

La C.G.E.M. : formation d'un groupe d'intérêt patronal *

La C.G.E.M. (Confédération générale des entreprises du Maroc), pour sa part, a été créée en tant que telle en 1941 à partir d'une assemblée précédente, le "Comité central des Industriels", qu'avait fondé en 1933 un groupe patronal à la tête d'entreprises généralement plus grandes que celles des membres des C.C.I. et souvent plus lié au grand patronat français.

Il faudrait noter en préambule que la C.G.E.M., par la voix de ses dirigeants, ne formule pas sa légitimité en termes de généalogie et encore moins de filiation. Malgré l'ancienneté de l'organisation, son discours sur elle-même est quasiment muet quant à ses antécédents. Invité à dresser la liste des présidents précédents, l'un de ses principaux responsables actuels, qu'on ne peut suspecter par ailleurs d'ignorance ou d'indifférence quant à la confédération, donne une réponse évasive et imprécise. Si bien que dans son historiographie récente, la C.G.E.M. semble être née en 1995 avec l'arrivée d'une nouvelle équipe à sa tête. En effet, les représentations dominantes connotaient négativement et péjorativement jusqu'alors la confédération patronale (1) : l'ensemble des récriminations sur l'inertie politique, la totale dépendance et l'absence de représentativité de la structure a appelé ses dirigeants à rompre ostensiblement avec ce modèle. Cette tendance est perceptible dès la campagne électorale menée par le président actuel et son équipe : le leitmotiv était dès le départ la nécessité de réformer en profondeur la C.G.E.M. (2). Formellement, cette seconde naissance est entérinée lorsque lors de l'Assemblée générale extraordinaire du 28 juin 1995, la confédération change de nom (mais pas de sigle) : de "Confédération générale économique du Maroc", elle devient "Confédération générale des entreprises du Maroc". Sur ce point de taxinomie, il faudrait souligner que si l'estampille C.G.E.M. est communément employée et semble aujourd'hui parfaitement faire sens et référence dans le discours des médias, des experts, des pouvoirs publics, ou d'autres organisations représentatives, il semble néanmoins que le sigle est décliné de différentes manières, selon les interlocuteurs, les contextes et les moments : tantôt Confédération générale des entreprises du Maroc, tantôt Confédération générale des entrepreneurs marocains, il est aussi Confédération générale économique marocaine ou encore Confédération générales des employeurs marocains. Pour anecdotique qu'elle soit, cette impression illustre

Myriam Catusse

Chercheur associée
à l'IREMAM,
Aix-en-Provence
et au CESHs, Rabat
(myriam.catusse@wanadoo.fr)

* Extrait de *L'Entrée en politique des entrepreneurs au Maroc : libéralisation économique et réforme de l'ordre politique*, thèse pour l'obtention du doctorat de sciences politiques, 1999, Université de droit, d'économie et des sciences d'Aix-Marseille, Institut d'études politiques d'Aix-en-Provence.

(1) Un aperçu de ces représentations collectives peut être donné à la lecture de l'ouvrage de M. Benhaddou : ce dernier, qui ne tient pas compte dans son analyse de l'évolution récente des structures de la C.G.E.M. (il n'en fait même pas mention), dresse un portrait sans concession de la confédération : « partout où ils se trouvent, les technocrates agissent en complémentarité avec l'Etat. Ils participent aux missions internationales des industriels et signent,

en qualité de fondés de pouvoir, des accords de coopération bilatérale. (...) Grâce à eux, l'Etat comble ses insuffisances. Il fournit à l'opinion publique, nationale ou internationale, la preuve que le pays est organisé économiquement et structuré socialement. La C.G.E.M., héritée du capitalisme colonial, est bien organisée pour jouer ce rôle de suppléant. Au sommet, le Président, toujours un ancien ministre, correspond avec le chef du gouvernement pour aborder les projets de constitution des lois. (...) Les technocrates sont des gens formés par l'Etat pour épauler la confrérie des grandes familles. Préparés à leurs tâches puis placés d'office à la tête des entreprises et des organisations patronales, ils ont pour mission de développer une idéologie non pas d'opposition, mais de collaboration. Sur ce point, les opinions sont unanimes ». Dans M. Benhaddou, *Maroc. Les Elites du Royaume*, l'Harmattan, Paris, p. 119.

(2) Cf. le discours d'intention de A. Lahjouji lors de la première campagne pour la présidence de la C.G.E.M.

(3) Il cite les noms des présidents et vice-présidents de la C.G.E.M., déclinant leurs fonctions publiques antérieures, ou postérieures, insistant sur la collusion entre le milieu d'affaires représenté par la C.G.E.M. et l'appareil

une indécision quant à la façon de qualifier cet organisme qui affiche et manifeste une métamorphose substantielle et qui reste pourtant suspecté de conservatisme et de résistance.

Les dirigeants actuels de la C.G.E.M. se présentent comme de nouveaux acteurs sociaux, voire politiques, et en font un gage de légitimité. Si les intérêts qu'ils défendent ne sont pas nouveaux, la formation du groupe d'intérêt qu'ils représentent par contre le serait. Dans l'enchevêtrement pluriel des constructions du public et du politique, ils confortent ainsi le modèle dichotomique : en insistant sur la rupture dans leur démarche, ils s'inscrivent explicitement dans un schéma bipolaire définissant un "ancien" et un "nouveau" système ; le dernier renvoyant évidemment à des valeurs modernistes et rationnelles du politique et de l'économique. Ils refusent un héritage qui grèverait la reconnaissance sociale de leur action. Ainsi la C.G.E.M. incarnerait l'image positive de la bourgeoisie marocaine, préoccupée du devenir collectif du pays et compétente pour le défendre.

Grâce à la place centrale qu'occupe aujourd'hui la confédération dans le système de représentation des intérêts patronaux, ce sont les images et les justifications de sa réforme ainsi que les modalités de son entrée dans l'arène politique qui ont véritablement suscité mon attention. L'histoire de la confédération jusque récemment semble plutôt être celle des relations entre un groupe d'industriels, dont M. Benhaddou rappelle qu'ils furent la plupart du temps d'anciens ministres, et l'Etat makhzénien (3). Schématiquement, on peut rappeler qu'après avoir représenté les intérêts du patronat français (4), la C.G.E.M. dirigée depuis les années soixante-dix par des personnalités fassies telles que M. Amor (premier président marocain de la Confédération), D. Qeytouni, ou F. Benbrahim, a fait systématiquement appel au cours des années soixante-dix à la protection de l'Etat lors de rapports de forces extrêmement tendus avec le mouvement ouvrier.

Les deux derniers présidents de la confédération, Bensalem Guessous (élu en 1985) et Abderrahmane Bennani-Smires (élu en 1988), remarque S. Tangeaoui, avaient commencé à suggérer une transformation ou du moins une réforme de la C.G.E.M. dans le sens de l'affirmation de la nécessité de moderniser le syndicat patronal (5).

Chronologiquement, on peut associer la genèse de ces mutations à la mise en place du Programme d'ajustement structurel (1983). Sur ce point, les analyses telles que celles de Ph. Hugon par exemple, sur les procédures de mises en œuvre des politiques d'ajustement structurel ont montré que ces dernières, ont visé prioritairement non seulement à modifier les macro-variables économiques mais encore à restructurer le tissu associatif. Ces projets se sont accompagnés de visions plus vastes de ce que devrait être le développement économique ; la "nouvelle orthodoxie du développement" ne s'arrête pas dans la représentation que s'en font ses concepteurs à des aspects purement techniques. En arrière-plan, la restructuration économique,

la libéralisation, le changement du système de prix impliquent des modifications des structures sociales et des rapports de pouvoir entre les groupes liés soit aux relations extérieures, soit aux relations internes, entre le monde rural et le monde urbain, entre le secteur public et le secteur privé”

(6). Quoi qu'il en soit, du point de vue des relations sociales et des rapports de travail, cette thérapie de choc appliquée au Maroc a effectivement provoqué au cours de la décennie quatre-vingts des perturbations, des points de ruptures, des causes de désaccord dans le système d'alliance de l'Etat et de différents groupes sociaux. Pour reprendre les termes de Z. Laidi, elle s'est rapidement accompagnée de la nécessité d'élaborer « les règles d'une nouvelle donne politique et sociale (7) ». En particulier, les dispositifs classiques de régulation du marché et par voie de conséquence des relations professionnelles se sont délités, tandis que le taux de chômage connaissait un envoi. L'hypothèse des pactes politiques ou sociaux évoquée plus haut se précise : elle participe de la problématique du contrat social, ou plus exactement de la “fondation” telle que nous l'avons évoquée plus haut, de la “formation” de l'Etat. Ce dernier ne pouvant plus être directement pourvoyeur d'emploi ou garant de protection sociale, la régulation sociale change de forme. Pour que la stabilité générale du système se maintienne, elle doit être l'objet d'un accord non seulement entre les élites mais au sein de la société, à travers un système de conventions.

Jusqu'alors l'essentiel des négociations sociales se déroulait au sein d'un face-à-face (particulièrement violent) entre l'Etat et les syndicats. Depuis le début des années quatre-vingt-dix, la tendance semble aller dans le sens d'une privatisation des rapports sociaux, mettant directement face-à-face patronat et syndicats, sous le contrôle, extérieur, des pouvoirs publics (8). La mise en place de structures de “dialogue social” en constitue un bon exemple.

Il convient de dresser le tableau de cette configuration complexe où se combinent stratégie de classe, politique d'Etat, logiques individuelles et collectives, tensions nationales, pressions internationales, avant de considérer les réformes du système de représentation des intérêts patronaux au Maroc, au cours des années quatre-vingt-dix. Leur incarnation la plus manifeste est l'apparition de la C.G.E.M. dans l'arène publique.

