

La gestion de l'altérité dans le contexte des délocalisations au miroir de quelques histoires de vie

Introduction

Dans l'approche des patrons français délocalisant leur unité au Maroc, nous voulons comprendre le sens conféré à la gestion en terre d'islam. On s'efforcera ainsi d'adopter une démarche anthropologique centrée sur les histoires de vie. En nous plaçant résolument du point de vue de ces patrons, notre ambition est de rendre compte empiriquement de la façon dont ils relatent l'expérience de délocalisation en sondant leur subjectivité de « gestionnaire » face à l'altérité. Nous avons procédé dans un premier temps par questionnaire sur la base de la liste des entreprises françaises à Casablanca en tâchant de préciser que seules les entreprises délocalisées intéressent notre travail (1). Aux réponses du premier questionnaire (une centaine) succède la confection d'un autre questionnaire plus complet et la proposition d'entretiens à des patrons qui présentent le profil approprié à notre problématique. Nous avons veillé à la variété des caractéristiques sociologiques (âge, situation matrimoniale, origine géographique de l'unité délocalisée...), des motivations à la délocalisation et des projets portés à cette fin. Nous avons finalement retenu cinquante patrons, un panel qui répond aux objectifs fixés et dont les trajectoires de vie qui nous semblent les plus représentatives quant à la dissimilitude de leurs projets de délocalisation et de leur vision du monde. Une attention particulière est accordée aux diverses raisons de cette délocalisation et aux projets portés dans cette perspective. Si leurs unités concernent le même secteur d'activité, l'habillement, et sont à peu près de la même taille : 100 à 120 travailleurs se répartissant entre les bureaux et l'atelier, il convient de souligner que les entreprises qu'ils dirigent diffèrent par le produit de leur fabrication. Certaines sont spécialisées dans la lingerie féminine, d'autres dans les vestes masculines, d'autres encore dans les chemises mixtes.

Parce que le qualificatif de « patron » peut ne pas convenir, il requiert en conséquence une justification méthodologique. Dans le premier questionnaire, nous avons demandé aux intéressés de se définir eux-mêmes à la lumière d'une liste élargie de qualificatifs. Nous les avons conviés, dans

Brahim Labari

Laboratoire CNRS
« Genre, travail et
mobilités »
Université Paris 10
(labarib@yahoo.ca)

(1) Du point de vue des patrons du secteur, le label « délocalisé » fait grief, et beaucoup d'entre eux le récusent et lui préfèrent celui d'« expatrié ». Cf. Labari (2007).

le cas où ils ne se reconnaîtraient pas dans cette liste, à en proposer d'autres. Les résultats recueillis mettent en évidence la prévalence de deux désignations : « patron » et « investisseur ». Cette dernière nous paraissant à connotation essentiellement économique, nous avons opté pour la première qui embrasse non seulement une vision économique mais également une dimension sociétale faite d'implication dans les rapports sociaux en contexte marocain.

Au terme d'un travail de définition et d'identification, nous avons abouti à une idée-force : les patrons qui délocalisent n'ont ni la même vision ni le même projet. Tenant pour acquis cette diversité, nous voulons dans cet article l'illustrer plus avant à la lumière de quelques études de cas en nous attachant à décrypter le sens que donnent les individus concernés à leur présence au Maroc. Deux principales questions ont pour ambition de « traquer » leurs motivations à délocaliser. La première consiste à repérer les raisons ayant présidé à la délocalisation de leur unité ; la seconde se rapporte aux types de gestion qu'ils entendent mettre en œuvre. Dans ce qui suit, nous tâcherons de restituer l'expérience de délocalisation telle que vécue par sept patrons originaires de l'hexagone et ayant en commun la délocalisation de leur unité familiale au Maroc.

1. « Rendre simple ce qui est compliqué »

Honorer la tradition familiale

Daniel entretient avec le secteur de l'habillement une relation familiale. Il aime parler de son grand-père comme d'un bâtisseur, car c'est de cette tradition familiale qu'il se dit légataire. Les années passant, le secteur n'est plus ce qu'il était. Le marché est saturé et la clientèle se tourne vers des perspectives plus prometteuses, en important du Sud-est asiatique notamment. Pour survivre aux crises répétitives, il lui faut partir pour honorer la tradition familiale et assurer une vie meilleure à sa progéniture. Une telle alternative se révèle la plus appropriée pour un patron de 53 ans. De grandes concertations familiales – sa femme et ses deux filles étaient plus réservées à l'idée de partir car ne connaissant le Maroc que par le biais de quelques scènes publicitaires – débouchent finalement sur le départ vers ce pays. La séparation d'avec l'entreprise est une épreuve. Outre la valeur affective qu'elle représente, les salariés, certains ayant une ancienneté de plus de 30 ans, vivent la fermeture comme un drame familial. Selon Daniel, les impératifs économiques commandent la décision de délocaliser, même au prix d'un plan social aux conséquences néfastes pour les travailleurs. Mais son départ pour le Maroc pour y vivre avec sa femme ne se fait pas dans la précipitation. Le terrain est exploré au préalable. Son père, continuateur de l'unité familiale, l'a initié très tôt à l'art d'entreprendre. « Il faut souffrir pour être grand et oser pour arriver », telle est la maxime qu'il retient de lui. C'est dans son

ombre qu'il a fait le dur apprentissage du commerce avec les étrangers dans le comptoir de l'entreprise familiale. Dans le cadre de ses activités « d'héritier » (étant l'unique garçon de la famille), il découvre les ficelles du métier d'entrepreneur (l'exigence de tenir face à la concurrence, le credo du client-roi). Confronté à la crise du secteur, il se trouve devant l'alternative de se convertir ou de délocaliser son unité. C'est finalement la seconde option qu'il retient.

