



**REVUE DES ETUDES MULTIDISCIPLINAIRES EN SCIENCES ECONOMIQUES ET SOCIALES**

**Numéro 6**

**Juillet – Décembre 2017**

**Qui sont les entrepreneurs marocains ?**

**Un essai de typologie**

**Who are the Moroccan entrepreneurs ?**

**A typology test**

**Dr. Tarik Hari**

Docteur-chercheur en sciences sociales  
Centre marocain des sciences sociales (CM2S)  
Faculté des Lettres et des Sciences Humaines Ain Chock  
Université Hassan II- Casablanca.  
[tarikhari@gmail.com](mailto:tarikhari@gmail.com)

**Résumé.**

Cet article propose une typologie qui ambitionne de dresser les figures de l'entrepreneur marocain. Pour ce faire, trois pistes seront explorées : l'étude des itinéraires, la mise en lumière des générations et l'observation des structures de sociabilité. L'objectif est de questionner les différentes composantes de la catégorie des entrepreneurs pour mieux comprendre la nature des rapports qu'entretient chaque catégorie avec son environnement social, économique et politique.

**Mots-clés :** Entrepreneurs, typologie, trajectoires,

**Abstract.**

This article proposes a typology which aspires to draw the figures of the Moroccan entrepreneur. To do this, three avenues will be explored: the study of itineraries, the lighting of generations and the observation of structures of sociability. The objective is to question the various components of the entrepreneur category in order to better understand the nature of each category's relationship with its social, economic and political environment.

**Key words:** Entrepreneurs, typology, trajectories,

**Introduction.**

Quels sont les principaux itinéraires susceptibles de conduire à l'entreprise privée ? L'émergence du secteur privé et son influence depuis les années soixante-dix ne veulent pas dire qu'on est face à un groupe social homogène. Origine sociale, formation, âge, expérience professionnelle, rapport à la politique... autant d'éléments qui montrent que le groupe est traversé par de multiples contradictions ainsi que des conflits d'intérêts qui éclatent parfois au grand jour et qui peuvent être étalés sur la place publique. Au fil du temps, les processus de différenciation sociale entre ces élites économiques n'ont en effet cessé de fonctionner.

Schématiquement, jusqu'à l'époque de l'ajustement structurel, les typologies de l'élite économique marocaine distinguent ainsi une bourgeoisie dite traditionnelle, composée de familles commerçantes originaires de Fès. Ce groupe s'opposerait à une « bourgeoisie » plus structurellement liée à l'appareil étatique et au capital étranger, celle des marocanisations et des « marché de la loyauté » (Fekkat A, 1988). Cette dernière fut parfois rapidement associée aux commerçants soussis, originaires de la région berbérophone de l'Anti Atlas, dont la venue aux affaires s'accéléra dans les années 1960 (Kaïoua, 1996).

Au-delà de cette vision étiquée, les trajectoires sociales et économiques des entrepreneurs se caractérisent par une grande diversité. Cela s'explique, en grande partie, par les circonstances particulières qui ont présidé à la formation des différentes composantes de la bourgeoisie d'entreprise, mais aussi par les stratégies que les membres de ce groupe emploient pour réussir et conquérir des positions d'influence. Ces stratégies semblent reposer sur la mobilisation d'un capital – entendu au sens large du terme : financier, technique, symbolique, intellectuel, etc. – et d'un ensemble d'atouts (Tangeaoui, 1993).

Généralement, ce capital se manifeste sous la forme d'un savoir-faire, de revenus provenant d'une activité commerciale, d'une rente foncière, d'une fonction bureaucratique et politique et d'une formation intellectuelle.

Cet article propose de questionner chaque sous-groupe sur ses propres entrepreneurs. Une démarche qui nous permettra de mieux comprendre la nature des rapports qu'entretient chaque catégorie avec son environnement social, économique et politique.

À signaler que rares sont les travaux sociologiques qui ont tenté de retracer les trajectoires sociales des entrepreneurs marocains en vue d'en dégager une typologie. Pour répondre à la question « l'émergence d'un nouveau groupe social, les entrepreneurs privés, signifie-t-elle l'amorce d'un processus irréversible de constitution d'une société civile qui tend à s'affirmer et s'organiser de manière autonome ? », Said Tangeaoui s'y est aventuré. Pour lui, le monde de l'entreprise focalise toutes les pesanteurs qui traversent la société marocaine. Tangeaoui a essayé donc de construire « l'idéal-type de l'entrepreneur » malgré le risque « d'arbitraire et de réduction » de cette démarche. Résultat ? La construction s'est avérée problématique. L'auteur reconnaît lui-même que « l'entrepreneur marocain est un homme insaisissable... une personnalité aux multiples facettes qu'il est difficile de cerner ».

Deux conséquences à retenir tout de même de la thèse de Tangeaoui. La première est que les entrepreneurs marocains forment « un groupe social hétérogène », traversé par « des origines sociales et familiales diverses » avec des « itinéraires multiples ». Alors que la deuxième consiste à dire que « les choix qu'opèrent ces élites traduisent une aspiration réelle à la modernisation des structures économiques et sociales, et des rapports qui les sous-tendent ».

En abordant la question, Ali Benhadou, quant à lui, avait distingué trois groupes essentiels, tous trois porteurs d'une certaine légitimité et, selon l'auteur, pèsent dans l'organisation du pouvoir marocain : premièrement, une élite savante et religieuse incarnée par les Oulémas ; deuxièmement, une élite aristocratique et « sainte » qui est celle des Chorfas ; et troisièmement, les grandes familles bourgeoises et marchandes qui continuent aujourd'hui d'alimenter les classes dirigeantes de leurs membres les mieux formés.

Sans pour autant adhérer à la catégorisation de Benhadou, nous y retiendrons quelques éléments d'analyse liés à la centralité de l'identité généalogique et du lignage dans la réussite, surtout chez les grandes familles marchandes, et qui sont encore d'actualité. Autre argument intéressant avancé par Benhadou, et que nous essayerons de mettre en relief en suivant les trajectoires propres à chaque groupe d'entrepreneurs : les logiques de

reproduction sociale qui se conjugue traditionnellement sur le mode communautaire et lignager, encore à l'œuvre aujourd'hui.

La typologie que nous proposons est une construction idéal-typique qui ambitionne de dresser les figures de l'entrepreneur marocain. Notre démarche est centrée sur les entrepreneurs comme acteurs sociaux agissant dans une configuration précise. Pour ce faire, trois pistes seront explorées : l'étude des itinéraires, la mise en lumière des générations et l'observation des structures de sociabilité.