1. Incitative royale, initiative patronale : réforme des structures internes et promotion de “l'entreprise citoyenne en action”

Les associations professionnelles au Maroc sont régies par le dahir n° 1-58-376 du 15 novembre 1958 réglementant le droit d'association. La confédération rassemble des associations professionnelles et des fédérations sectorielles dont certaines, telles que l'Association marocaine de l'industrie textile et de l'habillement ou la Fédération des B.T.P., considérées comme de puissants groupes de pression, longtemps plus influents que la C.G.E.M., dans les négociations formelles ou informelles avec les pouvoirs publics ou

d'Etat. M. Benhaddou, *Maroc. Les Elites du Royaume, op. cit.*, p. 116 et suiv.

(4) Jusqu'en 1970, la C.G.E.M. est dirigée par des administrateurs français de grands établissements ou groupes au Maroc.

(5) « De par leur travail associatif intense, leur participation à des débats publics et leur réflexion sur l'organisation de la cité, B. Guessous et A. Bennani Smires ont marqué l'action publique du grand patronat durant ces dernières années. Le premier a tenté de doter la C.G.E.M. d'un discours qui lui soit propre. Ce discours s'articule autour de la croyance en la liberté d'entreprendre, et de l'idée selon laquelle un agencement libéral des institutions politiques peut permettre au Maroc de réussir sa modernisation. Quant au second, ces différentes prises de position traduisent la prise en compte des critiques qui sont adressées à l'entrepreneur marocain en termes de modes de penser et de forme d'agir. La réalisation du profit (quête légitime) peut se conjuguer dans son optique avec le souci des affaires publiques », dans S. Tangeaoui, *les Entrepreneurs marocains. Pouvoirs, société et modernité*, Karthala, Paris, 1993, p. 264.

(6) Ph. Hugon, « Incidences sociales des politiques d'ajustement », *Tiers-Monde*, janvier-mars 1989.

(7) Z. Laïdi, *Enquête sur la Banque mondiale*, Fayard, 1998, p. 278.

(8) A. Saaf souligne que deux ministères ont effectivement et rétrospectivement gagné de l'importance et de l'influence au cours de cette période d'ajustement: le ministère des Finances et le ministère de l'Intérieur (notamment par le biais du développement de la démocratie locale) : A. Saaf, « Inclusion y exclusión en el espacio político marroquí », *Sociología*, n° 14, mai-août 1996, p. 168.

(9) On revient plus loin sur les termes de sa lettre au candidat.

(10) Dans un registre iconographique, remarquons que le cliché représentant le souverain recevant le bureau politique de la C.G.E.M. lors de cette audience spéciale constitue en quelque sorte "l'image officielle" de la C.G.E.M., omniprésente dans les bureaux de l'organisation, encadrée, dans les salles d'attentes, etc.

(11) G. Denœux et A. Maghraoui, « King Hassan's strategy of

les partenaires internationaux. Ses membres y adhèrent volontairement et son budget est alimenté de façon privée : par les cotisations de ses membres, la vente d'un bulletin (CEDIES information), par la rente de quelques biens immobiliers, voire par des dons personnels et récemment par la recette du deuxième sommet euro-méditerranéen des chefs d'entreprises organisé à Marrakech en novembre 1996. Cependant, étant donné le niveau peu élevé des cotisations (et le caractère encore aléatoire de leur versement), on ne peut considérer que la confédération fonctionne à l'instar des lobbies américains, liés à leurs donneurs d'ordres par des liens fondamentalement économiques.

Le thème de la "restructuration" avait été le mot d'ordre lors de la campagne menée en 1994 par l'équipe de A. Lahjouji pour la présidence de la confédération (9). Néanmoins et pour descriptifs que sont ces propos, le discours royal du 16 mai 1995 peut constituer le point de départ d'une réflexion sur ces réformes internes, parce qu'il fixe de façon particulièrement claire et précise la façon dont le souverain entend encourager la réforme de la confédération : d'une part, il suggère le modèle qu'il prétend promouvoir. D'autre part, il dessine les limites et les contraintes qu'il assigne à la nouvelle équipe patronale.

L'allocution complétée par celle que fit Hassan II lorsqu'il accepta de recevoir en audience le bureau de la C.G.E.M. (le 27 juin 1995, soit la veille de l'Assemblée générale où devait être votée la réforme controversée des structures de l'organisation (10), sert de cadre d'orientation à ce que l'on pourrait qualifier de formation politique et sociale de la C.G.E.M.

G. Denœux et A. Maghraoui ont proposé la formule de "dualisme politique" pour qualifier les stratégies adoptées par le Roi Hassan II. Les prises de position du Palais sur la question de la représentation des intérêts patronaux en offrent un bon exemple. En effet, les auteurs mettent en évidence la tendance du souverain à user d'une de ces deux tactiques (ou à les combiner) pour répondre aux demandes et besoins sociaux : soit « développer les ressorts d'un pluralisme politique moderne. (...) Les manifestations de ce processus comprennent l'importance croissante de la vitalité de la vie associative depuis les années quatre-vingts, la promulgation d'une constitution plus démocratique en 1992, une presse plus libre et plus audible, l'organisation d'élections locales et nationales et le référendum constitutionnel de septembre 1996. Ces changements et d'autres encore représentent de significatifs progrès dans le sens d'une vie politique plus institutionnalisée, plus participative et plus démocratique. Par ailleurs et parallèlement à ces concessions aux pratiques démocratiques, le Roi Hassan II use également d'une tactique totalement différente pour répondre aux pressions sociales : l'arbitrage royal, qui constitue le second élément de sa stratégie de dualisme politique (11) ». Ce qui leur permet de soutenir que toute réforme politique est acceptable et encouragée à la condition qu'elle renforce les liens organiques entre le souverain et son peuple.

Si la première stratégie emprunte aux notions occidentales de la "gouvernance" selon les auteurs, la seconde serait un avatar d'une pratique inhérente au système politique marocain. Qu'on prenne garde une nouvelle fois à toute forme d'essentialisme en matière de compréhension des phénomènes sociaux. Tenir compte et rechercher le système de valeur auxquels se réfèrent les acteurs consciemment ou non, raisonner en termes de finalité de l'action individuelle permet en partie d'éviter les écueils d'explication holistes par la culture ou par le système.

Dans un ordre d'analyse similaire, B. Cubertaftond avance l'image suivante : « Au fond, ce qui figure peut-être le mieux le pouvoir royal au Maroc, c'est le parasol qui était censé abriter le sultan lors des cérémonies officielles. Le parasol attire, protège, englobe, soumet et sous son cône rassemble, unifie (12) » ; le Roi est "maître du temps politique", "décideur primordial". La monarchie néanmoins doit s'adapter et répondre tant aux pressions sociales qu'aux sollicitations et aux requêtes des organismes internationaux.

La réforme de la C.G.E.M. ne peut s'expliquer isolément. Il faut l'inscrire en particulier dans l'essor du mouvement associatif dans le pays (13). Ce dernier répond à une triple tension : d'une part, la revendication de plus d'autonomie de groupes sociaux, en l'occurrence une bourgeoisie sollicitée, parfois ébranlée, par une décennie d'ajustement structurel et la perspective d'une intégration au marché européen. D'autre part, la crise des institutions politiques traditionnelles qui se traduit par un déficit dans le système de représentation politique et social, d'intermédiation, de canalisation des revendications. Enfin, des mécanismes de contrôle étatiques contraignants et ostentatoires : indirectement par la création d'associations (comme les associations régionales), directement par le biais d'outils légaux (notamment la nécessité pour les associations d'obtenir la reconnaissance de leurs activités par les pouvoirs publics, sous forme d'autorisations).

a. Chronique d'une réforme annoncée

Revenons sur le discours à la Nation du 16 mai 1995. C'était une allocution exceptionnelle, justifiée par l'urgence provoquée par la situation climatique du Maroc : la sécheresse, en effet, menaçait alors l'ensemble de l'activité économique du pays et en particulier le monde rural. Appelant à la solidarité nationale et invoquant un esprit de corps, le souverain en profitait pour dessiner ce qui serait les orientations d'un vaste programme de réforme des institutions marocaines. En particulier, il annonçait la tenue d'un référendum pour l'amendement de la Constitution (qui effectivement a eu lieu le 13 septembre 1996). Concernant les statuts de la C.G.E.M., les propos sont particulièrement explicites. Le texte de présentation introductif du discours rédigé par le ministère de l'Information lors de sa publication en est le résumé :

political dualism », *Middle East Policy*, vol. V, n° 4, janv. 1998, p. 106. Les auteurs développent là un modèle souvent mis en évidence dans les analyses contemporaines du Maroc, avancé par les théoriciens du segmentarisme en particulier.

(12) B. Cubertaftond, *le Système politique marocain*, Paris, l'Harmattan, 1997, p. 101.

(13) G. Denœux et L. Gateaux, « L'essor des associations au Maroc : à la recherche de la citoyenneté ? », *Maghreb-Machrek*, n° 150, oct.-déc. 1995, p. 19-39.

(14) Plus exactement, le Roi prévient : « Je précise qu'il y a un élément qui nous manque dans ce dialogue, à savoir la Confédération générale économique marocaine. Je m'adresse à ses membres pour leur dire : votre confédération n'est pas suffisante, n'est pas représentative et ne remplit pas les conditions devant la hisser au niveau de l'engagement. Je les invite à constituer dans le délai d'un mois, en tout cas le plus tôt possible, un syndicat des "employeurs" où il n'y aura pas que les détenteurs de gros capitaux ou les grandes entreprises, mais aussi ceux qui constituent le véritable tissu économique national tel que nous le concevons : autrement dit les petites et moyennes entreprises », dans « Appel royal à la solidarité avec le monde rural », *Discours et interviews de Sa Majesté le Roi* (mars 1995-mars 1996), p. 109.