Réducteur de complexité

L'une des caractéristiques de Daniel est de disposer d'un capital social des plus intéressants. Marseillais d'adoption, il est très impliqué dans ses relations avec la communauté marocaine à Marseille. C'est au sein de cette communauté qu'il a trouvé les conseils pour délocaliser son unité. Le premier conseil est de ne jamais s'étonner des pratiques « informelles » dans les rapports économiques ; apprendre en observant la réalité et non la décrier ; choisir les meilleurs alliés dans la perspective de l'association ; attacher une grande importance aux relations d'homme à homme ; abandonner tout sentimentalisme dans l'approche des problèmes de gestion... Réducteur de la complexité, il dispose aussi d'une stratégie d'association. Ainsi, pour se prémunir contre toute mésaventure, il convient d'attacher une importance à la consonance des noms des associés potentiels. Tout se passe comme si le patrimoine de l'associé potentiel résidait dans son nom qui ferait office de l'enchevêtrement des sphères économiques, politiques, voire familiales. C'est finalement vers un prête-nom qu'il s'est orienté, partant de l'idée que l'ethos de l'honneur des Marocains contiendrait les abus de confiance. Mais l'associé « fictif » devait remplir quelques critères.

Le profil de l'associé recherché

L'associé convoité est un ancien chef d'entreprise ayant des relations au ministère de l'Intérieur. Il doit s'ériger en « consultant en stratégie locale d'entreprise ». Un associé efficace dispose d'un réseau de relations personnelles dans les administrations de telle sorte qu'au moindre dysfonctionnement la solution proviendra du capital social. Ce capital revêt un intérêt particulier dans la mesure où il procure des facilités qui confinent à des tolérances de type moins de taxes, laisser-faire douanier, flexibilité dans l'organisation du travail, « l'inspection du travail, qui peut toujours trouver un petit pépin non conforme, ferme les yeux dès lors qu'elle sait que tel nom est associé à l'entreprise ». Les profits symboliques à tirer de ces solides associations rejoignent l'idée selon laquelle des petits patrons de l'hexagone alliés à des membres ou supposés tels de la bourgeoisie locale pourrait être de bon augure. Le choix du Maroc est essentiellement un choix de survie économique. La proximité géographique et « culturelle », les différents coûts préférentiels qu'il offre sont cités. La société marocaine lui

semble détenir une série d'atouts pour se hisser en une destination et en objet de délocalisabilité judicieux. En choisissant la ville de Casablanca, il met en avant les caractéristiques d'une cité vivante et efficiente ainsi que sa vocation continentale : « Moi qui ai voyagé, je n'ai pas vu une ville africaine de la taille et de la magnificence de Casa. » Se définissant comme issu de la classe moyenne, il revendique son statut de nouveau-venu dans le monde de l'entreprise en terre marocaine. Gardant jalousement son accent marseillais malgré sa résidence à Casablanca depuis 1990, il parle aussi quelques mots d'arabe dont il fait un abondant usage.

2. L'art de « joindre l'utile à l'agréable »

Parmi les figures les plus jeunes des patrons enquêtés, Yves, jeune Parisien, a décidé de délocaliser l'unité familiale en raison des opportunités juridiques qu'offre le Maroc au début de la décennie 90. C'est seulement en 1994 qu'il a procédé à la fermeture de sa petite unité parisienne et à l'acheminement de son équipement à Casablanca. Agé seulement de 38 ans, il est plus attiré par le « bon vivre » marocain et la souplesse de la loi. Un ami d'enfance, déjà sur place en tant que consultant dans une agence d'interim, l'a convaincu des opportunités économiques du Maroc. La présence française à Casablanca fait de ce pays une destination de prédilection. Il s'agit en outre pour lui de fuir les « brumes parisiennes » et de se mettre au soleil qui a marqué son enfance.

« Imiter les compatriotes investisseurs »

A l'origine aussi de la délocalisation, le succès d'autres hommes à faire fructifier leurs affaires tout en étant dans leur « second chez-soi ». L'argument du Maroc, ami de la France, pays hospitalier et jeune, voire libéral, est avancé par ce jeune patron pour donner un sens à sa venue au Maroc et y investir. Il évoque la sociabilité enviable des Français de Casablanca qu'il a côtoyés au cours d'un séjour exploratoire, de leur statut de Roi-Soleil en terre marocaine. Il éprouve le besoin de se sentir entouré d'une considération jusqu'à invoquer les relations privilégiées entre l'élite politique des deux pays (2). Tout cela participe de l'idéalisation du Maroc. Pour s'implanter, le chemin le plus court consiste à s'inspirer des expériences des compatriotes investisseurs. Ce qui est visé, c'est l'apprentissage et l'assimilation de certaines règles et valeurs locales. La transmission de ces ressources a été assurée au sein de plusieurs associations-conseils. En complément des conseils généreusement prodigués et parce que les « conseillers ne sont pas les payeurs », le courage représente une vertu cardinale pour tout investisseur en pays étranger, observe-t-il. Tout pays est par définition inconnu pour quiconque veut délocaliser. Cette posture du courage peut confiner au phénomène d'imitation. : « Je parlais de l'idée que ceux qui y restent sont ceux qui y réussissent, on les voyait comme des gens enviables, eux-mêmes

(2) Le Roi « aime » la France et s'entend avec les politiques français. Le nom de Jacques Chirac est souvent cité pour souligner son entente et ses affinités avec la famille royale. Notre interlocuteur se reconnaît dans l'exemplarité des rapports franco-marocains.

nous encourageaient à venir investir au Maroc, ils nous conseillaient, des associations nous ont fait connaître le Maroc. C'est psychologiquement confortable, surtout pour nous les petits patrons, de savoir quand nous nous trouvons bien dans un pays ami. »

« Rechercher un rapport social favorable »