La construction de notre typologie repose sur l'analyse de contenu des entretiens effectués auprès des entrepreneurs rencontrés et longuement interviewés. Les entretiens informels avec des acteurs économiques, journalistes et autres observateurs ont été d'une grande aide, sans oublier les articles de presse qui s'intéressent aux histoires et biographies des hommes d'affaires marocains. Les informations que contiennent ces articles ont bien évidemment été recoupées et vérifiées.

Les résultats de ces recherches soulignent l'existence de trois types principaux d'entrepreneurs se distinguant essentiellement par leur trajectoire socioprofessionnelle et leurs origines familiales. Ils se distinguent aussi par leurs rapports avec leur environnement social et politique.

La première voie vers l'entrepreneuriat, très classique, est l'héritage. En effet, la grande majorité des patrons des grandes entreprises sont des héritiers directs. L'essentiel du « grand capitalisme » marocain est encore un capitalisme familial.

A ceux-là sont venus s'associer des « héritiers sociaux », ainsi nommés car originaires des « hautes » classes moyennes, et, sans capital familial, ont pu accéder à l'entrepreneuriat par le truchement des grandes écoles et/ou la haute fonction publique à travers une reconversion.

Enfin, la troisième façon, plus nettement caractéristique du capitalisme anglo-saxon, passe par l'invention, c'est-à-dire la maîtrise d'une compétence ou d'un bien rare qui tient lieu de capital. Certes, on peut penser que cette compétence ou cette virtuosité s'apprend, sauf

qu'elle ne s'apprend pas uniquement dans les écoles de management ou de gestion, car très souvent ces inventeurs sont des autodidactes ou des marginaux dans leurs domaines, des « créatifs » comme on dit aujourd'hui, en négligeant le sens que donnait Schumpeter à ce terme...

## **1. Les héritiers**

Contrairement aux autres catégories, les entrepreneurs qualifiés ici d'« héritiers » sont dotés d'un atout majeur : la tradition commerçante et entrepreneuriale de leurs familles, qui remonte parfois à plusieurs générations. « Mon père est commerçant à la base. Il nous a poussés, mes frères et moi, à faire des études, mais en même temps, il nous a associés à ses affaires dès notre enfance. Et lorsque j'ai décidé de me lancer en affaire, mon père était derrière moi, mais il savait aussi que j'étais prêt à voler de mes propres ailes car j'ai été déjà initié aux réalités et difficultés du business avec, en prime, un carnet d'adresse bien garni et un réseau relationnel qui m'a ouvert plusieurs portes », nous explique un jeune entrepreneur casablancais.

### **1.1 Au nom du père...**

À la tête d'entreprises créées le plus souvent dans les années 1960-1970, dans le sillage de la politique de la Marocanisation, nous retrouvons deux types de dirigeants. Les premiers ont pris la relève vers 40 ans ou 50 ans, mais qui ont commencé à travailler très jeunes dans l'entreprise familiale. De niveau scolaire moyen (le niveau du bac en moyenne), ces héritiers sont motivés par un seul objectif : poursuivre le métier du père et perpétuer les traditions familiales de travail (recrutement clanique, résistance au changement...). Le second type est représenté par de jeunes entrepreneurs (30-35 ans) ayant pris la relève par héritage ou par reprise de l'entreprise familiale. Ils ont une vision différente des premiers. Ainsi, ils souhaitent introduire des changements dans la façon de gérer l'entreprise familiale. Ce désir de changer de fond en comble les modes opératoires de l'entreprise est dû probablement à leur niveau d'instruction et de qualification élevé (Bac+4 ou plus). Cette jeune génération introduit de nouveaux comportements dans le fonctionnement de l'entreprise, qui ne vont pas sans heurter l'entourage familiale ou clanique : recrutement sur la base des

compétences, rationalisation dans l'organisation du travail, discipline, souci de productivité et de rentabilité, etc. Dans certains cas, la tension se transforme en un véritable conflit de générations : le père préoccupé par le maintien et la cohésion du groupe et peu ouvert au changement s'oppose au fils davantage soucieux de la rationalisation des méthodes de gestion.

Dans certaines familles ayant dans le passé une grande tradition commerçante et/ou entrepreneuriale, entreprendre a tout son sens puisqu'il s'agit le plus souvent de reconquérir un statut perdu pour des raisons diverses : faillite, ruine dans le cadre de la campagne dite d'assainissement, dépôt de bilan, etc. Dans ce contexte de libéralisation économique, certains entrepreneurs inscrivent la création de leurs entreprises dans cet esprit de reconquête d'une mobilité sociale ascendante : ils insistent sur le caractère parfois « humiliant » de leur statut précédent, celui de simples salariés, qu'ils percevaient comme une mobilité sociale descendante.

Pour d'autres entrepreneurs, il s'agit tout simplement de reprendre le flambeau et de perpétuer, en la développant, l'activité exercée par le père, lui-même l'ayant hérité parfois de son père ou de son grand-père. Ces entrepreneurs, que l'on retrouve souvent dans le commerce et l'artisanat, d'un niveau scolaire assez bas, ont commencé à travailler très jeunes avec leur père dans la perspective d'apprendre le métier et de reprendre l'entreprise familiale après la retraite du père. Dans le même état d'esprit, ces entrepreneurs artisans perçoivent l'entreprise comme un point de chute pour les frères et autres membres de la famille confrontés au chômage.

Cependant, la première génération des héritiers a insisté davantage sur l'éducation et l'enseignement de ceux qui allaient prendre la relève. En effet, sur instigation des parents, les études supérieures ont été effectuées dans le but de développer l'entreprise familiale et d'y introduire les nouvelles méthodes de gestion et d'organisation. Les parents considèrent que le savoir que ceux-ci allaient acquérir pouvait constituer un nouvel atout décisif et qu'il était exclu de se laisser distancer en la matière (la compétition que se sont livrées les familles fassies, soussies, rbaties, tangéroises, etc. est très typique à cet égard). Cet investissement à long terme comportait, en outre, l'avantage d'éviter de faire appel à des

gestionnaires ou des techniciens extérieurs à la famille. En fait, c'est dans de nombreux domaines que l'on assiste au déploiement de cette stratégie qui conjugue plusieurs logiques : « (...) la logique tant recherchée du pur profit et du calcul économique, mais aussi et plus encore les logiques de reproduction familiale, de subsistance et de survie, la logique patrimoniale de placement diversifié des intérêts et de placement des héritiers et des héritières » (Galissot, 1983). Plusieurs trajectoires d'entrepreneurs marocains illustrent cette stratégie.