(15) « Appel royal à la solidarité avec le monde rural », *Discours et interviews de Sa Majesté le Roi* (mars 1995-mars 1996), p. 103.

(16) Cf. R. Leveau, *le Fella marocain défenseur du Trône*.

(17) Cf. N. Ba Mohammed, « Un

« Le souverain a par ailleurs insisté sur l'ouverture d'un dialogue social permanent en annonçant qu'il allait personnellement veiller sur les étapes de ce dialogue.

Evoquant ensuite les relations entre partenaires sociaux, S. M. le Roi Hassan II a fait remarquer que la Confédération générale économique marocaine (C.G.E.M. Patronat) est non représentative (14). Aussi le souverain a-t-il demandé que la Confédération soit transformée, dans les plus brefs délais, en un syndicat représentant toutes les entreprises, petites, moyennes ou grandes.

S. M. le Roi Hassan II a appelé à l'établissement d'un véritable partenariat entre salariés et employeurs et à dépasser la traditionnelle lutte patrons-salariés (15). »

Le préambule, qui reprend fidèlement l'allocution royale, est explicite ; son caractère performatif également. Je citerai de nombreux passages d'allocutions royales, non pas à titre illustratif, encore moins en tant qu'administration de la preuve mais par soucis de comparaison et afin de dresser un parallèle entre les stratégies des différents acteurs. La raison royale de la représentation des intérêts patronaux appuie la réforme de la C.G.E.M. à une perspective de renforcement de la cohésion sociale et non d'encouragement au libéralisme économique et social. Il s'agit d'un appel à la régulation sociale, par empathie, fondée sur l'idée de solidarité corporative, face à (au prétexte de ?) une situation de sécheresse qualifiée de "catastrophe nationale". Le souverain rappelle que "quand le monde rural est prospère, il n'est pas le seul". L'allusion ne va pas sans rappeler cette alliance "fondamentale" (au sens fort du terme) entre le Makhzen et l'élite rurale analysée par R. Leveau dans les années soixante comme pilier essentiel et fidèle du système politique marocain (16).

L'idée de corps et d'unité est particulièrement récurrente dans la rhétorique de Hassan II. L'idée d'une unicité organique entre le souverain et son peuple (sur le mode de la communion, de la communauté) est régulièrement convoquée, servant de justification à la légitimité de son pouvoir politique (qui se superpose à une dimension économique et une dimension spirituelle). Cet unanimité, qui ne contredirait pas pour autant la présence d'institutions pluralistes, s'incarnerait dans le triptyque de la devise : "Dieu, la Patrie, le Roi" (17) et serait l'assurance de l'unité et l'indépendance nationales transcendant toutes divergences ou formes partisans. C'est encore à l'esprit de corps qu'appelle le souverain, s'adressant aux patrons : « Autant nous sommes confiants en le patriotisme qui anime nos promoteurs économiques, autant nous sommes conscients des obstacles auxquels ils sont confrontés et des craintes qu'ils ressentent (18). »

A cette fin, il utilise une image reprise à l'occasion de nos entretiens par plusieurs entrepreneurs, celle du navire sur lequel tous seraient

embarqués, voguant dans une direction commune, chacun responsable dans son domaine du maintien de la bonne direction :

« Embarqués sur une même galère, il n'est guère permis aux uns et aux autres de s'affronter (19) » ; la métaphore avait déjà été employée par le souverain lors de son allocution aux représentants de la C.G.E.M., le 27 juin 1995 : « Sachez que nous sommes tous dans une même embarcation. Vous êtes ici présents à bord d'une même embarcation, d'autant plus que tous les secteurs représentés au sein de votre confédération ont été portés de quatre à quatorze et que personne ne pourra désormais prétendre qu'il y a une interpénétration entre ces secteurs, puisque les contours de chacun ont été délimités. » Une symbolique analogue avait été employée lors de « la croisière Maghreb-Europe pour la création des entreprises et le partenariat Euro-Maghreb », à travers la Méditerranée.

Le même schème de représentation et de justification est utilisé par les dirigeants du syndicat patronal lorsqu'ils énoncent leur projet « d'entreprise citoyenne » (20). Elaborée au moment où un effort national de solidarité à l'égard du monde rural était sollicité, la première mise en pratique du concept pris la forme d'une « opération de solidarité » proposée par le président Lahjouji quelques jours seulement avant la première assemblée générale de l'organisation (21). Il s'agissait d'un appel du patron des patrons envers ses pairs pour qu'ils créent un fonds commun destiné à soutenir le secteur agricole.

L'idée de l'encouragement au « civisme » de la part de l'Etat vis-à-vis d'une certaine catégorie de population, qui fait écho à la nouvelle « orthodoxie du développement », aux préceptes et principes de la Banque mondiale, du F.M.I., ou de l'Union européenne, est également relayée et alimentée par la presse et les médias en général ; J.-L. Servan Schreiber, directeur de *la Vie économique*, écrit au moment du discours : « Peut-être déçu, comme son peuple, des attermoissements politiques récents, S. M. le Roi aurait-il décidé de se tourner vers ceux qui, par métier, sont tenus à l'obligation d'efficacité, les entrepreneurs ? Il semble avoir envie de leur confier tout ce qui ne marche pas dans le royaume et ainsi privatiser non seulement les entreprises publiques, mais une partie de l'action même de l'Etat (22). »

b. De l'élection d'un président : l'entrée en scène de A. Lahjouji

Le président de la C.G.E.M. est, selon les statuts, élu en Assemblée générale pour trois ans, renouvelables une fois. C'est l'élection de A. Lahjouji à la présidence de la confédération qui joue le rôle de moment fondateur dans l'histoire de la « renaissance » de la C.G.E.M. L'arrivée de ce dirigeant de la Fédération des B.T.P. semble avoir rendu possible l'expression et l'entrée sur la scène publique, de cette catégorie d'entrepreneurs visiblement disposée à jouer un rôle de représentation des intérêts patronaux.

Son président peut faire figure d'archétype de l'entrepreneur « éclairé », de l'entrepreneur « citoyen ». En effet, comme les précédents, et plus encore,

constitucionalismo ambivalente : pluralismo e ideología unanimita en Marruecos », *Sociologia*, n° 14, mai-août 1996, p. 203.

(18) *Discours du trône*, 3 mars 1996.

(19) Discours royal du 16 mai 1995.

(20) Ce leitmotiv, « l'entreprise citoyenne en action », est la devise de la nouvelle formule de la C.G.E.M., slogan accompagnant le sigle de la confédération sur les couvertures de la plaquette de l'organisation, sur les placards publicitaires, sur les affiches, partout où la confédération s'affiche, se met en représentation. A. Lahjouji, le président de la C.G.E.M. s'explique sur ce qu'il entend par cette expression dans A. Lahjouji, « L'entreprise citoyenne face à ses nouvelles responsabilités », in R. Belkahia et A. Harouchi, *Paroles de managers*, Casablanca, G. Morin éditeur, 1998, p. 57-60.

(21) Le patron des patrons proposait que l'effort financier soit pris en charge pour un tiers par les employés et pour deux tiers par les employeurs.

(22) J.-L. Servan-Schreiber, « Sa majesté et les entrepreneurs », *la Vie*

économique, 30/6/1995,
p. 3.

il est progressivement présenté dans les discours publics comme l'inverse de ce que pouvaient être les membres de l'élite bourgeoise dans un "autre système politico-économique", tels que M. Karim-Lamrani par exemple au moment de l'affaire B.M.W. ou M. Chaâbi dans la controverse sur les privatisations. Tout porte à croire que le nouveau patron des patrons rompt avec les modèles précédents, en particulier avec les présidents antérieurs de la confédération. Ces effets d'images ne doivent pas être surestimés. Ils participent néanmoins de l'historiographie du groupe d'intérêts. Ils alimentent également les représentations collectives de l'entrepreneur dans la société. Face à de tels personnages, la lutte des classes peut paraître moins à propos. Quoique son professionnalisme en matière de défense des intérêts patronaux donne également à penser que de "classe en soi", objective (au vu de l'hétérogénéité du groupe en matière de production, la chose se discute), la catégorie des entrepreneurs au Maroc pouvait devenir une "classe pour soi", subjective. La conscience commune de ces individus se structure autour de ces nouveaux héros et de leurs discours sur la société. C'est ainsi qu'émerge "l'entrepreneur" en tant que figure générique reconnue par l'opinion publique.

Lors d'un entretien avec le rédacteur en chef d'un quotidien et un universitaire, mes deux interlocuteurs faisaient part de leur point de vue sur la question :

« Le journaliste : Parallèlement à cette politique du pouvoir central, il y a aussi une évolution de cette bourgeoisie. De la structure familiale, on passe à autre chose. Les enfants sont envoyés faire des études, ils font du marketing, et des choses de ce type. Exemple type, c'est la Wafabank : après Moulay Ali Kettani arrive son fils. C'est aussi le cas de Lahjouji. Son père était un industriel, qui a beaucoup milité à l'Istiqlâl. Lui, il a repris l'affaire.

Cette évolution fait que la démocratisation devient nécessaire, devient une nécessité économique. Elle ne relève pas de l'éthique. Je ne le crois pas. Il s'agit essentiellement pour eux de gagner plus d'argent. La démocratisation est plus un moyen qu'une fin en soi. Surtout au moment où la demande de démocratisation vient des investisseurs extérieurs.