Retrouver au Maroc la fraîcheur d'un rapport social favorable à l'investisseur « nanti » est son acte de foi : l'argent (un bon traitement), l'image sociale positive du chef d'entreprise, des syndicats inopérants, une main-d'œuvre prête à travailler aux conditions de l'employeur, toutes choses qui ne sont pas disponibles en France. Ce qui peut paraître comme un acte d'immoralité a au Maroc toutes les allures du tolérable. Ainsi il en va de ces avantages de service : « Tu peux louer une villa à seulement 500 euros, avoir une bonne logée nourrie avec seulement un traitement de 60 euros, un gardien avec le même traitement et de surcroît tu es tranquille... » Yves vit entre la France et le Maroc, son directeur technique assurant l'intérim et sa villa bien gardée par les « domestiques ». Les séjours dans l'un ou l'autre pays sont dictés par des considérations climatiques et des périodes intensives de travail : la saison hivernale coïncide avec les fêtes de fin d'année qui réclament plus de travail. Sa présence au Maroc est professionnellement nécessaire et climatiquement bénéfique. La quête d'un statut alliant un métier valorisé et un train de vie avantageux est avancée comparativement à son pays d'origine : « En France avec un tel statut (patron d'une entreprise de confection) on est de fait dans l'anonymat ; au Maroc on est l'objet d'une considération sans commune mesure, on vous regarde comme un grand Monsieur différent, droit et généreux. Vous ne passez pas inaperçu, tout vous rappelle que vous avez une existence enviable en même temps que vous n'êtes pas complètement dépayés : café de France, avenue de France, hôtel de France côtoient votre quotidien, voilà pourquoi le Maroc offre un cadre de vie exceptionnellement agréable. » Yves fait partie des patrons qui n'étaient pas dans l'obligation juridique de recourir à un associé local. Résolument relativiste, il considère le Maroc comme un eldorado malgré des épisodes difficilement acceptables avec « des lunettes occidentales ». Il défend la spécificité marocaine qui représente selon lui un plus par rapport à d'autres pays émergeants. Il faut faire jouer tous les atouts pour attirer des investisseurs. L'argent n'a pas d'odeur, surtout dans un pays où l'informel est « une politique d'Etat ». Yves est l'un des rares à ne pas recourir à un associé local. Cette expérience lui a valu plusieurs déconvenues sans décourager son projet, mais des solutions existent et « c'est quelques versements par-ci par-là qui débloquent bien des situations ». La valeur de l'argent-roi est centrale dans le contact avec les administrations. La mise en avant d'une altérité économique comme caractéristique d'un investisseur « pressé » d'aboutir à l'implantation représente l'étape la plus difficile étant donné que « les montants du bakchich à verser n'obéissent pas à une tarification uniforme ». Selon lui, la générosité ne doit

jamais régir le rapport à l'administration : « J'ai appris beaucoup en me cassant le nez et j'ai passé plus de temps à me refaire une santé. A tous les échelons il faut rester sur ses gardes : toutes mes appréhensions ont été revues et donner n'est pas une solution parce que plus on donne plus on en demande. » La négociation jalonnée par des codes est la clé de voûte du système : « Pour un étranger, il faut bien traiter les choses. "Promettre sans donner" est de nature à amadouer des fonctionnaires aux dents de scie... ».

3. Un « patron caméléon »

La France ou la panne de la culture d'entreprendre

« Le Maroc est un pays de contrastes alternant une culture traditionnelle des plus reculées et une ouverture raisonnée sur les techniques occidentales », telle est la description que dresse Serge du Maroc. Ce Lyonnais de 61 ans critique vigoureusement la société française qui dévalorise le travail et met en place l'étatisme. La culture entrepreneuriale y serait en panne et les syndicats hégémoniques. Son unité, il l'a montée « à la sueur de son front » après avoir été artisan pendant une bonne dizaine d'années. Ayant perdu le goût des études à la suite du décès accidentel de son père, il se retrouve en première ligne pour assurer le train de vie familial. Manœuvre dans une entreprise de cartonnerie, il fait quelques économies. Le travail salarié ne convenait pas à ses ambitions. C'est ainsi que dans les années 70, il monte son unité à l'aide d'un membre de sa famille connaissant le secteur. Dans une telle activité, seule « l'initiation d'un initié » s'avère concluante. Cet apprentissage lui a permis de forger une vision pratique de l'entreprise. La France des années 70 lui paraissait aussi difficile que « l'ère socialiste qui a aggravé le mouvement de descente... ». Nostalgique de l'ère où entreprendre était une vertu, il récuse l'appellation « patron » qui fait selon lui référence au profit, à l'exploitation, aux abus et magouilles et qu'un certain discours syndical relaie.

Le Maroc, pays méditerranéen et compétitif

Pour Serge, les projets d'entreprendre dans l'aire méditerranéenne se font à la carte, c'est-à-dire que chaque pays, quel que soit son niveau de développement, étale son modèle et use de ses avantages. De son point de vue, le Maroc représente un dragon émergent qui restaure la réussite entrepreneuriale. D'abord, par le coût d'entreprendre, c'est-à-dire de main-d'œuvre, de tissus et de transport : « la mer permet des transports aisés et moins coûteux », argue-t-il. Ensuite par une politique résolument libérale en matière économique, le Maroc occupe un rôle compétitif. Ce qui fait de l'entreprise un nouvel enjeu du développement local et un levier de bien-être social. Enfin, les perspectives d'association avec l'Union européenne, avec les réformes qu'elles impliquent, permettront à terme des changements organisationnels bénéfiques à l'économie marocaine et aux entrepreneurs.

À l'origine de la délocalisation émerge la recherche d'un eldorado économique qui présente des avantages à la carte dictant de même une conduite à la carte. S'insurgeant contre la figure du patron frileux, il défend une conception souple et adaptative de l'entrepreneur. La réglementation marocaine est perçue comme une contrainte parmi d'autres à laquelle il convient de s'adapter en usant des ressources disponibles. Si le sens commun associe l'entrepreneur à celui qui crée une entreprise, celui-ci doit se doter de toutes les vertus : création de la valeur et de la richesse, audace dans la prise de risques, innovation, impulsion du progrès et une vision lucide de l'avenir. Quant aux rapports avec l'Administration, il se refuse à critiquer sa lenteur : « On ne peut pas tout avoir sur un plateau, il faut s'adapter, faire en sorte de ne jamais se montrer frustré. » L'associé avec qui il est resté deux ans était son initiateur à l'environnement marocain et à l'univers entrepreneurial local. Chaque pays a ses propres traditions dont il est difficile de faire table rase du jour au lendemain. Tirer parti des contraintes consiste précisément à les contourner en élaborant une stratégie d'exportation. La complexité n'est pas synonyme de spécificité. L'intérêt du Maroc, c'est qu'il constitue un terrain fertile à une culture de projet. Il loue ainsi l'intérêt que présente la ville de Casablanca pour tout investisseur se dotant d'une stratégie d'exportation et l'action favorable du Centre marocain de promotion de l'exportation en vue d'assurer une meilleure compétitivité pour les entreprises.