### **1.2 Consolidation et diversification du portefeuille**

Traditionnellement, et chronologiquement, l'entrepreneur marocain est passé par l'artisanat, le commerce et le négoce. Néanmoins, lorsque celui-ci étend son activité initiale en lui donnant une autre dimension (commercialisation de la production, ou fabrication des produits anciennement commercialisés), cela n'implique pas de sa part une stratégie de rupture avec le secteur d'activité traditionnellement investi par la famille.

Dans cela, l'entrepreneur héritier ne fait que suivre la stratégie adoptée par ses descendants. À titre d'exemple, l'industriel marocain tend souvent à maintenir son commerce en activité, en s'en occupant soi-même ou en le confiant à des proches, ou investir une partie non négligeable de son patrimoine dans l'immobilier ou le foncier. Cela correspond chez lui à une volonté de garantir des profits réguliers et substantiels ; mais cette attitude traduit, également, la conception qu'il se fait de l'aventure industrielle.

Diversification des affaires et consolidation des positions sont donc les mots d'ordre chez la première génération des héritiers, qui sont la résultante de l'ambiance qui régnait en durant les premières années de l'Indépendance. En effet, tous les entrepreneurs interviewés s'accordent à dire que c'est durant les années 1960-1970 que les opportunités de création et de développement d'entreprises étaient les plus importantes. Et, comme le souligne Simon Perrin, entre ces deux groupes d'élites traditionnelles que sont les héritiers du commerce, d'un côté, et les héritiers du négoce international de l'autre, s'opère une distinction fondamentale qui se dévoile largement à partir des années 1960 (mais surtout sous le coup de la politique de marocanisation). Cette distinction ne se lit pas tant au niveau de la culture



économique commune à chacun de ces deux groupes – les deux privilégiant les relations interpersonnelles, familiales et clientélistes et émettant de rares critiques sur la légitimité de l'ordre social et politique – mais concerne plutôt les opportunités offertes par l'État, véritablement à partir de 1973, aux anciens négociants, mieux formés aux réalités économiques internationales que les premiers, de développer leurs affaires financières tant sur le plan intérieur que sur le plan extérieur (Perrin, 2002).

À l'instar des héritiers du commerce et du négoce, les héritiers des grands propriétaires fonciers ont voulu profiter, à leur tour, des mêmes opportunités d'affaires de l'époque, et ce en prenant en charge la commercialisation de leur production et diversifier les sources de leurs revenus. Les grands propriétaires fonciers constituent en effet un autre groupe d'entrepreneurs dans la mesure où le développement de leur activité – réel ou recherché – ainsi que leur souci de moderniser leurs exploitations et d'assurer la vente de leurs produits les amènent à investir dans le secteur agro-industriel, commercial et mécanique. Sans doute, la terre reste une valeur sûre, mais cela n'empêche nullement ses détenteurs de regarder ailleurs, et ce qui s'y fait, en raisons des opportunités liées à l'agriculture moderne et exportatrice (Guerraoui D., 1986). «Les couches supérieures de la bourgeoisie agraire se transforme de plus en plus en bourgeoisie agro-industrielle de telle sorte qu'elles commencent à s'affronter avec le capital local qui monopolise certains secteurs liés à l'agriculture (cas des Centrales laitières, des grandes sociétés de commercialisation des céréales et des légumineuses)... »( Raki M., 1981).

Ce raisonnement permet en fait de mettre en évidence le processus d'interpénétration entre les différentes composantes du capitalisme marocain. Les limites entre le grand capital agraire et les autres fractions du capital local tendent à s'estomper : interdépendance des secteurs d'activité, tendance à l'accumulation du capital argent dans les activités spéculatives (immobilier, commerce de gros...) ( Raki M., 1981). Dans son étude sur les structures sociales du monde rural, Rémy Leveau met l'accent, de son côté, sur le mouvement de concentration foncière qui s'opère à la faveur des moyens et des gros propriétaires fonciers, la différenciation des modes de culture, et les comportements des agriculteurs. Nombreux sont les agriculteurs qui font preuve d'adaptation et d'esprit d'entreprise, intégrant en quelques années des innovations techniques considérables. On

peut en trouver un indicateur significatif dans la consommation d'engrais qui a doublé depuis l'Indépendance. Ce groupe, certes aidé par les services techniques de l'État, a introduit en moins de vingt ans des cultures nouvelles aussi délicates que la betterave ou la canne à sucre (...). Un effort comparable a été accompli dans le domaine de l'élevage et la fabrication de fromages, en liaison en partie avec la production sucrière (Leveau R, 1976).

Il poursuit son raisonnement en s'interrogeant sur les conséquences sociales et politiques de ces changements. Les rapports entre les gros et moyens agriculteurs, les agents d'autorités et les services techniques ne peuvent plus être identiques à ceux des années 1960. Le paysan qui a fait des études secondaires, parfois supérieures, aura tendance à établir une certaine distance à leur égard. Il revendique des pouvoirs de gestion des sucreries, des laiteries ou des caisses locales de crédit agricole que l'administration n'est pas près de céder.

L'évolution des principaux paramètres concernant le secteur des industries agricoles et alimentaires permet de mesurer ces évolutions, et en particulier sous l'angle du dynamisme manifesté par ce nouveau groupe d'entrepreneurs et d'industriels, que ce soit dans le domaine de la création d'entreprises, de la production ou des exportations.

Ainsi, malgré la concurrence des pays de la péninsule ibérique – Espagne et Portugal – qui sont eux-mêmes producteurs et exportateurs d'agrumes et de légumineuses, la politique des quotas appliqués par l'UE à l'égard des produits provenant des pays maghrébins, et la sécheresse qui sévit au Maroc durant le début des années 1980, on constate une évolution constante des principaux paramètres vers la hausse. De même, les investissements projetés en 1986 constituent un indice très significatif puisque sur l'ensemble des investissements agréés dans le domaine agro-industriel, 67% sont l'œuvre du secteur privé, 4% de l'État et 29% des étrangers.

De son côté, Simon Perrin a emprunté le même chemin pour décrire le régime économique d'entreprise auquel adhèrent culturellement et pratiquement cette catégorie d'entrepreneurs, basé sur le triptyque suivant : la propriété, l'autorité et l'exploitation. La propriété, parce qu'elle procure une position sociale, constitue le moteur principal de leurs actions : c'est du moins ce que la majorité d'entre eux, désireux de quitter le petit

commerce, l'artisanat, le fonctionnariat, etc. pense puisque l'élévation de la masse (Al-'Amma) à l'élite (Al Khassa), comme on l'a vu, passe notamment par la propriété économique, à laquelle les notions d'exploitation et d'autorité paternaliste, comme modes de gestion de cette dernière (l'entreprise comme la terre), se rattachent généralement. Comme autrefois la possession du sol, l'entreprise est un moyen d'accéder à un statut, à leurs yeux valorisant et valorisé à la fois par l'Occident – qu'ils se représentent comme un espace de réussite économique et sociale – mais aussi par l'Orient, leur racine culturelle. Les anciens commerçants/négociants ont donc face à eux un modèle – l'entreprise occidentale – qu'il s'agit d'imiter et d'intégrer aux structures socio-économiques de leur pays dans la finalité, selon leur vision, de produire des rentes de situations durables. Les habitudes de penser et d'agir de cette majorité d'entrepreneurs (acquises dans leur activité commerciale passée), leur habitus en quelque sorte, les empêche d'incorporer justement les qualités qui étaient à l'origine du modèle qu'ils admirent tant, l'esprit du capitalisme wébérien, et qui leur serait nécessaire pour industrialiser efficacement l'économie marocaine.