L'universitaire : Plus qu'une démocratisation véritable, ce qu'ils demandent c'est une réforme du système fiscal, juridique. C'est ce que j'appelle un Etat de droit économique. C'est là que réside l'enjeu de leurs négociations avec l'État.

Le journaliste : Le véritable affrontement, c'est celui du Makhzen économique et des tenants de l'Etat de droit économique. C'est là que se joue la démocratie. Poussé à l'extrême, on peut dire que c'est Basri contre Lahjouji. Et non pas El Yazghi ou Boucetta ?

Donc, c'est la bourgeoisie qui a besoin d'un Etat de droit économique. Ça implique des tribunaux de commerce, la fin des fameux 30 %, la fin des passe-droits, etc. Je suis tout à fait d'accord avec B. Hibou là-dessus : c'est ce que j'appelle des harka. La campagne d'assainissement, c'était une véritable action du Makhzen de rappel à l'ordre ; une tentative de mise au pas de cette nouvelle

classe. Et le pouvoir a perdu, puisqu'il a cherché un "gentleman's agreement". Enfin, là aussi on peut discuter : où est-ce qu'on a vu un gentleman's agreement signé ? Et par le ministre de l'Intérieur en plus ! Qui supervise le dialogue social !

Cette classe n'a pas le choix : pour exister et se développer, elle doit mettre fin au système du Makhzen. »

S. Tangeaoui a proposé des hypothèses quant à l'élection des présidents de la C.G.E.M. à partir de l'analyse des élections de 1985 et 1988 (élections de B. Guessous et A. Bennani Smirès). Selon lui, un des facteurs prépondérants au choix réside dans l'apolitisme (ou plus exactement dans la non-affiliation partisane du candidat (23), comme une garantie d'autonomie vis-à-vis des partis politiques. De ce point de vue, A. Lahjouji – qui se présentait lors des élections de 1994, contre M. Benchehla (président de la Fédération du commerce et des services) (24), A. Benkirane (qui se retire à la veille des élections et sur lequel nous reviendrons) et M. Bel Madani (président de la plus importante en nombre des fédérations, la fédération de l'industrie) (25) – répond formellement au critère dans le sens où il n'est explicitement l'élue ou le militant d'aucun parti. Néanmoins, il est, familialement, particulièrement proche du parti de l'Istiqlâl, dont sa famille fait assurément partie des bailleurs de fond. Maritalement et par une série d'alliances matrimoniales, il est lié aux familles des fondateurs du parti nationaliste, comme les familles Ben Jilali Bennani, Douiri ou Balafrej (26).

A. Benhaddou quant à lui, affirme que « tous les grands chefs de la C.G.E.M. sont des hommes d'Etat (27) » et de décliner les différents postes ministériels qu'ont pu occuper des personnes telles que D. Qeytouni, M. Amor, B. Guessous, ou M. Bennani Smires. En ce sens, l'élection de A. Lahjouji romprait aussi en quelque sorte avec le modèle antérieur. Alors qu'un personnage à l'instar d'A. Benkirane (que l'on peut considérer comme l'autre leader de la confédération) remplirait mieux la condition.

Souvent présenté comme austère, direct, courageux (lors de la Campagne d'assainissement), "raide comme la justice", A. Lahjouji est "l'homme en colère" dans le bilan de 1997 dressé par *la Vie économique*, un personnage atypique (dans son comportement) dans le paysage des grands hommes d'affaires marocains. « Qu'il s'adresse à un Premier ministre, ou à un parterre d'opérateurs économiques, le style est toujours direct. Ce n'est pas lui qui endormira l'assistance avec des formules surannées et lénifiantes (28). » Né en 1941 à Meknès, il a entamé des études à l'Institut industriel de Casablanca, mais ne les termina pas, préférant s'investir en 1964, en tant qu'administrateur unique, dans l'entreprise gérée par sa famille depuis "trois décennies au moins", l'entreprise "Moulay Ali Lahjouji". Il a parallèlement une longue expérience dans le domaine de la représentation professionnelle, qui lui a permis d'acquérir un savoir faire et surtout de construire une équipe et un réseau de relations non négligeables au niveau national et international. En 1978, il était nommé président de

(23) Selon S. Tangeaoui, l'élection de B. Guessous contre A. Benkirane en 1985 est particulièrement explicite de ce point de vue : « Au cours des discussions, Bensalem Guessous aurait déclaré : "au-dessus des partis, il y a Sa Majesté Hassan II". (...) Ainsi l'élection de B. Guessous était-elle fondée sur l'acceptation de quelques règles du jeu : éviter que la C.G.E.M. ne tombe entre les mains des partis – furent-ils gouvernementaux, participer aux réformes économiques engagées par les pouvoirs publics, entretenir des rapports étroits avec les plus hauts sommets de l'Etat. » S. Tangeaoui, *les Entrepreneurs marocains*, op. cit., p. 254.

(24) Mostafa Benchehla est né en 1938 à Oujda. Il est souvent présenté par les médias comme l'exemple d'un chef d'entreprise issu de milieu modeste. Il échoue au bac et entame des études comptables qu'il interrompt pour travailler chez Esso. Il sera le premier secrétaire général de la jeunesse ouvrière marocaine. Après avoir milité à l'Union marocaine des travailleurs et à l'Union nationale des

forces populaires, il "déchire sa carte" en 1964. Sa carrière politique a connu un nouvel avatar lorsqu'il se présente aux législatives de 1975 où il se fait battre. Enfin, s'il associe son engagement dans les structures socialistes à « la lutte nationaliste contre l'oppression et pour la justice », il affirme compter parmi les fondateurs du parti de l'Union constitutionnelle, généralement classé comme parti de droite, conservateur. Sur le plan professionnel, après avoir travaillé pour *Esso* (où il intègre la direction financière à Casablanca), il entre dans le service financier de l'ambassade américaine en 1965. Puis, la famille Stokvis lui propose un poste de cadre pour Stokvis-International en 1968. A nouveau, il saisit l'opportunité d'une formation à l'école des cadres de Lausanne entre 1969 et 1970. Il occupe des postes dans la même société en Hollande, au Sénégal, puis prend en charge en 1973 la direction de Stokvis Nord Afrique, à Casablanca. En 1978, il est nommé directeur général. En 1993, suite à une série d'opérations financières des actionnaires, M. Benchehla se retrouve directeur général et principal actionnaire de la société. Parallèlement, il a créé un groupe personnel important, ayant des actions dans nombre de sociétés agro-alimentaires, commerciales, mécaniques, etc. Son

l'Association marocaine de construction, à partir de laquelle il a créé la Fédération nationale des B.T.P. (dont il reste président d'honneur), qui a adhéré à la C.G.E.M. en 1983 ; il est alors devenu, en tant que tel, vice-président de la C.G.E.M. En outre, il a participé à la fondation de l'Union des entrepreneurs arabes (dont il a longtemps été le président), puis à l'Union des entrepreneurs des pays islamiques, dont il est resté président (29). Et depuis 1993, il a la fonction de vice-président de la Confederation of international contractors association.

Le 15 juin 1994, A. Lahjouji était élu président après une campagne disputée : pour la première fois, quatre candidats s'affrontaient et pour la première fois surtout, l'élection devait se jouer à deux tours.

Les lettres d'intention des quatre candidats permettent de confronter leur projet pour la confédération. Celle de A. Bel Madani, courte, concise, claire (« quel environnement ? quelle C.G.E.M. ? pourquoi Bel Madani ? »), appelait à une réforme de la C.G.E.M., « dans ses structures, sa représentativité et ses modes d'action et de communication » du fait des « nouvelles données de l'environnement régional, national et international ». Il évoquait trois dossiers qu'il considérait fondamentaux : l'alternative de l'Union du Maghreb Arabe, les conséquences du GATT et la perspective de la zone de libre-échange avec l'Union européenne. Au plan national, il affirmait que les impératifs étaient « l'emploi, le dialogue social, la productivité et la compétitivité ».

A. Benkirane pour sa part insistait sur l'idée que l'élection du président de la C.G.E.M. devait être l'objet d'un consensus. Il décrivait également un projet réformiste, en proposant de « consolider les acquis en introduisant les changements nécessaires dans la structure de la C.G.E.M. et dans la définition d'objectifs volontaires ». Il mettait en avant, pour sa propre candidature sa longue expérience politique et les liens qu'il avait pu tisser avec les organismes et les groupes financiers internationaux, pour que le patronat participe aux négociations internationales.

Quant à M. Benchehla, il annonçait également son intention de réformer la C.G.E.M. : « Le secteur privé sera appelé à s'intéresser beaucoup plus et beaucoup plus directement à la chose publique. » Il insistait sur la nécessité que l'industrie nationale s'adapte aux mutations de son environnement et que la C.G.E.M. « se positionne définitivement comme l'interlocuteur privilégié ». Il soulignait par ailleurs que le programme énoncé ne devait pas être le seul facteur à prendre en compte dans l'élection : c'était finalement ses compétences personnelles en tant que chef d'entreprise et représentant professionnel qui constituaient ses principaux atouts.