La figure du patron qui s'adapte

Serge défend la figure du patron qui s'adapte et qui innove quand les ressources locales s'épuisent ou freinent ses ambitions entrepreneuriales : « Je ne suis pas un patron qui joue dans la cour des grands. J'ai conscience de mon rang. Je ne suis pas le représentant d'un groupe ni d'une multinationale, je suis à la tête de mon unité et je ne peux me permettre un comportement hasardeux. Je dois en permanence m'adapter, chercher des issues quand survient une crise. » Si l'enjeu valorisé est purement économique, c'est-à-dire tirer profit de son implantation au Maroc, il met en avant l'importance de l'expérience accumulée tout au long de son parcours. Cette dernière est exprimée principalement à partir des variables liées à son type de formation et à son ouverture d'esprit. Elle se décline en deux catégories. La première consiste dans la connaissance du contexte social dans lequel doit s'insérer le projet de la délocalisation. De ce point de vue, Casablanca n'est pas une *terra nullis* mais s'apparente à une « province française ». Plusieurs séjours dans cette ville lui ont permis de tisser des liens et de développer un réseau de relations. La seconde commande de s'imprégner de la culture de la négociation et des procédures en ménageant les susceptibilités de ses interlocuteurs marocains : « Si on accepte de s'expatrier au Maroc, il va falloir se faire à l'idée que le Maroc est le pays des Marocains et qu'on n'est pas là pour changer leur mode de vie ni les rendre semblables à nous. La vieille culture universelle qui, naguère, était

la nôtre, n'a plus cours aujourd'hui. Regardez les Anglais, le mot d'ordre est : « le business doit dépasser ce qui ne le regarde pas ». Il a acquis cette expérience dans le contact avec la communauté maghrébine en France et ses différents voyages dans le monde musulman. Il cite volontiers l'exemple du souk où cette culture de la négociation est mise en scène : négocier le prix jusqu'aux centimes est une activité sociale et non une tare. Nous l'avons souligné : « l'initiation d'un initié » permet de payer moins chèrement le prix de l'implantation et de s'assurer des bonnes conditions pour la suite du processus de délocalisation. Cette troisième certitude n'est pas spécifique au Maroc, elle est un bon sens pratique pour quiconque ne se hasarde pas dans la précipitation.

(3) Cette appellation désigne initialement les premiers français du Maroc, ceux arrivés avant la mise en place du protectorat et qui étaient arabisants et berbérissants. Sa signification est peu à peu usurpée pour recouvrir la première vague de Français du Maroc après la signature du traité de Fès (1912). Il s'agit en l'occurrence d'un lien de naissance pour souligner que notre interlocuteur se définit comme Marocain à part entière.

4. Un "vieux Marocain"

La particularité de Dominique, c'est qu'il est un "vieux Marocain" (3), natif de Casablanca sous protectorat français. Il a aussi un malheureux précédent familial ayant déjà investi au Maroc : « En petit investisseur qu'était mon cousin maternel, il est appelé à plier bagage lors de la marocanisation (1973). Seuls à l'époque étaient restés les grands groupes français solidement implantés et dont le Maroc ne pouvait pas se passer, les petits investisseurs étaient partis, me revoilà ! » Jusqu'à l'âge de 8 ans, il est resté au Maroc pour suivre ensuite son père, militaire de carrière, qui regagne la France en 1955. Après des études à Marseille et un diplôme dans une école de commerce, il monte son unité de confection dans les Bouches-du-Rhône. La séparation d'avec la mère de ses enfants l'amène à concevoir autrement sa carrière, et il décide alors de délocaliser son entreprise au Maroc, « un pays méditerranéen à deux heures d'avion de Marseille ». Quelques séjours en vieux célibataire dans le pays lui ont permis de retrouver une seconde jeunesse, puisqu'il y rencontre sa future épouse de 31 ans plus jeune que lui. Elle deviendra son associée « naturelle ». Il se targue d'avoir une connaissance rudimentaire de l'arabe. De cette langue, il lui reste quelques formules usuelles, et il se fait plaisir à les répéter contrairement à ses parents qui étaient totalement arabisants. Arrivé au Maroc en 1989, il est marié à une marocaine. Son contact avec le Maroc n'est pas exclusivement économique. Son implication dans le tissu associatif local et bilatéral (accueil des Français à Casablanca, intérêt pour l'enfance marocaine maltraitée) font de lui un médiateur culturel entre les deux sociétés.

L'implication marocaine de l'homme-frontière

S'occupant de l'enfance marocaine abandonnée, il accompagne également de nouveaux venus Européens à Casablanca pour faciliter leur intégration dans la société locale. Il met en avant sa double appartenance (naissance à Casablanca et mariage avec une Marocaine, d'une part, sa chrétienté symbolisée par son prénom et de longues années passées en France, de l'autre).

Cette ambivalence identitaire fait de lui une sorte « d'homme-frontière » (Rosfelder, 1956) prêtant le flanc aux attaques des garde-frontières : étant un *Roumi* (4) marié à une Marocaine, il récolte, selon lui, la désapprobation des Marocains. Il fait figure de l'homme-frontière jusqu'à un certain point. A son corps défendant, Dominique ne fait qu'entretenir un imaginaire social reconnaissable à l'ensemble des préjugés que d'autres Européens font circuler sur le compte des Marocains. Au cours de notre entretien, ces préjugés, brossés à grands traits, se rapportent aux différents modes de gestion et d'aménagement des espaces par exemple (entretien de la saleté, négligence des règles de la vie en communauté, éducation « laxiste »...) : « J'ai beaucoup de difficultés à m'adapter au manque de propreté, à cette insouciance des Marocains à ne pas vouloir se rendre compte ! J'ai souvent remarqué cette arrogance des MRE (marocains résidents à l'étranger) de passage qui, sans retenue, s'appliquent à polluer les sites sur lesquels ils se déplacent. Pourquoi ? C'est vrai que le Maroc est un éternel chantier. Regardez, observez autour de vous : immeubles non terminés ou abandonnés, plaques d'égouts cassées, trottoirs défoncés, poubelles arrachées... Le sens civique n'existe pas encore. L'école, la télé, les campagnes d'affichage, une volonté commune pourront pallier cette lacune qui nuit à la bonne notoriété du Maroc, notamment du Maroc touristique. Je pense que les municipalités ont les moyens. Lorsqu'un déplacement officiel important s'effectue, lorsqu'une fête nationale est célébrée, par enchantement, les façades sont repeintes, les rues balayées, les ordures disparues. Pourquoi pas toute l'année ? Ce qui est réalisable exceptionnellement doit le devenir journalièrement. » Dominique fait valoir que son rapport au Maroc est filial, récusant le principe de l'intégration qu'il assimile à l'émigration de travail : « Vous parlez de mon intégration, je ne suis pas un émigré de travail, je connais le Maroc autant que vous et je ne coûte pas un sou à l'Etat marocain, c'est moi qui suis venu avec mon capital et mes appareils pour prendre en charge une centaine de Marocains que j'emploie... Si l'intégration devait se faire, elle devrait l'être dans l'entreprise. » Il développe, ce faisant, une méthode de management qui transcende la culture, au sens d'obstacle au bon fonctionnement de l'entreprise. Se situant aux antipodes des outils universels de gestion (implication des salariés, concertation en vue de l'élaboration de la politique d'entreprise, l'application des recettes de l'excellence, la mise au goût du jour du modèle participatif), il fait valoir la nécessité d'un traitement à part des réalités marocaines. Malgré une compétence linguistique limitée, il ne peut gérer des contraintes méconnues : « Je ne peux pas gérer ce que je ne connais pas. Ma femme est plus douée dans ce rôle. »