Évoquant dans son article les facteurs principaux à l'origine de la faible industrialisation au Maroc, Béatrice Hibou met également le doigt sur le « caractère avant tout commerçant de l'entrepreneur marocain » (Hibou, 1996) en ajoutant que, au lieu de choisir la spécialisation, celui-ci préfère diversifier ses activités économiques, par habitude bien sûr mais aussi par crainte d'instabilité politique (la sanction imprévisible et arbitraire du Makhzen est dans tous les esprits).

La conclusion de tout cela ? Les façons de faire de ces patrons s'apparentent à un capitalisme familial conservateur (un système de valeurs qui privilégie l'appartenance plutôt que la compétence, l'insertion corporatiste plutôt que l'intégration sociale), où l'entreprise est gérée finalement, pourrait-on dire en caricaturant, comme un patrimoine propre, les employés dirigés de façon autoritaire et paternaliste comme des inférieurs, et où la prise de risque, l'investissement à long terme n'ont pas leur place.

## 2. Les reconvertis.

Dans cette catégorie d'entrepreneurs, nous regroupons d'anciens fonctionnaires et cadres du secteur public (directeurs, gestionnaires, administratifs, techniciens, ingénieurs, etc.) qui se sont reconvertis par opportunité dans les années 1980-90 dans le secteur privé en créant leur entreprise seule ou en s'associant à des porteurs de capitaux (amis ou membres de la famille). Ces entrepreneurs sont généralement âgés de près de 50 ans et ont un niveau de formation initiale élevé, supérieur au baccalauréat obtenu le plus souvent dans des filières techniques. Ils ont bénéficié au cours de leur longue carrière dans le secteur public de formations continues de haut niveau et d'un niveau de relations qui a constitué un atout important dans leur décision d'entreprendre et va ensuite permettre à leur entreprise de trouver des marchés non négligeables.

Les motifs avancés par ce groupe d'entrepreneurs relèvent le plus souvent de l'opportunité nouvelle de « faire l'argent » et d'échapper, comme ils le disent eux-mêmes, au monde « routinier », « morose » et « trop hiérarchisé » de la fonction publique. Néanmoins, certains reconnaissent que le Maroc a beaucoup investi après l'Indépendance dans la formation des cadres et ingénieurs du secteur public et qu'ils ont eux-mêmes profité de cette expérience pour mieux se former (Vermeren, 2002). Aujourd'hui, reconnaissent-ils, les savoirs et savoir-faire acquis dans les entreprises du secteur public leur servent énormément dans la gestion et le management de leurs entreprises privées. Par ailleurs, les réseaux et les relations privilégiées qu'ils ont tissés avec l'administration leur permettent d'élargir leur clientèle et d'obtenir pour leur entreprise des débouchés importants sous forme de sous-traitance. Certains de ces entrepreneurs disent travailler presque exclusivement avec les collectivités locales en se portant candidats sur les nombreux appels d'offre en matière de marchés publics. L'on comprend alors toute l'importance que revêt le capital social pour ces entrepreneurs dans le développement des activités de leurs entreprises.

Il faut dire que les passerelles ont toujours existé entre la fonction publique, en particuliers les postes techniques ou technocratique et le monde de l'entreprise. Et cela a commencé dès les premières années de l'Indépendance. Car durant les premières phases de développement d'une économie de marché, les occasions qui se présentent pour fonder une

petite ou moyenne entreprise sont relativement importantes. Dans ce contexte, l'accès à la propriété privée et à l'autonomie est aisé pour qui dispose d'un petit capital, d'un savoir-faire acquis dans l'exercice du métier, ou des deux à la fois. C'est cet aspect des choses que fait apparaître les industriels et hommes d'affaires marocaines.

Ceux-ci pensent que c'est durant les années 1960 et 1970 qu'on pouvait créer une affaire avec des moyens extrêmement modestes. Il fallait, tout au plus, être combatif, débrouillard, astucieux...pour démarrer dans les affaires et affronter les obstacles qui s'y opposaient. Pour ne prendre qu'un seul exemple, on peut dire que les petites et moyennes entreprises du secteur de la construction ne nécessitaient pas de grands capitaux, du moins pendant les premières années de leur existence. Leurs promoteurs faisaient appel en général à un contremaître, c'est-à-dire un homme digne de foi, intègre et respecté dans la profession, qui devrait recruter des ouvriers et les encadrer dans les chantiers. Il s'agissait en fait d'un système socio-économique où les relations interpersonnelles, familiales et clientélistes exerçaient une influence décisive. Quant aux valeurs et aux normes, on peut dire que qu'elles empruntaient une importante part de leur substance à un espace socio-économique traditionnel. Pour ce qui est des entreprises, il apparaît à bien des égards, qu'elles se situaient généralement à mi-chemin entre, d'une part, les structures artisanales et les structures industrielles, et de l'autre, l'économie « officielle » et l'économie « souterraine ».

En tout cas, le basculement des hauts cadres de la fonction publique au mode de l'entrepreneuriat a été pour quelque chose dans la montée en flèche de la création d'entreprise entre 1956 et 1970. D'après les statistiques avancées par Said Tangeaoui, sur un total de 3.702 entreprises industrielles recensées en 1984, près de 25% (1.068) ont été créées de 1956 à 1973. Elles employaient de manière permanente 83.278 salariés pour un total de 255.548, soit plus de 30%, et avaient réalisé un CA de l'ordre de 16.072.180 DH pour un total de 52.227.285 DH, près de 30% (1984).

Cette tendance sera encore plus manifeste de 1973 à nos jours, et s'explique par de multiples raisons : mesures d'encouragements aux investisseurs privées<sup>1</sup>, protection douanière, promulgation du texte de loi sur la « marocanisation de certaines activités économiques »... Il n'est donc pas surprenant de constater que sur le total des entreprises recensées en 1984, 2.061 ont été créées à partir de 1973, soit 55%. Durant cette même année, elles employaient près de 38% de l'ensemble des salariés du secteur industriel (93.943/255.548), et avaient réalisé un CA de l'ordre de 16.000.000 DH, près de 30% du total. Un tiers de ce CA a été réalisé à l'exportation (ces chiffres ne permettent pas de distinguer les véritables créations des simples extensions).

