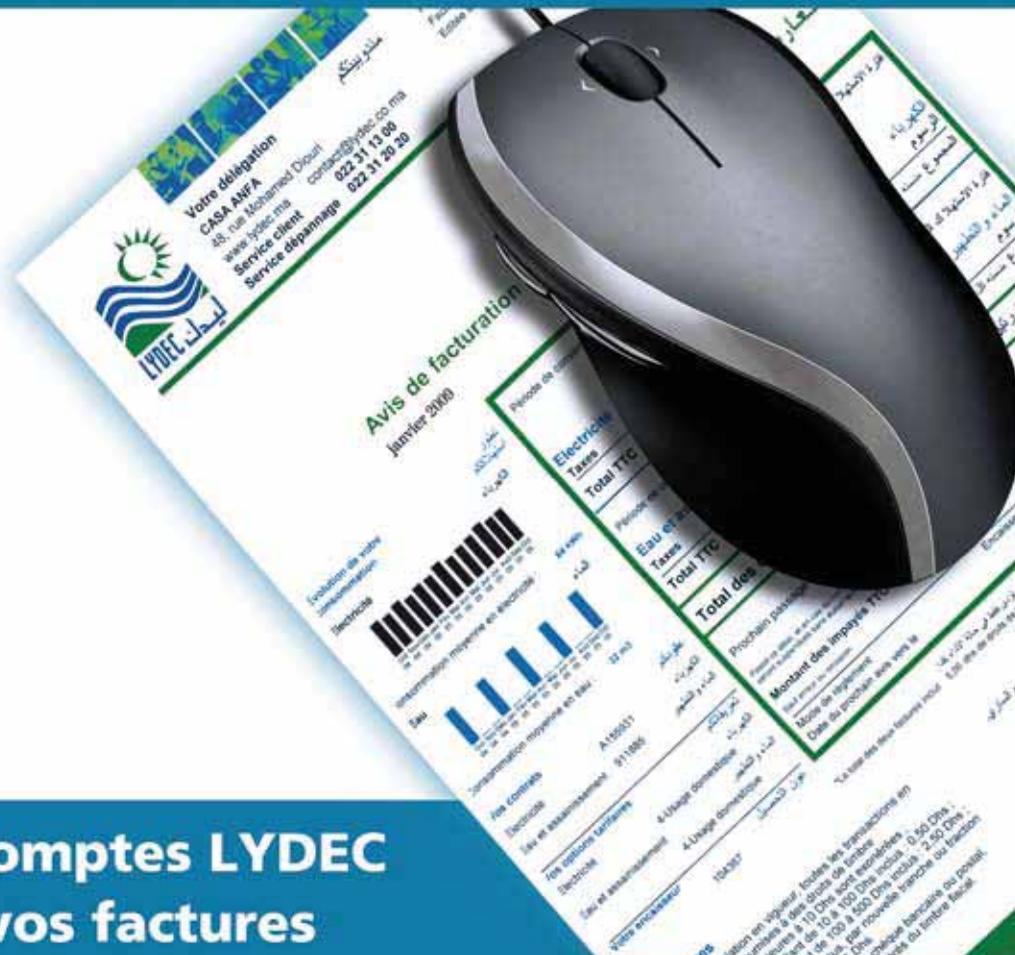
agricoles (l'eau virtuelle) des autres. Le concept de l'eau virtuelle n'est qu'un indicateur parmi d'autres de l'empreinte que nous laissons sur l'eau en particulier et sur le monde de façon plus générale. Pendant longtemps, les pays semi-arides et arides ont vécu dans l'espoir illusoire de l'autosuffisance alimentaire. Ils se sont depuis rabattus sur celui plus raisonnable mais si angoissant de la sécurité alimentaire. Et ils ne sont pas les seuls, car les plus nantis se demandent déjà comment la Terre pourra nourrir plus de 8 milliards d'individus en 2030. Comme nous le rappelle Erik Orsenna dans un chapitre<sup>3</sup> intitulé « Mourir de faim, périr de soif ? » : « Les vraies guerres de l'eau n'ont pas encore éclaté, tandis que les émeutes de la faim se multiplient... » ■

<sup>1</sup> Selon A.Y. Hoekstra, de l'Institut UNESCO-IHE, 67% du commerce de l'eau virtuelle est lié au commerce international des cultures, 23% à celui des animaux d'élevage et de leurs produits, 10% à celui des produits industriels.