(4) Dans le langage populaire, le Roumi désigne le chrétien qui se convertit à l'islam. Le musulman qui renonce à son statut personnel est appelé L'mtourni.

Le travailleur marocain à travers le prisme de la culture proverbiale

Se considérant comme un Marocain à part entière, il fait valoir sa connaissance de « ses compatriotes » avec lesquels il faut agir en primitif

pour les initier au travail, étant plus souvent portés à la paresse et à « se la couler douce ». Il défend la figure du patron autoritaire qui dirige sans coordonner, impose sans concerter et qui finalement met plus en avant son paternalisme érigé en charisme que son statut conféré par la loi. Usant d'une culture proverbiale « indigène », il justifie ainsi cette démarche : « le Marocain ressemble à du cumin, il faut le presser bien fort pour en dégager l'odeur », « il faut affamer son chien pour le fidéliser ». Il revendique les conseils concluants de son épouse à travers cette culture proverbiale.

5. « Un patron suspicieux »

Alain appartient à la toute première génération d'investisseurs arrivant à Casablanca. L'entreprise familiale étant menacée de faillite, il lui faut un plan de restructuration ou une délocalisation. L'expérience de l'international manque à ce patron qui sait à peine écrire et compter, il se targue toutefois de gérer jusqu'à la rareté et assure qu'entreprendre est un métier qu'il maîtrise. Originaire du nord de la France, divorcé et père de 3 enfants, il arrive au Maroc en 1987 avec un carnet d'adresses et quelques contacts préalables. Le choix du Maroc était circonstanciel : « A l'époque, je cherchais un pays proche de l'Europe, j'ai hésité entre la Tunisie et le Maroc qui, tous les deux, bénéficient d'une image favorable auprès des investisseurs. Après maintes réflexions, je suis allé assister à un salon. Une vieille connaissance me disait que le Maroc offre plus d'avantages, les intrants y arrivent facilement et la langue française y est courante. Cet ami me conseille de m'appuyer sur un mentor, "un cousin qui a les épaules larges et le bras long". »

Le premier faux-pas

Ce fut son erreur, puisqu'il s'est retrouvé dans l'imbroglio de l'Administration, son associé s'occupant d'autres affaires déjà en marche. A cette époque, les Français du quartier industriel se comptent sur les doigts d'une main. Il faut donc faire sa place dans un environnement très marocain : c'est la séquence qui l'a le plus marqué tant elle illustre, selon lui, le retard du Maroc à accueillir les investissements étrangers. Ce retard est à la fois d'ordre administratif et relationnel. Le processus de sa délocalisation ressemble à un labyrinthe qui déroute « une tête bien faite ». Ce patron met en avant la dimension temporelle dans la gestion du projet. Pour lui, le temps et sa gestion sont très importants dans le processus de l'implantation. C'est aussi l'une de ses curiosités en arrivant au Maroc. Les Marocains seraient insensibles au temps et le gèreraient « comme un déchet ». C'est le cas de l'Administration qui est dispersée et en décalage avec les lois : « les textes sont parfaits à la signature et d'une traduction pratique cruelle », se souvient-il. La délocalisation dans son déroulement bouleverse la logique des textes et fait l'objet d'usages multiples commandés par la position et la socialisation des parties en présence : « La mémoire, fonction

par laquelle s'opèrent dans l'esprit la conservation et le retour d'une connaissance entièrement acquise. J'essaie donc de faire activer cette fonction. Les faits marquants : il y a 15 ans il était effectivement indispensable si l'on voulait investir au Maroc et créer une entreprise d'avoir, comme l'on dit, un "cousin" qui par ses connaissances pouvait éviter à l'investisseur potentiel le labyrinthe des administrations. »

Le « labyrinthe des administrations »

C'était son cas, le cousin correspond à l'associé qui était chargé de s'occuper des problèmes administratifs. Nonobstant, le coefficient temps fut difficile à résoudre et les bakchichs constituaient le mode de déblocage de l'Administration. Le parcours d'Alain s'inscrit dans le conflit entre une Administration jalouse de ses prérogatives et un investisseur soucieux de raccourcir les délais de l'implantation. Il faut le rappeler : la première vague des délocalisations a essentiellement buté sur la rigidité de l'Administration et de la loi sur la marocanisation. Le papier le plus difficile à obtenir était l'autorisation d'exercer, délivrée par le ministère de l'Intérieur (le gouverneur). Les investisseurs utilisent les services d'une fiduciaire, cet organisme étant la voie la plus rapide pour l'implantation : son personnel marocain dispose d'une expérience appropriée pour traiter avec l'Administration et accélérer les démarches. A l'époque, il fallait 13 autorisations pour créer une entreprise ; le nombre moyen de jours nécessaire au démarrage d'une nouvelle entreprise est de 30 jours en Chine et en Thaïlande, contre 57 au Maroc. Aujourd'hui, la création d'un bureau unique rompt à coup sûr avec le « labyrinthe des administrations ». Les douanes font partie des administrations les plus rigides. Comme la plupart des patrons n'étaient pas forcément formés à l'exportation, les barrières douanières constituaient l'obstacle principal. L'initiation d'Alain à l'entrepreneuriat d'exportation s'apparenta au parcours de combattant, malgré son associé qui disposait d'une expérience dans le domaine. Le bakchich était monnaie courante, chaque camion devait s'acquitter d'une somme d'argent variable selon les périodes. Les transporteurs réclamaient toujours plus d'argent pour passer la douane, l'explication était récurrente : « C'est comme ça, la tournure d'esprit des fonctionnaires des douanes était ainsi. Il faut miser, miser encore et toujours, autant leur verser un salaire, je dois dire que la partie absorbée par ces pratiques devient au bout du compte insupportable, j'ai écrit aux douanes et aux autres autorités, mais silence radio, j'en étais à suspecter les transporteurs ! »