La lettre de A. Lahjouji enfin partait d'un constat homologué aux précédents : « L'option irréversible du libéralisme qui conduit inéluctablement au désengagement progressif de l'Etat, implique un secteur privé structuré, organisé et fort. » Il s'adressait, dans un style épistolaire directement aux électeurs, à "l'américaine" selon N. Salah, rédactrice en chef de *l'Economiste*

(23/6/1994). Mettant en valeur son engagement associatif antérieur, il exposait à partir d'une analyse des défis qui se présentent à l'entreprise ses objectifs de réforme de la C.G.E.M. A l'instar d'A. Bel Madani (sur le fond leurs programmes sont extrêmement semblables), il insistait sur l'effort de communication que devrait produire la confédération. Il s'engageait à « mobiliser toutes les compétences des hommes pour faire de notre organisation un véritable laboratoire d'idées, une source d'innovation et une force de proposition ». Il faut par ailleurs mentionner que l'équipe qui l'entourait avait tenu une série de déclarations dans la presse pour préciser et diffuser le programme de leur candidat.

Le détail de ces programmes souligne que les quatre candidats procédaient schématiquement à une analyse semblable de la situation, et annonçaient une réforme de la C.G.E.M. dans des axes relativement semblables.

Suite au désistement de A. Benkirane, A. Lahjouji a recueilli au premier tour 209 voix, A. Bel Madani 160 et M. Benchehla 41. Un second tour est organisé, pour la première fois dans l'histoire de la Confédération : la majorité absolue étant à 212 voix. A. Bel Madani refuse de se retirer et M. Benchehla appelle à voter pour lui; quant à A. Lahjouji, il affirme vouloir s'appuyer sur une forte majorité. Finalement, et après une campagne animée, A. Lahjouji remporte le second tour avec une majorité de 64 % des voix. Le soutien des entreprises de l'industrie n'aura pas suffi au candidat malchanceux. L'année suivante ce dernier fut l'un des animateurs d'une campagne de dénigrement contre l'équipe dirigeante.

La réélection de A. Lahjouji en juin 1997, en revanche, sera une formalité, puisque aucun autre candidat ne s'est présenté, comme si après une installation pour le moins controversée et troublée, après avoir reçu l'adoubement du souverain pour mener les réformes qu'il entendait appliquer à l'organisation qu'il préside, son équipe et lui obtenaient l'approbation de leurs pairs.

2. Organigramme classique de représentation sectorielle, transversale et régionale

Formellement, la restructuration de la C.G.E.M. a pris la forme d'une redéfinition et d'une complexification de son organigramme ; en particulier, en matière de représentativité.

Jusqu'en 1994, la C.G.E.M. était composée de quatre fédérations (fédérations des mines, de l'industrie, du commerce et service, et des B.T.P.) ; en 1994, si l'on s'en tient par exemple au nombre de voix lors des élections pour le président de l'organisation en assemblée générale (et compte tenu du nombre d'abstentions), on peut évaluer le nombre d'adhérents à environ 500 ou 600 personnes ou fédérations.

curriculum vitae rendu public au moment de cette campagne pour la présidence relève également un engagement dans les associations professionnelles. En particulier sa présidence de la Jeune Chambre économique de 1975 à 1978. De 1985 à 1994, il est vice-président de la C.G.E.M., et président de la Fédération du commerce et de l'industrie. Par ailleurs, membre du Royal Golf de Casa-Mohamedia durant plus de vingt ans, il est connu pour avoir mené une fronde contre le président de ce club qui rassemble les représentants de l'élite politico-économique du pays, et finit par en être exclu.

(25) M. Abdellatif Bel Madani était, à la lecture des médias, le favori du scrutin, notamment parce que depuis quelques années il s'exprimait publiquement et prenait position en tant que président de la Fédération de l'industrie. Né en 1943, il est fassi. Diplômé de l'Institut d'études commerciales de Grenoble (en 1966), il sera le directeur administratif et financier de Nestlé Maroc de 1969 à 1979. Puis, il est nommé directeur général de N.R.F. Maroc, à partir de laquelle il participe à la création de toute une série de sociétés. Il est présent dans le commerce, dans l'industrie, dans

l'informatique et dans l'agriculture. Il participe également à la création de l'Institut marocain de management (37 entreprises et la C.C.I. participent au capital de l'école pour une sorte de mécénat collectif). Il a également dirigé plusieurs associations professionnelles comme l'AMICA, la FIMME. Il est au moment du vote vice-président de l'ASMEX et élu de la chambre de commerce et d'industrie de Casablanca. (Pour ces portraits, on s'appuie essentiellement sur les biographies diffusées par la presse de l'époque croisées avec des renseignements tirés d'entretiens).

(26) La presse soulève la question : « Le second élément qui suscite une certaine inquiétude auprès des patrons concerne les affinités politiques du nouveau président avec l'Istiqlâl. La majorité des entrepreneurs pensent que le risque de dérapage est minime et que le débat est dépassé. » F.M., *l'Economiste*, 21/6/1994, n° 139.

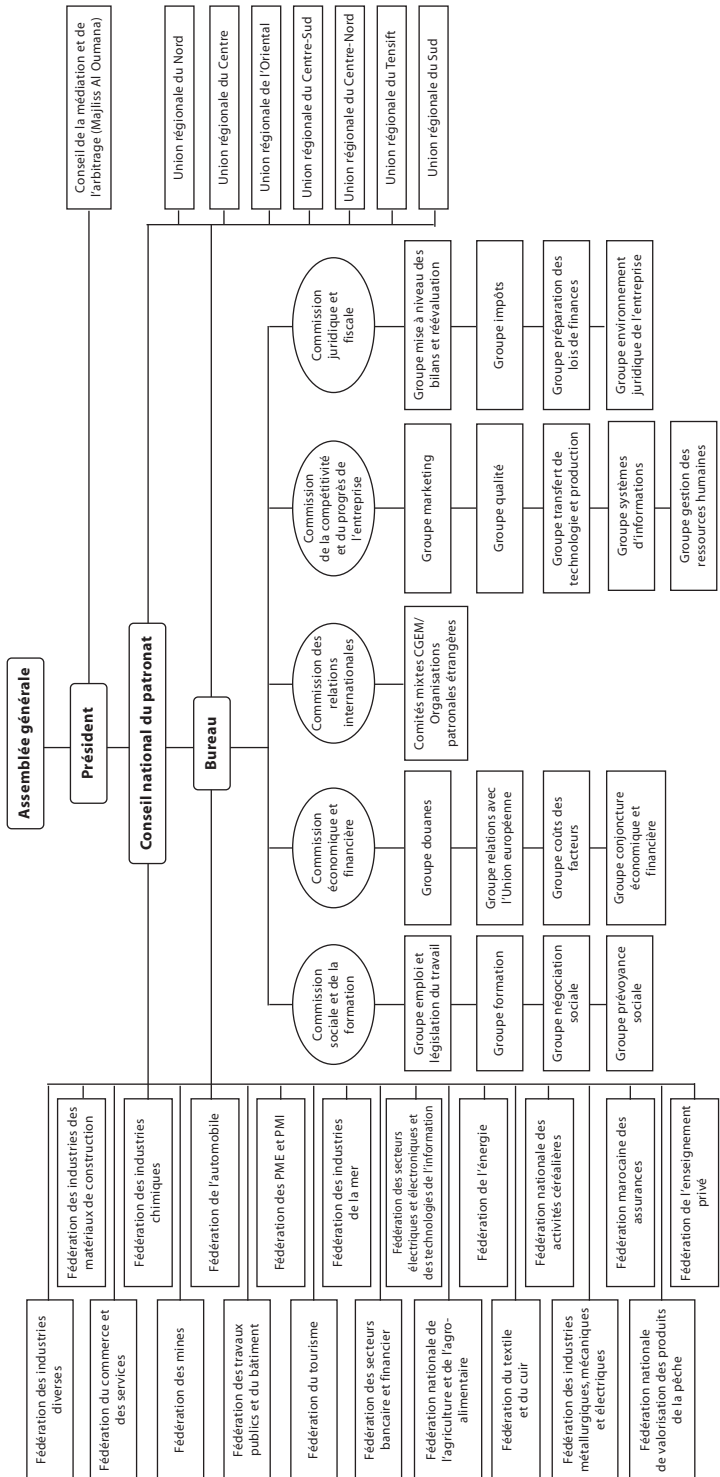
(27) A. Benhaddou, *Maroc. Les Elites du Royaume, op. cit.*, p. 118.

(28) H.G., « L'homme en colère », *la Vie économique*, 9/1/1998, p. X.