Par ailleurs, une grande partie de ces entreprises sont de petite taille, emploient peu d'ouvriers permanents et leur productivité semble assez limitée. Les plus petites d'entre elles (moins de 10 salariés) représentent environ 31%, celles qui emploient moins de 50 salariés 42% ; et enfin, celles qui moins de 100 salariés 11,5%. Les entreprises qui emploient moins de 50 salariés représentent donc près de 73% (2.700.702), n'emploient que 16% des salariés du secteur industriel (41.939/255.548), et ne participent qu'à hauteur de 11,4% au niveau du volume de la production et moins de 5% sur le plan de l'exportation.

Mieux encore, à partir de 1973, l'accès des Marocains aux affaires a été plus important, comparativement à la situation qui prévalait auparavant. Mais, comme on l'a vu, cette évolution a essentiellement profité à la grande bourgeoisie alors que la politique de marocanisation avait pour but, initialement en tout cas, de susciter un « capitalisme populaire » (Berrada, 1973).

Quelques parcours d'entrepreneurs illustrent bien cette conversion d'anciens fonctionnaires et cadres du secteur public (directeurs, gestionnaires, administratifs, techniciens, ingénieurs, etc) dans le secteur privé en créant leur entreprise seule ou en s'associant à des porteurs de capitaux (amis ou membres de la famille).

---

<sup>1</sup> Mesures d'encouragements aux entreprises industrielles, (dahir n° 1/73/413 du 13 Rejeb 1393/13 août 1973) ; artisanales (dahir n° 1/73/409 ; maritimes (dahir n° 1/73/410) ; touristiques (dahir n° 1/73/410) ; exportatrices (dahir n° 1/73/408).

Celui de Mohammed Benamour en est une belle illustration. Aujourd'hui patron du groupe KTI/KTH, un des plus importants dans le secteur du tourisme, il a pratiquement exercé tous les métiers liés à son domaine. Il s'est fait, tour à tour, voyageur, transporteur et hôtelier. Mohammed Benamour a commencé sa vie active comme salarié avant de devenir l'homme d'affaires qu'il est aujourd'hui. Né en 1945 dans une famille aisée à Fès, il est le troisième enfant d'une fratrie de six. Après un bac littéraire à 18 ans, il rejoint l'École nationale de commerce de Paris. Son cursus est couronné par un DES obtenu dans la foulée auprès du Centre d'études supérieures en tourisme à la Sorbonne. De retour au Maroc, il intègre l'Office national du tourisme puis Royal Air Maroc. Mohammed Benamour reste au service de la compagnie jusqu'en 1972. Après, il décide de monter son propre business. Avec l'aide financière de son père, il crée Kasbah tour international (KTI), et devient grossiste en voyages, un métier encore peu connu au Maroc.

Plusieurs exemples et parcours illustrent à bien des égards les passages de la fonction publique à l'entrepreneuriat. La reconversion de l'expertise acquise dans son domaine d'activité, la connaissance du milieu d'affaires et le réseau tissé dans tout au long des années du service sont des atouts qui ouvrent de nouvelles opportunités dans le monde entrepreneurial.

### 3. Les inventeurs

La troisième voie vers l'entrepreneuriat, plus nettement caractéristique du capitalisme anglo-saxon, passe par l'invention, c'est-à-dire la maîtrise d'une compétence ou d'un bien rare qui tient lieu de capital.

Pour J. Schumpeter (1989, p. 405), l'évolution économique se compose en « ruptures » successives. Ces dernières sont endogènes, car elles sont le résultat des innovations entrepreneuriales. Elles sont indispensables non seulement à l'évolution économique, mais également au fonctionnement du capitalisme. Sans entrepreneur, pas d'innovation; sans innovation, pas de propulsion capitaliste. J. Schumpeter souligne l'incompatibilité entre l'état stationnaire et la dynamique du capitalisme. L'état stationnaire, amenant une destruction avancée du système capitaliste, provoquerait des « désajustements, le chômage

et la sous-utilisation des ressources», au sein d'un équilibre « neutre, instable et sous-optimal ».

L'entrepreneur schumpétérien met fin à l'état d'équilibre, entraînant le reste du système économique derrière lui, grâce à l'innovation. L'innovation ne résulte pas du processus d'adaptation de l'offre aux changements de préférence des consommateurs. Au contraire, l'innovation est le résultat de l'initiative des entrepreneurs, à laquelle les consommateurs n'ont plus qu'à s'adapter.

Le concept de l'innovation schumpetérienne englobe les cinq cas suivants :

- 1)- Fabrication d'un bien nouveau, c'est à dire encore non familier au cercle des consommateurs, ou d'une qualité nouvelle d'un bien ;
- 2)- Introduction d'une méthode de production nouvelle, c'est à dire pratiquement inconnue de la branche intéressée de l'industrie ; il n'est nullement nécessaire qu'elle repose sur une découverte scientifique nouvelle et elle peut aussi résider dans de nouveaux procédés commerciaux pour une marchandise ;
- 3)- Ouverture d'un nouveau débouché, c'est à dire d'un marché où jusqu'à présent la branche intéressée de l'industrie du pays intéressé n'a pas encore été introduite, que ce marché ait existé avant ou non.
- 4)- Conquête d'une source nouvelle de matières premières ou de produits semi-ouvrés; à nouveau, peu importe qu'il faille créer cette source ou qu'elle ait existé antérieurement, qu'on ne l'ait pas prise en considération ou qu'elle ait été tenue pour inaccessible.
- 5)- Réalisation d'une nouvelle organisation, comme la création d'une situation de monopole.

Dans cette configuration, l'inventeur est un acteur crucial du processus d'innovation car il est à l'origine de l'idée « géniale » qui donnera naissance au nouveau produit. Mais ce



personnage, souvent solitaire, n'est pas le mieux armé pour réussir le lancement de son invention qui nécessite le concours de nombreux métiers. Une structure entrepreneuriale, la Toute petite entreprise (TPE), permet à l'inventeur indépendant, souhaitant conserver le contrôle de son invention, de développer son idée et de la transformer en produit sériel industriellement.