« Fuir le socialisme et la CGT »

«
Fuir le socialisme rampant » et les charges « asphyxiantes », le rôle « néfaste » de la CGT, constituaient les mobiles de son départ pour le Maroc. Ce dernier étant perçu comme un pays aux potentialités riches et à l'avenir

économique prometteur. Relativisant les obstacles du passé récent, il loue l'évolution des conditions d'investissement : « Depuis quelques mois, les choses se sont bien arrangées, une seule chinoiserie demeure, c'est la légalisation systématique de tous les papiers pour l'Administration. Encore que, il fallait il y a encore quelques mois 12 à 24 heures pour obtenir une légalisation, désormais c'est sur le champ. »

6. « S'imprégner de la culture médiationnelle »

L'importance du capital symbolique

Le patron prudent est le détenteur d'informations sur le marché et sur des associés potentiels. David est de cette figure. L'impératif d'entrer dans la vie active pour son indépendance l'amena à quitter très tôt le lycée. Son entreprise, qu'il a de bout en bout montée en 1979 à base des économies de l'ouvrier spécialisé qu'il était et d'un heureux héritage familial, représente la consécration de l'ambition d'un homme « qui ne brûle jamais les étapes ». Agé de 52 ans et bénéficiant d'une expérience de gestionnaire, il décide en 1990 de quitter la région de Marseille pour le Maroc. Son choix est consécutif à la rencontre d'un industriel marocain influent dans le secteur à l'occasion d'un salon d'exposition. Le marché marocain bénéficie d'une bonne réputation dans le secteur du textile-habillement en Europe. La flexibilité de la main-d'œuvre et les ressources disponibles à une gestion rentable (les ressources religieuses et de niveau de vie) sont des arguments mis en avant.

L'*homo strategicus*

Des stratégies prennent appui sur une série de considérations touchant jusqu'au nom de l'associé potentiel et de sa position économique sur le marché. Une préférence est accordée à l'élite fassie (5) réputée pour son savoir-faire économique et son puissant réseau politique. Des noms commençant par *Ben* sont catalogués comme faisant partie de l'élite enracinée économiquement et redoutable politiquement : « C'est un secret de polichinelle que le secteur du textile-habillement est la chasse gardée des Fassis et de quelques juifs de Casablanca... Des Séfarades pour tout dire, l'implantation sans leur appui est difficile. » Pour lui, l'informel préside à la formation de l'association économique au terme duquel la négociation (marchandage) est sécrétée par une série de conventions asymétriques : exigence de l'écrit chez le Français, engagement moral chez le Marocain. Le contexte de l'interaction est constamment en tension. Si l'association est synonyme d'une union dans l'échange et dans la participation économique, les intérêts présidant à son bien-fondé ne se confondent pas nécessairement. David considère son associé comme son initiateur dans le sérail de l'entrepreneuriat local et aux problèmes locaux de politique d'entreprise. Cet *homo strategicus* obéit aux règles de jeu rationnel tout en révisant ses catégories de perceptions s'agissant de ses intérêts

(5) Originaire de la ville de Fès, le chef-lieu initial de la bourgeoisie marocaine.

bien compris. Le principe qui devait organiser ses perceptions correspond à ce qu'il appelle « se protéger derrière les protégés ». « Les protégés » relèvent de la catégorie à laquelle sont octroyés des avantages substantiels en matière économique depuis le protectorat. Le jeu de l'association est somme toute un impératif stratégique, c'est la raison pour laquelle l'association est considérée comme transitoire et non comme une donnée devant s'inscrire dans le long terme. La rationalisation de la méfiance est la concrétisation de cette logique de donnant-donnant : l'un se sert de l'autre dans ses objectifs bien compris en acceptant le rapport de force même s'il lui est défavorable. Finalement, c'est le problème de la confiance qui est en jeu, et la méfiance est l'attitude adaptative la plus prudente, dans un univers marqué par la prégnance du facteur économique : « Il est évident que mon associé me considère comme un riche homme d'affaires toujours prêt à lui régler sa bienveillance... »

Les clés de la réussite

Selon ce patron, le projet de délocaliser ne peut aboutir en terre marocaine qu'en faisant sienne trois « certitudes » :

1. La prégnance de l'administration dont l'aménité est gage de la réussite des affaires. Ce patron est convaincu qu'un simple fonctionnaire peut entraver le processus d'implantation.

2. L'importance des réseaux en vue de faire aboutir tout projet économique. « Gagner beaucoup d'argent et rapidement » n'est pas seulement imputable aux critères économiques universels : disposer d'une clientèle fidèle, faire de la qualité son cheval de bataille, mobiliser une main-d'œuvre moins chère « dédiée » à l'entreprise. Il est tributaire d'un savoir-faire local cultivé dans l'intelligence avec les hommes de pouvoir.

3. Il faut tenir compte de la contingence de l'environnement marocain (juridique et économique, voire intellectuel) et des caprices d'un milieu qui va à l'encontre des formes élémentaires de la rationalité et du bon sens. Là apparaissent clairement les critiques de ce patron : pour lui, le monde de l'associé est un monde capricieux aux capacités cognitives limitées et sujettes au marchandage et à l'enrichissement indu.

Ces certitudes suggèrent une remarque complémentaire : entreprendre n'est pas synonyme exclusif de la rationalité pure. Il est un métier de terrain, un sens pratique des choses. A la lumière de ce témoignage, tout se passe comme si les pré-requis de l'implantation déterminaient la suite du processus.