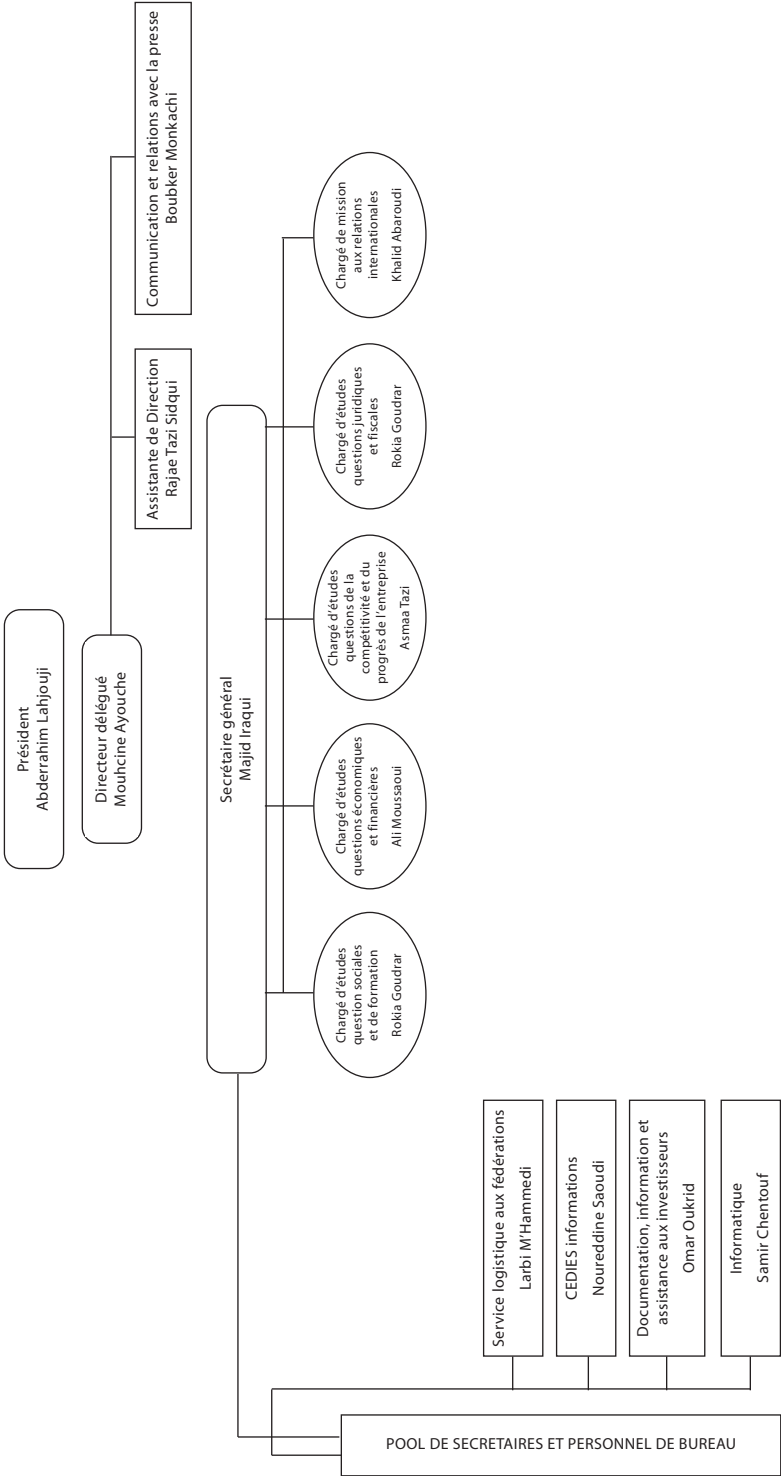
(29) Le but de cette association est de rapprocher les professionnels du bâtiment de la Banque islamique de

Organigrammes de la Confédération générale des entreprises marocaines

Organigramme structurel



Organigramme fonctionnel



développement, en vue de les faire bénéficier de sources de financement. De la même façon, il fait entrer l'U.E.A. à la Confédération of international contractors association.

En 1998, elle compte vingt-deux fédérations et environ 1 800 membres si l'on se réfère au nombre d'adhérents inscrits sur les listes pour l'élection du président en 1997. Certaines grosses fédérations, telles que l'AMITH (l'Association marocaine des industries du textile et de l'habillement), représentent à elles seules plusieurs centaines d'entreprises.

Désormais, la Confédération générale des entreprises du Maroc s'articule sur deux niveaux : une représentation verticale, sectorielle, par fédérations ; une représentation transversale, dans des commissions techniques permanentes (30). Les bureaux des commissions et des fédérations élisent un président qui siège au bureau de la C.G.E.M.

Le bureau de la C.G.E.M., chargé de l'administration de la confédération, est en outre composé de cinq membres tournants annuellement parmi les présidents des unions régionales, de personnalités cooptées par le président, choisies parmi les membres cooptés au Conseil national et par le président de la C.G.E.M.

Un "Conseil national du patronat" a été institué dans le même train de réformes : selon la plaquette d'information de la C.G.E.M. (31), « organe suprême après l'assemblée générale, il est une instance représentative du Patronat marocain. Il fonctionne comme un forum, un lieu de débat et d'échange d'idées, d'élaboration, d'orientation et d'adoption de stratégies et d'action pour la C.G.E.M. Le Conseil définit la stratégie, la politique et les orientations générales de la Confédération. C'est un organe qui veille à la coordination et au suivi des actions de la Confédération ainsi qu'à l'exécution des décisions des assemblées générales. Il est composé des présidents des fédérations, des unions régionales et des commissions ainsi que des personnalités cooptées ». Autrement dit, il s'agirait d'une arène de discussions, située en position intermédiaire entre le bureau et l'Assemblée générale. Lors de sa création, il fut présenté comme un "sénat" du patronat et alimenta les critiques désapprobatrices adressées aux auteurs de la réforme (32).

Parallèlement à cette dimension sectorielle, l'effort de systématisation et d'amélioration de la représentativité a également concerné une extension géographique. Depuis 1995, la confédération s'est dotée de sept Unions régionales. Leur nombre s'accroît progressivement (33). Dans le mouvement de "régionalisation" que la réforme de la Constitution de 1996 annonce, elles sont chargées « d'assurer la coordination et la défense des intérêts locaux, d'étudier toutes les questions d'ordre professionnel, économique et social particulières à la région ». C'est ainsi que désormais la superposition nationale de la Fédération des chambres de commerce et d'industrie et de la Confédération générale des entreprises du Maroc s'étend au niveau régional. Les deux structures, formellement, s'affrontent et se concurrencent nationalement comme localement.

La "synecdoque sociale" (34) cependant s'ancre progressivement, sous la plume des journalistes et des analystes, dans les discours officiels ou au

(30) Commissions économique et financière, juridique et fiscale, sociale et de la formation, des relations internationales, de la compétitivité et du progrès de l'entreprise.

(31) Ce type de document m'a semblé particulièrement intéressant dans le sens où il rend compte des formes d'auto-représentation de l'organisation.

(32) Ainsi peut-on lire, à la veille de l'assemblée générale, dans *la Vie économique* (30/6/1995), sous la plume de A. El Maleh qui se fait alors l'écho des détracteurs du projet : « La confédération risque d'être grosse, comme le confient des opérateurs, d'une auberge espagnole au sein de laquelle on brasserait le vent. » (p. 4). Dans le même numéro, un autre article rapporte des propos ironiques d'une même trempe : « La réforme du patronat

cours des rencontres scientifiques et économiques, nationales ou internationales (malgré les critiques récurrentes sur la représentativité effective de la confédération) : la C.G.E.M., c'est le patronat et le patronat, c'est l'ensemble du tissu des entreprises marocaines.

a. Création de la Fédération des P.M.E.-P.M.I. : afficher la représentation du groupe d'intérêt

Parmi les nouvelles fédérations créées, portons notre attention sur celle des "P.M.E.-P.M.I.". Elle résonne comme la réponse aux critiques adressées à la fois à la C.G.E.M. et à son président actuel. Associé à sa fédération d'origine, la Fédération des B.T.P., ce dernier continue d'être "accusé" d'avoir été soutenu pour son élection par les grands groupes du pays (l'O.N.A. ou le groupe Kettani) (35). La nomination à la tête de cette nouvelle fédération d'un conseiller municipal U.S.F.P. a renforcé l'effet médiatique et symbolique de l'annonce de la création de la fédération en novembre 1996. *La Vie économique* titrait alors : « L'U.S.F.P. fait son entrée à la C.G.E.M. Les barrières psychologiques sont tombées. (36) » L'affiliation résolument de gauche du nouveau président de la fédération P.M.E.-P.M.I. s'affichait comme un garant de plus du changement d'attitude du patronat (et du parti socialiste marocain) : la lutte des classes ne participe pas de la "nouvelle orthodoxie du développement" ; elle ne s'inscrit pas plus dans le cadre de réforme proposé par le souverain, qui affirmait dans le discours du 16 mai 1995 : « Le temps de l'antagonisme patron-ouvrier est dépassé. Il n'y a plus de place pour cette ancienne mentalité qui voulait voir en l'un et l'autre des ennemis irréductibles. Cette situation est dépassée. (...) De nos jours, il faut qu'il y ait un partenariat entre l'employeur et l'employé puisqu'ils ont tous deux intérêt que leur entreprise perdure et prospère. »

Déjà, au printemps 1995, alors même que l'équipe de Lahjouji cherchait l'approbation de ses pairs et le seing royal pour la réforme des statuts de la Confédération, des critiques s'étaient faites entendre. On reprochait au patron des patrons de ne pas représenter ces P.M.E.-P.M.I. qui composent, en nombre d'entités, l'essentiel du tissu économique marocain. Les détracteurs faisaient écho à la déclaration du souverain sur la nécessité « d'œuvrer pour un développement de la P.M.E., véritable moteur de notre pays (37) ».

Selon les responsables de la confédération, c'est en avançant cette suspicion quant à leur représentativité que le Roi aurait justifié en juin 1995 des réserves pour les recevoir. Les patrons voulaient alors obtenir de sa part un soutien et un aval à la réforme qu'ils avaient entreprise. A plusieurs reprises, Hassan II avait reporté l'entrevue.

Dans ce contexte, en juin 1995, était annoncée l'entrée de la Fédération des Associations des jeunes entrepreneurs marocains (F.A.J.E.M.) comme porte-parole des P.M.E.-P.M.I. Quelques jours plus tard, le souverain

en a démotivé plus d'un : 17 fédérations, 5 commissions et un conseil national du Patronat, cela va faire beaucoup d'organes pour brasser du vent, ironise un opérateur », p. 5. Quelques semaines auparavant, le même journaliste reproduisait au contraire le discours de justification de la C.G.E.M. quant à cette structure : « Le C.N.P., nouvelle instance qui constituera un véritable "carrefour" permettant à tous les opérateurs de débattre des problèmes spécifiques et généraux qui les intéressent. Le C.N.P., appelé à siéger six fois par an, est de nature à garantir le rapprochement entre la base et les instances dirigeantes. L'ère de la représentation annuelle du rapport moral est ainsi révolue. » (*La Vie économique*, 16/6/1995, p. 11).