Devenu entrepreneur, l'inventeur doit savoir chercher les ressources nécessaires à l'extérieur afin de résoudre les problèmes liés aux manques de moyens, humains et financiers, pénalisant les petites entreprises innovantes. La mise en place de ce réseau d'innovation doit s'accompagner d'un processus de conception rigoureux intégrant les différents acteurs, ainsi que l'utilisation d'outils méthodologiques formalisés et adaptés à chaque cas, et des modes de représentations adéquats pour favoriser le dialogue et la compréhension de chacun.

Certes, la conception de l'entrepreneur-inventeur décrite plus haut, fortement liée aux sociétés industrialisées, ne correspond pas parfaitement à la configuration des « inventeurs » marocains. Néanmoins, les entrepreneurs de la nouvelle génération manifestent quelques-uns de ses attributs.

Encouragés aujourd'hui par l'ouverture économique du pays qui a donné lieu à des opportunités non négligeables notamment des secteurs nouveaux (NTIC, offshoring...) de jeunes Marocains, dotés d'une formation supérieure et d'une expertise dans des domaines pointus, se lancent pour leur propre compte.

Là aussi, les parcours d'entrepreneurs marocains ne manquent pas pour illustrer cette configuration. Nous allons nous attarder sur deux cas emblématiques qui mettent en évidence la trajectoire d'un entrepreneur « inventeur » : Chakib Riffi et Mohamed Talal.

Le premier, diplômé de l'École d'ingénieurs de Lille en 1999 à l'âge de 22 ans, décide de ne pas intégrer le rang des salariés. Avec l'aide de son père qui lui prête 100.000 DH, il lance Data Plus, une entreprise de service informatique et télécoms, devenue aujourd'hui fabricant d'ordinateurs et de smartphones.

Quand il démarre son activité en septembre 1999, le Maroc connaît alors le début d'une révolution technologique. Sous-équipés, les administrations, ministères et établissements publics consacrent des dizaines de millions de dirhams tous les ans pour les marchés publics. Mais pour en tirer profit, les jeunes entrepreneurs sont confrontés au motif du manque de références. « J'ai fait un jour un scandale en pleine commission à la Faculté des sciences de l'Université Hassan II pour dire que je ne pouvais pas avoir des références si je n'ai pas l'occasion d'en avoir. On a fini par me confier la livraison de 3 imprimantes pour 2.000 DH chacune. C'était juste pour me faire taire, mais c'était quand même mon premier marché public et un sésame pour tous les autres marchés de l'éducation nationale», raconte-t-il<sup>2</sup>. L'homme focalisera tous ses efforts sur l'équipement des établissements publics, mais n'oubliera pas le privé. Distributeur de plusieurs marques, il se voit ouvrir en 2004 les portes des chaînes de grande distribution Metro et Marjane.

Autre trajectoire aussi intéressante est celle de Mohamed Talal. Peu connu dans le monde des affaires, mais très actif sur le plan associatif, il se met sous les feux des projecteurs quand Meriem Bensaleh le choisit comme colistier pour briguer un second mandat à la tête de la Confédération générale des entreprises du Maroc (CGEM).

Né en 1966 à Mohammedia, Mohamed Talal a commencé son ascension à partir de l'école. Le bac obtenu du lycée Lyautey, il enchaîne avec les classes préparatoires avant d'obtenir son diplôme d'ingénieur d'Etat à l'Ecole des mines de Paris. De retour au pays en 1991, il commence par intégrer une grande entreprise de l'agroalimentaire, la Cosumar, en tant que chef des services techniques. En parallèle, Mohamed Talal continue de parfaire ses compétences managériales : diplôme de 3e cycle de Gestion à l'ISCAE, un MBA en finances d'entreprise et marchés capitaux à l'Institut d'études politiques puis, enfin, en 2014 un MBA en Management Stratégique et Intelligence Economique à l'école de guerre économique à Paris. « Toutes ces formations et diplômes ont été dictés par un besoin. A chaque fois que je

---

<sup>2</sup> M.M, Success Story. Le Steve Jobs de Bouskoura, TelQuel, n° 501.

sentaient que des compétences ne manquaient pour réussir mes projets, je retournais aux bancs de l'école. Et je n'hésiterai pas à le refaire prochainement», explique-t-il<sup>3</sup>.

Bardé de diplômes, M.Talal n'envisageait pas au départ de monter son propre business. Le déclic lui vient en 1995, lorsqu'il est chargé par une multinationale espagnole, spécialisée dans les couches à bébé, pour l'accompagner dans son installation au royaume. Un travail qu'il a mené de bout en bout : gestion des ressources humaines, montages financiers, négociations avec les banquiers...Chemin faisant, il découvre l'importance du transport et de la logistique dans une activité industrielle.

Deux ans plus tard, il décide de créer La Voie Express, entreprise spécialisée dans le transport, la messagerie et la logistique. Soutenu par sa famille, Mohamed Talal arrive à réunir un capital de départ de 700.000 dirhams. A peine suffisant pour se payer une petite flotte d'une dizaine de camions d'occasion et un garage de 60 m<sup>2</sup> à Mohammédia.

En 1998, la Voie Express réalise un chiffre d'affaires de 2 millions de dirhams. Un chiffre qui triple une année après et se hisse à 15 millions en 2000. Aujourd'hui, La Voie Express réalise un chiffre d'affaires consolidé de 150 millions de dirhams et emploie quelque 470 personnes avec, en prime, une part de marché de 28% dans la logistique et près de 27% dans la messagerie.

A la lumière de leurs trajectoires, ce type d'entrepreneurs a deux facettes : ils sont, du fait de leur savoir, des acteurs économiques majeurs, mais en même temps des vecteurs de modernité. Nous avons vu précédemment que les comportements qui prédominent encore dans la culture économique constituent des freins au développement d'un esprit d'initiative aussi bien individuel que collectif. L'individualisme, élément idéologique importé de la modernité occidentale, est une valeur pourtant présente dans l'univers mental des entrepreneurs, mais il peine à produire de la nouveauté, puisque pèsent sur lui de solides formes d'habitus.

---

<sup>3</sup> Entretien, le 8/5/2015

Comment donc une minorité arrive-t-elle à sortir du lot et se distinguer de la bulle « traditionnelle » des modèles pratiques et normatifs de l'entrepreneuriat ?

Inspirés par leur expérience intime du métier de manager, et qu'ils vont mettre en avant sur la scène publique afin de légitimer une nouvelle façon, rationnelle et transparente, de faire des affaires, les « inventeurs » vont redoubler d'ingéniosité pour se frayer un chemin dans le monde des affaires : prise de distance physique et intellectuelle de codes normatifs traditionnels, abandon d'un emploi dans l'entreprise familiale ou dans l'administration, élaboration d'un projet personnel à long terme, etc. Des actions qui sont favorisées par l'environnement politique et économique du Maroc des années 1990 où le pouvoir, poussé à le faire pour des raisons à la fois externes et internes, renégocie sa conception du développement économique dans le sens du « moins d'État » (Perrin, 2002).