<sup>2</sup> Erik Orsenna, L'avenir de l'eau - Petit précis de mondialisation II

<sup>3</sup> idem





## Suivez vos comptes LYDEC et réglez vos factures par Internet

En vous connectant à [www.lydec.ma](http://www.lydec.ma), vous pouvez consulter vos contrats, l'historique de vos consommations, le détail de vos factures, le relevé des règlements et des impayés.

Vous pouvez également régler vos factures LYDEC directement en ligne. Avec ce mode de paiement, vous bénéficiez des avantages d'une solution simple, rapide et sécurisée :

- service gratuit ;
- accès libre 24h/24 et 7j/7 sans avoir à vous déplacer ;
- enregistrement de l'opération en temps réel et réception instantanée du reçu de votre paiement par mail ;
- sécurité et confidentialité assurées.



**Avec le paiement en ligne, LYDEC conforte jour après jour  
avec vous une relation de proximité et de confiance.**

# ZUMA ? ZAÂMA, IL OSE !

Catherine Alix-Mascart,  
Cesem - HEM

**L**e gouvernement sud-africain de Jacob Zuma s'est lancé dans une entreprise courageuse que le Maroc devrait observer d'un œil aussi concerné qu'attentif. Il s'agit de la mise en œuvre du système BRT, un maillage de bus rapides - les fameux Rea Vaya - qui permettra aux habitants de la province de Gauteng, qui englobe Johannesburg et Pretoria, de se rendre en toute sécurité de leurs townships vers leurs lieux de travail. Jusqu'à présent, ces liaisons biquotidiennes se faisaient grâce à une multitude de taxis collectifs, des minibus blancs de marque japonaise, d'un état souvent plus que discutable. A leur volant, des chauffeurs mercenaires, surexploités par les propriétaires des véhicules, affichant un mépris total du code de la route et donc de la sécurité des passagers. Ce secteur majoritairement informel et contrôlé par les noirs - un vieil héritage de l'apartheid - fonctionne comme une véritable mafia. Certains de ses dirigeants sont d'ailleurs membres de la pègre sud-africaine. L'initiative gouvernementale a bien évidemment suscité une opposition immédiate des syndicats de taxis qui ont usé de tous les moyens, même violents, de dissuasion. Le 27 août dernier, le gouverneur de la province,

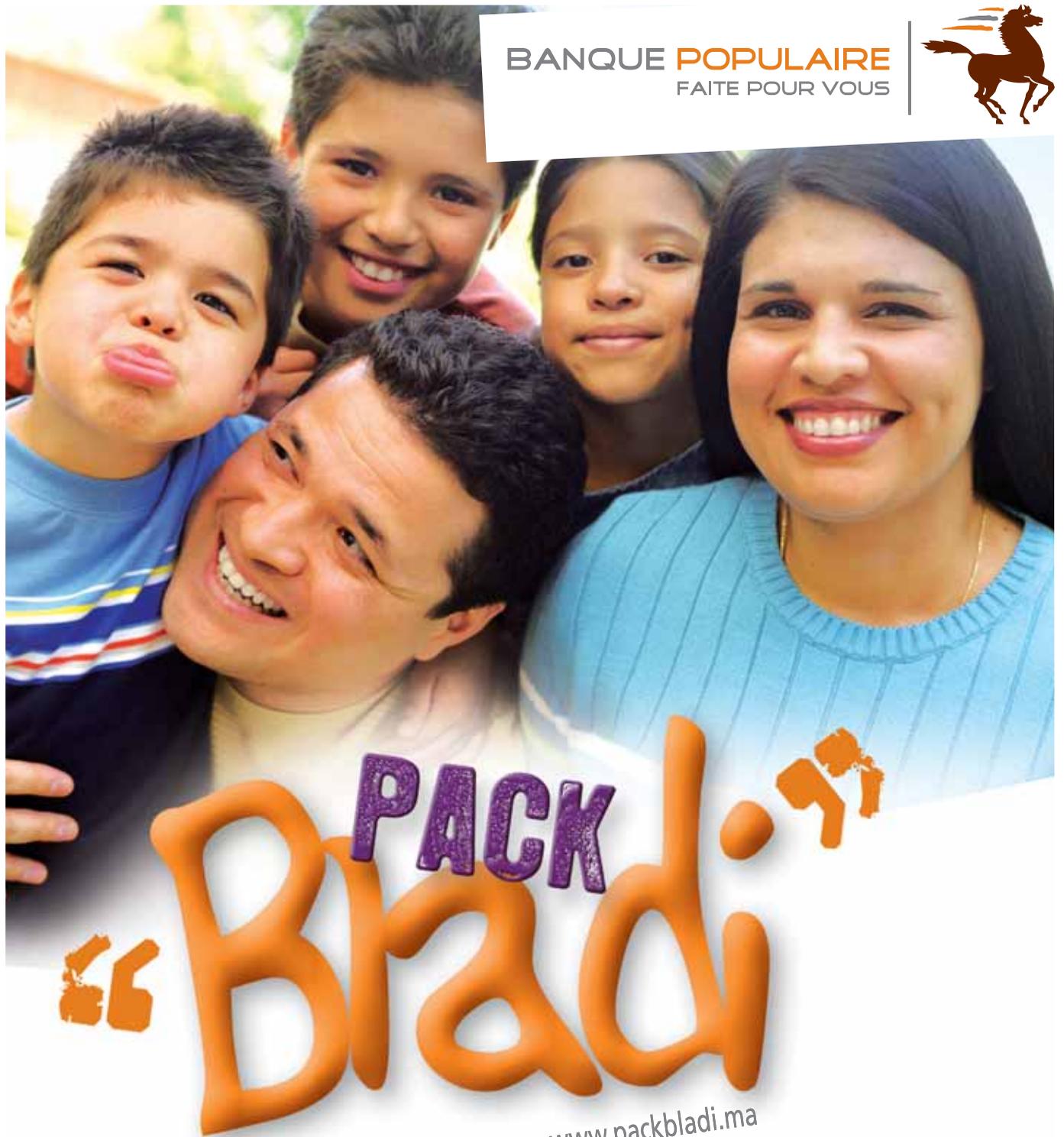
**Il devient difficile à des Etats qui se disent «modernes» d'occulter les besoins et la sécurité de l'usager**