(33) En 1998, une union régionale de Laâyoune était inaugurée.

(34) La formule est de M. Offerlé dans *Sociologie des groupes d'intérêt*, Paris, Montchrestien, 1994, p. 69.

(35) Cette accusation, récurrente chez les opposants actuels de la C.G.E.M., en particulier les dirigeants de C.C.I., s'est développée en particulier après que Fouad Filali, président de l'ONA, par exemple, a soutenu la candidature du Président Lahjouji à la tête de la C.G.E.M. en 1995, contre Bel Madani, qui se présentait à l'inverse comme le

représentant des P.M.E./P.M.I.

(36) A. Naanaa, « L'U.S.F.P. fait son entrée à la C.G.E.M. », *la Vie économique*, 6/12/1996, p. 20.

(37) A. W. Chaoui va jusqu'à écrire, dans *Maroc Hebdo*, dans un registre quelque peu grandiloquent : « Dans quelques années, lorsque les P.M.E. marocaines, ayant atteint leur vitesse de croisière (pour certaines leur vitesse de pointe), jetteront un petit regard en arrière, elles pourront dire : Au commencement était un certain discours royal du 16 mai 1995 », *Maroc Hebdo*, 22-29/6/1995, p. 20.

(38) « Sa Majesté le Roi reçoit le bureau de la Confédération générale économique marocaine », Discours et interviews de sa Majesté le Roi (mars 1995-mars 1996), p. 148.

(39) Selon, un représentant de la C.G.E.M. : « La F.A.J.E.M., c'est le "Mouvement des Jeunes Entrepreneurs". Elle est initiée sinon contrôlée par l'Etat : il lui faut endiguer, englober sous sa coupe tout ce qui bouge. D'où la F.A.J.E.M. Lorsqu'on a décidé, dans la réforme de la C.G.E.M. de créer une représentation des P.M.E.-P.M.I., la F.A.J.E.M. s'est présentée à nous comme seul représentant légitime. On a accepté. Mais, non... Ça n'a pas marché. Au bout d'un an, quand il y a eu l'Assemblée générale

recevait en audience les dirigeants de la C.G.E.M. Il affichait sa satisfaction à leur égard : « Nous remarquons, Dieu en soit loué, que vous avez bien assimilé votre rôle, ceci n'est pas étonnant puisque vous représentez les jeunes et nouveaux entrepreneurs qui doivent se présenter avec un nouvel appareil et s'adapter à ce qui se déroule dans le monde (38). » Le lendemain, la réforme des statuts de cette dernière était entérinée.

La F.A.J.E.M. regrouperait 23 associations régionales de P.M.E. et de porteurs de projets dans le pays. Néanmoins, à cause de la personnalité souvent décriée de son président et de l'absence de véritables moyens d'action au sein de cette nébuleuse d'associations de tout genre, la Fédération a perdu rapidement de sa crédibilité, pour être en quelque sorte désavouée par de nombreuses associations, et par la C.G.E.M. Cette dernière crée alors en 1996 une véritable fédération des P.M.E.-P.M.I. (39).

En termes non plus de représentativité mais de représentation, la C.G.E.M. a ouvert également un bureau à Bruxelles, affichant son ambition d'internationalisation (40).

b. Majliss al Oumana, le Conseil de la médiation et de l'arbitrage : une structure originale et autonome

Le "système C.G.E.M.", pour reprendre une formule souvent employée par ses dirigeants, comporte par ailleurs une instance originale dont l'intitulé en langue arabe est souvent apposé à son nom en langue française (41). Majliss al Oumana, ou "Conseil de la médiation et de l'arbitrage" se présente comme une sorte d'appendice parallèle, de structure autonome, créée sur mesure et à l'attention de son président A. Benkirane. Le terme "Majliss al Oumana" signifierait littéralement Conseil des hommes de confiance. Le terme de "amin" (singulier de oumana) fut employé dans l'histoire récente du Maroc, pour désigner les chefs de corporation, puis les membres de l'administration fiscale sultanienne (42). Il qualifiait également parmi les hauts fonctionnaires pré-coloniaux les membres de la bourgeoisie commerçante, souvent immigrés andalous à Fès à Tanger, à Salé ou à Meknès. Contrôlant le commerce de thé, de sucre ou de cotonnade, ils finirent par occuper une place de choix à la fin du XIX^e siècle. Aujourd'hui, le terme est réemployé dans des textes officiels (43).

Selon les plaquettes de présentation de la confédération, Majliss al Oumana est « chargé de la médiation et/ou de l'arbitrage de tous litiges entre entreprises, entre associés, entre actionnaires, entre employeurs et employés, entre administration et entreprises. Il agit indépendamment de toutes les instances de la C.G.E.M. » La presse reproduit ce texte sans ajout, ni remarque.

M. Benkirane était – à l'instar d'A. Lahjouji – vice-président de la C.G.E.M. avant 1994 et candidat contre ce dernier lors des élections de 1994. Son retrait, dans la course à la présidence, pourrait avoir été conditionné à la création de cette instance où il dispose de toute latitude

d'action et dont l'autonomie est régulièrement rappelée. En quelque sorte, un partage des rôles aurait été instauré, entre les deux dirigeants. Quoi qu'il en soit, l'existence d'un conseil de la médiation sur le rôle duquel je reviendrai par la suite, illustre l'infléchissement affiché par la C.G.E.M. : le patronat use désormais d'une rhétorique de conciliation, qui tient lieu de substrat au projet social qu'il incarnerait (44) ; concertation, dialogue, entreprise citoyenne, équité, convention collective, etc. Autant de pratiques dont le Conseil d'arbitrage et de Médiation serait le dépositaire ou du moins le promoteur.

La personnalité et la carrière de son président donne plus de consistance à son action. Il est un homme de pouvoir et un homme d'affaires. A l'image d'autres personnages décrits plus haut, "un commis de l'Etat" et un grand entrepreneur, oscillant sans cesse entre affaires publiques et domaine privé. Né en 1928 à Marrakech, dans une famille de commerçants et de propriétaires fonciers, il est entré après son bac à l'Ecole supérieure de commerce de Paris (1948-1951), et s'est engagé dans le mouvement nationaliste. On raconte d'ailleurs qu'à cette occasion, il fut l'un des rédacteurs et dactylographe des statuts de l'U.M.T., ce qu'il ne dément pas, loin de là. Parallèlement au développement des affaires de sa famille, à Casablanca, il entame une carrière politique dans différents cabinets (au commerce, à l'industrie, au tourisme, à la marine marchande, où il est nommé sous secrétaire d'Etat). En 1960, il retourne à ses affaires et fonde deux journaux, *Maroc Information* (premier quotidien économique indépendant en langue française) et *Al Atlas* (revue en langue arabe, illustrée). En 1966, il est nommé directeur général de la Caisse de dépôt et de gestion et deux ans plus tard directeur général de l'Office commercial et d'exportation, étant en même temps sous-secrétaire d'Etat à l'industrie et au commerce (1968-1970). C'est à ce titre qu'il dirigea les négociations pour la conclusion des premiers accords de pêche avec l'Espagne et la récupération de Sidi Ifni (alors espagnol). En 1970, il retourne à ses affaires tout en étant Président du Conseil provincial de Marrakech. Entre 1973 et 1976, nommé ambassadeur du Maroc en Belgique au Luxembourg et auprès des Communautés européennes de 1973 à 1976, il est le négociateur du fameux accord de 1976. Puis, il se retire du champ purement politique, tout en restant jusqu'en 1983 membre de la Chambre des représentants, en tant qu' élu de la C.C.I. de Casablanca. Mentionnons également sa fonction de président de la commission parlementaire des finances de 1977 à 1978. L'homme décline volontiers en faisant preuve d'un effort de communication remarquable la longue liste de sociétés qu'il préside.

Les structures formelles du Majliss Al Oumana n'ont pas été immédiatement mises en place. En mars 1998, le règlement intérieur n'était toujours pas adopté. Néanmoins, une équipe s'est organisée, composée de personnes "réputées" pour leurs "qualités humaines" et "au-dessus de tout soupçon" : des chefs d'entreprises « connus pour leurs personnalités et pour

de la C.G.E.M., les P.M.E.-P.M.I. ont voté pour une autre équipe. Et la F.A.J.E.M. a périçité. Ils n'ont même pas payé leurs cotisations. A la limite, ils ne font plus partie de la C.G.E.M... »

(40) Qui s'est également concrétisée par l'organisation du deuxième sommet euro-méditerranéen des chefs d'entreprises à Marrakech les 5 et 6 décembre 1996.

(41) L'organigramme de la C.G.E.M., ses publications, les notes internes de l'organisation sont toujours fournies en langue française.

(42) Voir A. El Hassani, *Recherches sur les fondements du Maroc moderne. Essai sur les structures sociales religieuses et politiques précoloniales. Crise du système, échec des réformes. 1844-1912*, p. 899-910.

(43) Dahir n° 1-82-70/28 chaâbane 1402 (7/1/1982) portant promulgation de la loi n° 2-8 relatives aux attributions du *mohtassib* (contrôleur des prix) et des *oumana* des corporations. Ces deux fonctions furent institutionnalisées par Hassan II à la suite des événements de Casablanca de juin 1981. Les premiers sont des fonctionnaires exerçant sous le contrôle du gouverneur en ville, du pacha ou du caïd en zone rurale afin de veiller au « prix, à la qualité des produits et aux bonnes mœurs ». Les Oumana seraient en principe élus au sein d'associations

professionnelles. Ils aideraient le mohtassib dans sa fonction.