Ces stratégies ne procèdent pas toutes d'une réflexion éthique ou d'une quelconque philosophie sociale qui amènerait les entrepreneurs « inventeurs » à se présenter comme les nouveaux « hérauts » de la nation marocaine et les protecteurs de sa population. Leur message politique, qui consiste en la dénonciation de logiques économiques rentières et inefficaces liées à un pouvoir politique trop bureaucratique, coïncide à bien des égards avec un projet de développement national au bénéfice du plus grand nombre. Pourtant, ce que ces acteurs décrivent avant tout, ce sont les difficultés majeures qu'ils rencontrent dans leur expérience commune de cadres supérieurs/managers et qui les empêchent de faire croître leurs propres affaires économiques. A priori, les intérêts qu'ils défendent jusque-là sont soit purement individuels, soit au mieux ceux de la corporation à laquelle ils pourraient appartenir.

Donc, au-delà de leur profil « jeune », les entrepreneurs « inventeurs » se distinguent des technocrates « traditionnels », eux aussi bardés de diplômes, par un discours/réflexion sur la société qui est inspiré par une démarche plutôt rationnelle et modernisatrice. En effet, n'étant pas tous d'extraction aristocratique, ces cadres supérieurs/managers, suffisamment aisés tout de même pour acquérir une formation universitaire dans les grands pays industrialisés (France, Grande-Bretagne, États-Unis, Canada...), ont dû, contrairement donc

aux catégories bourgeoises/aristocratiques liées à l'État, procéder à une recherche méthodique sur les possibilités d'entreprendre.

Les risques que comporte l'initiative privée sont tempérés par les garanties qu'offre la possession d'un bon diplôme. En revanche, leur stratégie d'ascension sociale, centrée autour du savoir managérial et scientifique, peut parfois s'avérer inopérante si elle n'est pas accompagnée d'un financement important, dont les patrons/capitalistes marocains sont les acteurs principaux. L'obstacle du financement peut être levé si des formes de collaboration sont imaginées entre les entrepreneurs « lettrés » et les gros détenteurs de capitaux, souvent impuissants face à la complexité de certains problèmes techniques. Pourtant, opposant deux systèmes de valeurs très dissemblables, cette coopération a souvent peu de chances d'être menée à terme avec succès.

Avec une certaine prudence, nous pourrions avancer l'hypothèse suivante: la stratégie d'ascension sociale mobilisée par ces « nouveaux » entrepreneurs semble privilégier une logique de calcul économique, alors que les entrepreneurs héritiers de la grande bourgeoisie ont traditionnellement préféré celle de la reproduction sociale (conjuguée à d'autres logiques), qui exclut toute forme de prise de risque financier ou d'initiative économique.

Dans leur grande majorité, les entrepreneurs « inventeurs » (catégorie pour laquelle le mot « entrepreneur » correspond ici à une certaine réalité) récusent le modèle de société dont les fondements sont constitués par la parenté et le clientélisme et insistent sur la nécessité de moderniser la société, l'économie et le pouvoir. Cependant, il faut aussi remarquer leur attitude pragmatique car ils ne rompent ni avec l'histoire, ni avec la génération de leurs aînés. Ce dont il est question ici, c'est plutôt l'adoption progressive d'une nouvelle approche du cours des choses, qui peut entraîner des conséquences qualitatives importantes sur l'économie en général, et sur le secteur privé en particulier, comme le fait de rechercher des capitaux au-delà des sentiers battus – famille élargie – ou de faire appel aux techniciens et managers. Par expérience, ces nouveaux entrepreneurs savent qu'il est très risqué de ne pas prendre en compte l'importance de la famille, des relations et des contacts dans la vie publique. Leur stratégie montre en fait que l'on a affaire ici à une attitude de distanciation à l'égard des structures traditionnelles, et non à une quelconque rupture (Tangeaoui, 1993).

Les entrepreneurs «inventeurs», dans leur perception de l'époque et de ses valeurs, se distinguent donc de leurs aînés, qu'ils soient petits ou gros entrepreneurs : pour les premiers, les promesses d'une nouvelle ère de science et de technologie satisfont pleinement leur talent de gestionnaire et de technicien qu'ils veulent appliquer dans les secteurs secondaire et tertiaire ; quant aux seconds, force est de constater, pour les plus petits avec amertume, que l'âge d'or de l'affairisme, symbolisé par les politiques de marocanisation, et des « coups de pouce » étatiques est sur le point de se conclure.

Ce qui frappe lorsque l'on se penche sur les divers témoignages de ces jeunes managers, c'est une perception commune de l'administration, quelle que soit la nature privée ou publique de leur trajectoire respective. Cette perception critique atteint un haut degré d'objectivité, étant donné le caractère incontournable des procédures administratives dans toute affaire économique au Maroc ; cela étant, soumis à ces contraintes bureaucratiques, les hommes d'affaires acquièrent avec le temps un certain savoir-faire administratif qui peut leur être bénéfique – l'homme d'affaires marocain, rappelons-le, reste avant tout un homme instinctif qui réussit grâce à une connaissance intime du terrain sur lequel il évolue.

Pour ces « intellectuels du secteur privé », le fait de jouer d'un quelconque capital social à l'intérieur de l'administration (clientélisme pur ou népotisme) ou de marchander ouvertement certains avantages (pratiques de corruption) ne correspond qu'à la difficulté de faire autrement ; autrement dit, ce n'est plus le premier recours utilisé. La dénonciation qu'ils font de cette logique négative dans de grands colloques nationaux ou internationaux portant sur le management participatif, la transparence, la gouvernance, etc. (sponsorisés par le FMI et la Banque mondiale), à leurs yeux, ne doit pas se limiter au seul champ administratif ; elle doit embrasser toutes les structures de la société, physiques et mentales, dans la mesure où les modes de penser et d'agir en cours dans l'administration sont les reflets d'une culture politique largement antiéconomique. Ces réflexions à la mode -quel que soit l'acteur économique qui les formule, technocrate, petit ou gros patron- ils ont en commun généralement la tranche d'âge (30-40 ans), ont pour conséquence principale d'interpeller le politique sur l'imbrication nocive des sphères privée et publique, sur le mélange contradictoire et paralysant d'éléments de tradition et de modernité, et sur les

problèmes concrets que cet agencement institutionnel et culturel pose pour eux au quotidien. Comme nous le verrons plus loin (cf. chapitre V), ces revendications économiques ne sont pas toutes restées lettre morte, si l'on prend en compte par exemple le rôle accru de certaines organisations patronales dans le champ politique.