madame Nomvula Mokonyane, s'est fort symboliquement rendu à la station de taxis d'Ellis Park, à l'est de Johannesburg et a fermement répété qu'aucun recours en justice, aucune intimidation n'arrêteraient le processus. Il faut dire qu'avec la perspective de l'organisation de la Coupe du Monde de football en 2010 et la nécessité d'offrir une alternative sécurisée aux nombreux touristes qui visiteront la région à cette occasion, aucune reculade ne semble possible. L'affrontement entre gouvernement et syndicats semble donc inévitable et les taxis-gangs ne manquent pas d'arguments : que vont devenir les milliers de conducteurs «salariés», acculés au chômage par la

concurrence d'un service plus sûr et plus économique ? Les négriers de la route ont beau jeu d'évoquer le spectre du désastre social qui pourrait en découler. Et si personne n'est dupe de cette soudaine sollicitude pour leurs employés, tout le monde s'inquiète de cet afflux imminent de chômeurs en colère, sur fond de crise économique.

Beaucoup de pays ont, par désintérêt, facilité, ou manque de moyens, délégué à l'égoïsme des initiatives individuelles et/ou corporatistes, la problématique si éminemment collective des transports en commun. Ils doivent maintenant gérer des situations comparables à celle de l'Afrique de Sud. L'expérience BRT sera donc significative bien au-delà des frontières de ce pays. Il devient en effet de plus en plus difficile à des Etats qui veulent être considérés comme modernes d'occulter indéfiniment les besoins de l'usager et sa sécurité. La réussite de la mutation de ce secteur économique passe, cela va sans dire, par des projets parfaitement ficelés techniquement, par une prise en compte des problèmes sociaux qui en découlent mais surtout, par un usage sans modération d'une qualité rare et pourtant si précieuse chez les gouvernants... le courage politique. ■

BANQUE POPULAIRE  
FAITE POUR VOUS



# PACK Bladi

[www.packbladi.ma](http://www.packbladi.ma)

www.mdm.ma

Vos liens avec votre pays sont très forts et vous aimeriez les consolider. Pour cela, vous avez besoin d'une solution qui vous facilite la banque et réduit le coût de vos transactions.

Pour vous, la Banque Populaire a conçu le **Pack Bladi** qui répond à l'ensemble des attentes des Marocains du Monde en matière de services bancaires par une formule « tout en un » : compte bancaire, cartes monétiques, e-banking, transferts gratuits et différentes exonérations... Le **Pack Bladi** vous offre également une panoplie de services extra bancaires à des tarifs préférentiels auprès de plus de 250 enseignes pour vos vacances et loisirs, pour votre logement et pour fêter les heureux événements avec vos proches.

**Le Pack Bladi, le plaisir de retrouver son pays et sa banque !**

Pour plus d'informations, adressez-vous à votre agence Banque Populaire la plus proche ou visitez notre site : [www.packbladi.ma](http://www.packbladi.ma)

A U S E R V I C E D E S M A R O C A I N S D U M O N D E