7. « Diriger à la française et gérer à la marocaine »

Robert ne se définit pas comme Marocain malgré un lien de naissance. S'il reste au Maroc, c'est en raison d'une succession d'opportunités qui l'ont doté d'une expérience de gestion pour laquelle il a été sollicité pour diriger la filiale d'un groupe français de textile-habillement. Son approche du Maroc

est celle d'un coopérant ayant développé des rapports « familiaux » avec la réalité marocaine. Ce gestionnaire n'a pas éprouvé les difficultés tant soulignées par d'autres patrons enquêtés. Il insiste sur son accès mesuré et ambivalent à la culture marocaine : ayant des amis marocains et parlant moyennement l'arabe, il met en avant un style de gestion « à la française ».

La longévité ou la légitimité d'en parler

Son maintien au Maroc depuis plus de 30 ans lui a permis de mieux mesurer l'évolution du pays dans ses stratégies à accueillir des investisseurs étrangers. Il tient également un discours sur les changements qui affectent la société marocaine dans son rapport à l'étranger et à l'universel. Selon lui, le Maroc est un pays ouvert et sensible aux fluctuations régionales et internationales. Une telle ouverture ne le met pas à l'abri des « tentations rétrogrades ». Parmi les maux les plus visibles, il cite l'islamisme qui se manifeste à la fois par le nombre grandissant de femmes qui portent le *hijab* et par les barbus que « l'on croise à chaque coin de rue », mais aussi par quelques réactions imprégnées par l'invocation du religieux dans les situations de face à face de crise. Le portrait qu'il dresse du travailleur marocain est finalement très conservateur : si la morphologie sociale change, le travailleur demeure inchangé dans ses besoins. « Du pain et de l'huile, du thé et du sucre », représente sa demande quotidienne et ses limites culinaires. Tout le reste serait un luxe. Les besoins et les nécessités sont tracés par une ligne Maginot. Seules les secondes sont le lot du travailleur marocain « humble ». La place de la religion régulerait les rapports sociaux, la socialisation politique érigerait une culture du consensus en une culture nationale faisant du Marocain « un homme paisible qui fuit le conflit ». Se targuant de sa connaissance du marché marocain, il met en avant sa légitimité à prodiguer conseils et mises en garde à ses jeunes compatriotes investisseurs. Cette légitimité est le fruit de son maintien régulier au Maroc dans lequel il restera définitivement au bout du compte. Ses différentes activités en tant que directeur général de deux entreprises, son implication durable à la Chambre de commerce et d'industrie française de Casablanca le mettent aussi au contact de la réalité économique du Maroc. Les décideurs sont toujours en attente d'un événement qui n'arrive jamais, tel est selon lui le climat qui domine la vie économique marocaine.

Les métamorphoses de la figure du coopérant

La vision de Robert est à la fois celle de la distanciation et de la proximité : distanciation par rapport à la marocanité, proximité vis-à-vis du travailleur marocain dont la connaissance demeure conservatrice. Outre la description de la réalité marocaine par la lorgnette du monde du travail, il est question aussi du travailleur marocain, des tendances qui pèsent sur la société marocaine et de l'évolution de son économie. D'une part, la situation économique demeure statique, la société est en proie à la radicalisation et

les bidonvilles remplissent leur « éternelle » fonction de lien social conforme à la culture marocaine. De l'autre, le travailleur marocain reste toujours le même sans besoins nouveaux, le travail féminin est une réalité avec laquelle il convient de s'accommoder, la volonté politique de maintenir ce *statu quo* reste intacte. C'est là un cercle vertueux conforme aux attentes des investisseurs. Robert fait partie des Français nés au Maroc ayant servi dans ses offices. Mais ses principales activités ont pour terrain l'entreprise. Son maintien continu dans ce pays lui confère une légitimité d'en parler, mais il reste au fond fidèle à l'idéologie de la coopération à savoir la promotion du travail et de la technique de l'encadrement, le faire-valoir du modèle français de gestion (« je dirige à la française »), le respect de la loi et des habitudes nationales du pays hôte. « Diriger à la française et gérer à la marocaine » semble être le credo de ce coopérant si l'on admet que « partant à l'étranger, il représente plus que lui-même, c'est la culture française qui sera appréciée, et le niveau moral du coopérant sera jugé sans bienveillance, avec rigueur même, car le nouveau venu sera au contact d'une population qui l'observera. » (Miette, 1976, p. 3.) « Diriger à la française » correspond à la vocation de s'ériger en ambassadeur d'un savoir-faire français et au faire-part d'un zèle patriotique théoriquement « désintéressant ». Engagé dans le pays hôte, il doit se garder de faire part de ses idées, de sa condamnation de tel ou tel aspect social ou culturel. Sa raison d'être originelle repose sur l'utilité. Mais l'évaluation de l'Autre au prix d'un dépaysement « involontaire » (« Je n'ai jamais choisi de rester au Maroc, sauf un concours de circonstance a fait que je m'y suis maintenu. ») trahit les métamorphoses de la figure du coopérant née dans la foulée de la décolonisation. C'est par le monde de l'entreprise, le chef-lieu de la mentalité du gain, que s'est effectué l'essentiel de sa carrière : d'une unité de sous-traitance à une filiale d'une multinationale, son maintien au Maroc obéit à coup sûr à une motivation hautement économique. « Gérer à la marocaine » renvoie à cette autre acception de la coopération à savoir la prise en charge des besoins des Marocains à l'aune de sa connaissance de leur réalité et non à la lumière du sondage de leurs attentes requérant leur participation : « Je connais le Marocain, il est humble et peut tout donner... Du pain, de l'huile et du sucre étant ses limites culinaires ». Or, à un certain niveau, cette approche aux relents paternalistes considère le Marocain comme un homme traditionnel et un éternel assisté.