### **Conclusion.**

À la lumière de ce qui précède, il s'en sort une multitude de voies d'accès à l'entrepreneuriat. Et au sein même de chaque groupe, il y a de sous-groupes, témoignant d'une grande diversité dans les modes de penser et d'entreprendre. Chaque groupe a sa propre histoire, son propre parcours, ses propres espaces de socialisation, ce qui influe sur la manière de faire des affaires et de construire ses rapports avec l'entrepreneuriat et les institutions qui la conditionne au Maroc.

La société marocaine étant structurellement segmentée, il serait donc plus judicieux de postuler l'existence d'une pluralité de sociétés au sein de la société. Les lignes de clivages sont détectables à travers le vécu et les représentations sociales de ceux qui « entreprennent ». Entre les « gros » entrepreneurs, héritiers pour la majorité et faisant partie de « l'oligarchie » commerciale et financière ; les « petits » entrepreneurs, artisans ou anciens fonctionnaires convertis dans le « business » (l'essentiel du tissu économique marocain) et les nouvelles figures de l'entrepreneuriat (inventeurs) qui exploitent les opportunités offertes par un système en mutation, la fracture est assez importante.

### **Bibliographie.**

- Adam A, (1972) *Les berbères à Casablanca*, Revue de l'Occident musulman et de la méditerranée
- Akalay O. (1989), *Un regard sur l'économie marocaine*, Casablanca, Wallada, 1989.

- Allal B. (1993), «*Reproduction sociale des élites marocaines et mouvement patronal* », Cahier de la Méditerranée, n°47, juin-décembre 1993, pp. 295-319
- Assouli M. (1996) *Le processus de privatisation au Maroc*, Rabat, REMALD
- Ba Mohammed N. Sur le développement politique au Maroc, prologues, n 22-23, p 130-135
- Bayart J-F (dir), (1994), *la réinvention du capitalisme*, Paris, Karthala.
- Belal A. (1980), «Sur quelques formes actuelles d’articulation du capital international et du capital local dans les firmes dépendantes », Revue juridique de Droit et d’Economie du Maroc, 2<sup>ème</sup> trim, n°8, pp.311-320
- Belal A. «La bourgeoisie marocaine est-elle ou n’est-elle pas ? », Al Asas, n°43.
- Belkahia R, Harouchi A, 1998, *Paroles de managers*, Casablanca, E.Morin édition/Afak.
- Benali D, (1980) «Dépendance et problématique de transition. Un exemple de transition : la ville de Fès au XIXe siècle », Revue Juridique, Politique et Economique du Maroc, n°8, juillet-décembre, pp. 97-126
- Ben Ali D, (1983) *Le Maroc précapitaliste. Formation économique et sociale*, Rabat, Société marocaine des éditions réunis,
- Ben Ali D, (1989), « État et reproduction sociale au Maroc : le cas du secteur public » *Annuaire de l’Afrique du Nord* 1987, Paris-CNRS-Editions.
- Benali D, (1990) «Les enjeux de la privatisation», Revue Juridique et Economique du Maroc, n°23, pp. 83-111
- Ben Ali D, (1991) *Changement de pacte social et continuité de l’ordre politique au Maroc*, in M. Camu (dir), *Changements politiques au Maghreb*, Paris, éditions du C.N.R.S, pp. 51-72
- Benhadou M. (1997), *Maroc, « les élites du Royaume »*, Paris, L’Harmattan.



- Bennani Chraïbi M., M. Catusse et J-C Santucci (dir). (2004), scènes et coulisses des élections. Les législatives de 2002 au Maroc, Paris, Karthala, 15-53
- Catusse M. (2002), Affaires, scandales et urnes de verre à Casablanca, Annuaire de l'Afrique du Nord 2000-2001, Paris CNRS-Editions.
- Claisse A. (1992), Le Makhzen aujourd'hui, in J.C Santucci (dir), La Maroc actuel, Paris, éditions du C.N.R.S, pp. 285-308
- Dulong D. (1996), Quand l'économie devient politique. La conversion de la compétence économique en compétence politique, Politix, n35, 3<sup>e</sup> trim.
- Ehrmann H. W. (1959), La politique du patronat français 1936-1955 , Paris, Armand Colin-FNSP.
- El Aoufi N. (2000), L'entreprise côté usine, les configurations sociales de l'entreprise marocaine, Publications Groupe d'études et de recherches sur les ressources humaines et l'entreprise, Rabat.
- El Malki H. (1980), La bourgeoisie marocaine, Al Asas, 1980, n°19, avril, 38-46.
- El Malki H. (1980), «Capitalisme d'État, développement de la bourgeoisie et problématique de la transition», Revue juridique, Politique et Economique du Maroc, n°, 2<sup>ème</sup> semestre, pp. 207-228
- Gallissot R. (1990), Le patronat européen au Maroc (1931-1942), Casablanca, Eddif.
- Gaxie D. (1980), «Les logiques du recrutement politique», Revue française de science politique, 30 (1), p. 6
- Granovetter M. (1985), «Economic action and social structure », American Journal of Sociology, vol. 91, n°3, pp. 481-510.
- Granovetter M et Swedberg R (1992), The Sociology of Economic Life, Boulder (Colorado): Westview Press.
- Hibou B. (1998), «Retrait ou redéploiement de l'État », Critique internationale, n°1, pp. 151-168
- Hirschman A.O (1983), Bonheur privé, action publique, Paris : Fayard.

- Leveau R, (1976), *Le fellah défenseur du trône*, Paris, FNSP.
  
- Lévêque S. (1996), «L'entrée en politique». Bibliographie sur les conditions sociales de la professionnalisation et de la «réussite» politique en France. In: *Politix*. Vol. 9, N°35. Troisième trimestre pp. 171-187.
  
- Margairaz M. (2006), « L'actualité des rapports entre industrie et politique », in Anceau (É.) et al., *Industrie et politique en Europe occidentale et aux États-Unis ( XIX e - XX E siècles )* , Paris, Presses de l'Université de Paris-Sorbonne (Paris IV).
  
- Offerlé M. (dir) (1996), *Entrées en politiques. Apprentissage et savoir-faire*, Paris, Armand Collin, *Politix*, Vol.9,n35
  
- Percheron A. (1985), *La socialisation politique : défense et illustration-*, in Grawitz (M.), Leca Q.), dir., *Traité de science politique*, vol. 3, Paris, PUF.
  
- Saïd Saâdi. (1989), *Les groupes financiers au Maroc*, Rabat, Okad.
  
- Saaf A. (1992), *Tendances actuelles de la culture politique des élites marocaines*, in J.C Santucci (dir), *Le Maroc actuel*, op.cit pp. 233-24