(44) Selon A. Benamour, la bourgeoisie marocaine, qui se manifeste essentiellement au niveau de la C.G.E.M., « théoriquement ne peut avoir de projet social unique, parce qu'elle n'est pas un parti politique et qu'elle recouvre différentes sensibilités politiques. Dans les faits, elle semble vouloir et pouvoir dégager un projet fédérateur autour de certaines questions fondamentales en raison de la phase historique que traverse le Maroc. Ce projet semble tourner autour de trois idées-clés : le Maroc a besoin d'une percée démocratique dans le cadre de notre monarchie constitutionnelle ; le Maroc a besoin d'une politique de développement fondée sur une agressivité économique et une redistribution sociale (...) ; pour ce faire, le Maroc a besoin d'un partenariat sérieux entre un gouvernement crédible, un entrepreneuriat conscient de son rôle historique et des forces politiques et sociales à la hauteur de leur tâche », dans *la Vie économique*, 11/10/1996, p. 28.

(45) Dont la présentation

leur réussite économique », ainsi que des experts dans des corps de métiers, des médecins, des pharmaciens, des avocats, des architectes, qui interviendraient pour donner un avis technique avant que le Conseil ne fasse part de sa sentence. Le Conseil de la médiation et de l'arbitrage fait, selon son président, de la « médiation à l'exercice, comme M. Jourdain faisait de la prose sans le savoir ». N'agissant que lorsqu'il est saisi explicitement par l'une des parties, il intervient dans les discussions en coulisse. Son président insiste sur l'efficacité d'une telle action conditionnée par la discrétion des procédures d'intermédiation et par la « qualité excellente » des relations qu'il entretient avec les syndicats. Il est par ailleurs tenu « informé » de conflits inter ou intra-entreprise sans être sollicité pour intervenir. Il semble de façon générale qu'il ne s'interpose pas dans les grands conflits (soit les grandes grèves, soit les polémiques entre grands groupes). Il incarnerait le nouveau projet social de la C.G.E.M., que résume ainsi le président du Conseil de l'arbitrage et de la médiation : « Les clefs d'entreprises et les syndicats, nous avons l'impression d'être dans un même bateau. » On se rappelle la déclaration royale du 27 juin 1995. Plus pragmatique, A. Lahjouji affirme le jour de la première session du conseil national du patronat : « Notre analyse de l'ère de la confrontation sociale est révolue et doit être remplacée par celle de la concertation entre partenaires conscients chacun de son rôle et de ses responsabilités pour contribuer ensemble au développement de cet outil de production, de richesse et de prospérité qu'est l'entreprise et partant, au développement de l'économie nationale dans son ensemble. »

3. Bureaucratisation et centralisation : se donner les moyens d'exister de façon autonome

Peut-être enfin que la véritable réforme connue par la C.G.E.M. au cours des années 1995-1996 fut la création d'une véritable administration, cheville ouvrière de cette organisation qui affichait désormais plus d'ambitions. La compétence à représenter les intérêts d'un patronat marocain s'ajoute aux impératifs accrus d'intégration au marché international. Amenée à négocier, tant au niveau interne qu'à l'étranger, de plus en plus de façon autonome, elle devait faire l'objet d'un travail quotidien et permanent. Alors qu'avant 1994 seulement trois cadres étaient employés à plein temps et un quatrième à mi-temps, le « système C.G.E.M. » se dote d'une « structure fonctionnelle », d'un « staff administratif permanent » (par opposition aux membres associatifs élus, qui ne peuvent assurer la continuité de l'action syndicale), dirigé par un directeur délégué (auparavant le poste était celui d'un secrétaire général).

Des postes de cadres sont créés (une dizaine environ), un documentaliste est nommé, un journaliste chargé de s'occuper de l'hebdomadaire *CEDIES information* (45), des chargés d'études. Les attributions et leurs

responsabilités correspondent aux cinq commissions permanentes de la C.G.E.M., dont ils assurent le suivi.

La personnalité, le parcours professionnel et politique du directeur délégué ont incontestablement joué également dans la refonte de la confédération, à la fois dans le registre du processus de visibilisation de la C.G.E.M. et dans celui de la formulation sociale et politique de la réforme. En effet, M. Ayouch combine à la fois et paradoxalement un poste de cadre dans un groupement de défense des intérêts patronaux et une activité de militant dans un parti d'extrême gauche.

Tenant de la mouvance gauchiste des années soixante-dix, il a adhéré au syndicat lycéen, puis a milité au sein de l'Union nationale des étudiants marocains, dont il a été vice-président lors des seizième et dix-septième congrès du syndicat étudiantin. Il est membre du bureau politique de l'Organisation de l'action démocratique et populaire (O.A.D.P.) (46) depuis la création du parti et membre de son comité central. En 1982, à la fin de ses études (il est licencié de science politique et avait entamé un cursus de troisième cycle en relations internationales et en gestion), il est engagé, par le jeu de relations, à la Fédération nationale des B.T.P. qui vient d'être fondée par A. Lahjouji. Pour activisme illicite, « il est emprisonné peu de temps après. Au cours de ce passage en prison, il aura l'occasion de rencontrer des dirigeants syndicaux, tels que N. Amaoui (C.D.T.), mais aussi d'autres personnalités qui composent aujourd'hui une grande proportion de ce qui est appelé la "société civile". Grâce à son parcours militant, il est proche de nombreux "faiseurs d'opinions" (journalistes, universitaires, etc.).

A la fin de sa détention, il est à nouveau embauché au secrétariat général de la Fédération des B.T.P. Avec son épouse, il monte au début des années quatre-vingt-dix deux affaires peu prospères, l'une dans le textile, l'autre dans l'équipement de bureau. Lorsque la réforme de la C.G.E.M. est entérinée, en juin 1996, A. Lahjouji le rappelle et crée pour lui le poste de directeur délégué de la confédération.

Malgré ses fonctions professionnelles, il continue à prendre position au sein de son parti, y incarnant paradoxalement une position radicale, "non participationniste". Il est de ceux par exemple qui ont refusé en septembre 1996 de voter favorablement au référendum sur l'amendement de la Constitution (47). Souvent tenu pour l'éminence grise du patronat, il continue à afficher sur la scène politique un idéal d'éthique, de démocratie et de dénonciation récurrente et constante du système politique makhzénien. En tant que directeur délégué de la confédération, il est en charge de sa gestion administrative, mais aussi de tous les dossiers en cours. Il est présent lors des rencontres officielles. En quelque sorte, il apparaît comme l'une des pièces centrales du nouveau "système C.G.E.M.". Pour les prises de positions ou décisions sur lesquelles il n'est idéologiquement pas d'accord avec les autres responsables de la confédération (par exemple la position favorable vis-à-vis de la réforme de la Constitution), il s'arroge un droit de réserve.

publicitaire est la suivante : « Le bulletin par lequel la C.G.E.M. s'exprime sur les faits marquants de la semaine et dresse une analyse large et exhaustive des questions liées à la promotion de l'entreprise et son environnement. »

(46) Ancien "groupe du 23 mars".

(47) Cette question fut la pierre d'achoppement qui accéléra la scission au sein du parti et qui donna ainsi naissance au Parti socialiste démocratique. Pour ce qui est de son attitude à la C.G.E.M. lorsque cette dernière appela également à voter "oui", il affirme avoir usé de son droit de réserve.

Son parcours, pour paradoxal qu'il soit, est cependant loin d'être atypique. Par exemple, le secrétaire général de la C.G.E.M. a également suivi une trajectoire semblable ; les organisations de représentation du patronat du Nord (région de Tanger), Chambre de commerce, Association de la zone industrielle de Tanger, ou C.G.E.M. Tensift comptent également parmi leurs cadres et leurs membres quelques personnalités au parcours politique relativement semblable.

En conclusion, la C.G.E.M. s'est dotée en très peu de temps d'une structure interne plus fonctionnelle. Parallèlement, ses nouveaux dirigeants affirment très ostensiblement un double volontarisme : donner une visibilité aux intérêts patronaux, ceux de "l'entreprise citoyenne", et défendre ces derniers non seulement dans le cadre des négociations internationales mais aussi sur la scène nationale, vis-à-vis des pouvoirs publics et vis-à-vis des syndicats.

Cet effort en matière de bureaucratisation et de centralisation de l'organisation répondrait à une quête d'efficacité et à une amélioration des capacités d'action du groupe de pression : la présence de cadres permanents s'activant à plein temps pour la promotion et le suivi des actions de la C.G.E.M. préviendrait contre l'inertie et assurerait une réaction rapide au moindre motif de mobilisation (48). Dans un registre connexe, il faudrait également souligner l'effort de communication déployé par l'organisation, dans un contexte où l'opacité est généralement de règle (à la fois dans le milieu de l'entreprise, considérée comme relevant du domaine privé et dans l'activité publique où la divulgation d'informations est souvent l'objet de censure). Il faut, dans la même perspective, souligner que le président de la confédération est également un président à "plein temps", totalement investi dans sa mission de représentation et ayant délégué la gestion de ses affaires personnelles.

(48) Par exemple, P. Mann en s'appuyant sur l'étude menée par W. Gamson sur des organisations américaines au cours du XIX^e et du XX^e siècle, rappelle que « les structures organisationnelles fortement bureaucratisées et centralisées avaient plus de chance de voir aboutir leurs revendications que les groupes faiblement organisés », P. Mann, *L'Action collective*, Paris, A. Colin, 1991, p. 51 et W. Gamson, *the Strategy of social protest*, Homewood (Ill.) : Dorsey Presse, 1975.