Conclusions

Nous avons tenté tout au long de cette étude de confiner la problématique de la gestion à son versant « anthropologique » dans un contexte d'Altérité. Les trajectoires de vie restituées résultent d'une épaisseur sociale faite de contraintes, de ressources, de bricolages et de tout un rituel d'initiation. Elles sont faites aussi de certitudes qui confèrent aux enquêtés

des connaissances exclusives et sans nuances du Maroc et des Marocains. En cela, la figure idéal-typique qui se dégage est celle du patron « expatrié » se voulant un ethnographe avisé dans l'observance des rites d'initiation aux subtilités marocaines. Cette figure se targue de connaître le travailleur marocain appréhendé sous les traits d'un serviteur fidèle et dévoué. Elle tire parti également des avantages non seulement économiques, mais aussi de « service » que lui offre le contexte local. La « bonne », le loyer bon marché, le chauffeur, le cuisinier, le coût de la vie sont autant d'éléments qui concourent à assurer des conditions de vie « enviables ». Le « bien vivre » et le « vivre mieux » ont en l'occurrence un coût : la disponibilité de ces « avantages de service » lui procure des possibilités d'employer aux moindres coûts des domestiques dans un marché concurrentiel. Somme toute, sa vision demeure conservatrice, et le style de commandement qu'il entend mettre en œuvre rappelle ce que d'Iribarne (1996) caractérise de figure « maraboutique » du chef d'entreprise. Il reste que ce qui est ouvertement assumé par cette figure idéal-typique est cette stratégie de survie à laquelle elle est acculée. Si les vagues de délocalisations varient, un invariant demeure : la crise du secteur en France due à la concurrence internationale, les charges exorbitantes et l'action syndicale sont autant de facteurs à l'origine de la délocalisation. Parallèlement, l'option marocaine est dictée par les différents coûts avantageux : les coûts de main-d'œuvre et de transport en raison de la proximité géographique. Cette rationalité « instrumentale » anime en premier lieu tout entrepreneur établi dans un pays à « avantages comparatifs favorables »

Ces histoires de vie esquissées permettent d'invalider la vision universalisante du patronat comme entité homogène et transnationale déniaient ainsi le rapport différencié aux particularismes locaux (voir la théorie de la convergence). Il convient en effet de tenir compte des influences multiples, des modes de socialisation variés, de la multiplicité de leurs parcours et de la nature du projet porté par les uns et par les autres dans la perspective de délocaliser. Les patrons s'inscrivent nécessairement dans un jeu social contraignant, étant des individus socialisés et porteurs de valeurs à honorer. En effet, entre un patron à la tête d'un « empire économique » à ramifications internationales et un autre gérant sa petite unité de production, la différence est considérable. A elle seule cette nuance nous oblige à préciser la définition de ces patrons telle qu'elle se dégage des portraits précédents. Il va sans dire qu'une telle définition ne fait pas l'unanimité. Certains (Rouleau, 1969) ont cherché à lui conférer un contenu unifié, une certaine identité commune, voire une doctrine similaire. D'autres l'ont appréhendé en termes de reproduction avec des caractéristiques communes de capital, aussi bien économique que social, culturel et symbolique (Bourdieu *et al.* 1978). D'autres encore, d'inspiration libérale, se sont intéressés aux valeurs portées par les patrons et leurs soucis de contribuer à la richesse des nations. Plusieurs sociologues se sont intéressés à cette

catégorie en s'interrogeant par exemple sur leurs caractéristiques, les stratégies de leur reproduction et sur leur ethos économique ou leur monde social. Ce faisant, c'est souvent sur la base des modèles généraux du patronat (Marin, 1988) que cette question a été abordée, laissant de côté les aspects individuels et empiriques de cette catégorie. En l'occurrence, qu'est-ce qu'un patron ? Celui qui détient un capital économique ? Celui qui a un réseau de relations et des entrées dans les sphères politiques locales ou nationales ? Celui qui a un capital symbolique (porteur d'un nom illustre par exemple) ? Celui qui dispose d'un siège à la Chambre de commerce et d'industrie française à Casablanca et de ce fait peut solliciter une audience et un rendez-vous avec un wali (préfet), un secrétaire d'Etat, voire avec un ministre ? Celui qui, en fonction de ces considérations, possède une ou plusieurs unités de production et que ses expériences doteraient d'un style de management et de commandement qui n'est pas sans incidence sur la politique d'entreprise gérée ? Or si le projet économique est un critère fédérateur, nous avons eu affaire à des individus qui diffèrent de par leur origine et leur vision de la délocalisation. Ces patrons sont tenus à l'impératif de l'adaptation, nécessaire à la réussite entrepreneuriale.

L'adaptation à un milieu insaisissable et imprévisible est significative de l'influence du contexte national dominant dans les stratégies des délocalisations. Quelles que soient les stratégies mobilisées, les ressources privilégiées et les déterminants culturels pris en considération, un constat s'impose : la vision des patrons est inspirée par l'idée qu'ils se font la destination de la délocalisation. Force est de constater que le Maroc n'est pas appréhendé selon les mêmes critères. En cela notre travail met l'accent sur l'hétérogénéité des représentations au sein d'une population ayant comme dénominateur commun de choisir Casablanca comme destination géographique de leur activité. Certaines figures reviennent sur le processus laborieux de l'implantation et la pénibilité des relations avec l'Administration, sur les heurts et malheurs de l'association avec des locaux, d'autres insistent sur les mérites de l'entreprise délocalisée dans sa capacité et sa « vocation » à former les travailleurs locaux les plus en besoin, d'autres encore, faisant valoir l'argument économique, se définissent comme des patrons à la carte, c'est-à-dire plus portés à composer avec les contraintes locales et à en tirer profit.

Références bibliographiques

- Bourdieu P. et de Saint Martin M. (1978), « Le patronat », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 20-21, mars-avril, p. 3-82.
- D'Iribarne Ph. (1996), « Les ressources imprévues d'une culture. Une entreprise « excellente » à Casablanca », *Gérer et Comprendre*.
- Labari B. (2007), *le Sud face aux délocalisations. La France et le Maroc à l'ère de la mondialisation*, Paris, Michel Houdiard Editeur, 412 p.
- Marin B. (1988), « Qu'est-ce que le patronat ? Enjeux théoriques et empiriques », *Sociologie du travail*, n°4, 1988, p. 515-548.
- Miette R. (1976), « L'Afrique et l'Asie modernes », 4^e trimestre, n° 111.
- Rosfelder A. (1956), *les Hommes frontières*, Montrouge, éd. Domat.
- Roulleau J.P. (1969), « Les champions de l'expansion, une nouvelle race de dirigeants », Paris, *Cercle du livre économique*.