

PLACE ET RÔLE DU CHEF D'ENTREPRISE DANS LES PAYS DU MAGHREB

A en croire Louis Scutenaire, écrivain surréaliste et révolutionnaire belge du siècle dernier, « les chefs sont des salauds puissants ; les sujets, des salauds en puissance ». Une telle vision passe en Europe occidentale, et tout particulièrement en France, pour une vérité de bon ton, dont la formulation rappellerait le poids sartrien de notre société, usée par le cynisme et la sacro-sainte notion de responsabilité. La messe est-elle dite pour autant ? A-t-on statué en si peu de mots sur le rapport de haine et de fascination qu'exerce la stature du chef, et tout particulièrement le chef d'entreprise ? Il nous faut constater que la littérature sur l'« entrepreneurship » fait toujours florès et que les formes nouvelles de gouvernance industrielle, l'importance de l'innovation et le développement des NTIC imposent une réflexion constante sur le rôle et les formes multiples du chef d'entreprise. Réfléchir sur l'entrepreneuriat, c'est en partie se positionner par rapport au concept d'entrepreneur Schumpeterien, « Unternehmer » (cf. Handwörterbuch der Staatswissenschaften, 1928) et c'est aussi se livrer à l'exercice délicat de la typologie.

La table ronde qui s'est tenue le 10 Octobre 2009 à la Fondation casablancaise du Roi Abdul-Aziz Al Saoud, organisée par l'IFRI (Institut Français des Relations Internationales) et le CESEM (Centre d'Etudes Sociales, Economiques et Managériales) avec le soutien du Groupe OCP, a eu pour ambition de rassembler chercheurs économistes, sociologues et patrons dans l'optique de mieux appréhender la place et le rôle du chef d'entreprise dans les pays du Maghreb. De cet autre côté de la Méditerranée, quelle peut-être l'image du chef d'entreprise ? Y a-t-il unité du modèle patronal entre le Maroc, la Tunisie et l'Algérie ? Attachons-nous à analyser les modes de relation entre les chefs d'entreprise et la gouvernance politique, à caractériser la visibilité et la perception de l'entrepreneur dans l'espace public et à positionner le chef d'entreprise maghrébin dans l'espace transnational.

I) Chefs d'entreprise et gouvernance politique

Quelles sont les relations entre le chef d'entreprise et le politique au Maghreb ? Dans quelle mesure y a-t-il interpénétration de ces deux sphères ? De telles questions ne sont pas nouvelles: cette question a fait l'objet depuis vingt ans d'une abondante littérature et du développement d'une véritable « entrepreneurologie ». Une telle connaissance fournit l'occasion de prendre du recul et de dresser plusieurs constats de départ :

- Le coût de l'engagement politique au Maghreb pour les chefs d'entreprise est très important. Aussi, il est possible de voir une forme d'économie de l'obéissance. Le conservatisme et l'attentisme caractérisent la majorité des chefs d'entreprise, qui

semblent pour une grande part bénéficier des rentes fournies par les choix économiques du politique.

- Notons néanmoins que certains héritiers industriels s'engagent dans la politique, tout particulièrement au Maroc, où l'on peut constater que le parti USFP s'est doté de représentants issus du monde industriel. De même, l'arène syndicale attire un grand nombre de chefs d'entreprise au sein de la CGEM (Confédération Générale des Entreprises du Maroc).
- Peut-on envisager le lobbying comme un lien stable et comme une perspective de développement entre les deux sphères politique et économique ? Notons qu'au Maghreb, les causes encore très diffuses et les intérêts divergents limitent cette forme d'influence. Par ailleurs, l'affaire très récente du franchissement de la « ligne rouge » par la CGEM tend à montrer le caractère infranchissable des domaines de gouvernance politique au Maroc.
- Il est de plus en plus fréquent que les politiques maghrébines se parent des atours linguistiques du monde de l'entreprise. On voit là une sorte d'influence du monde économique sur le politique, avec la reprise des images du manager et du chef de projet.

Ces premiers constats nous invitent à poser la nécessité de se plonger dans la typologie des modes de relation entre le chef d'entreprise et le politique. De qui parle-t-on en définitive ? De plus, dans un contexte de transformation progressive du monde politique et de privatisation des entreprises d'Etat, il est essentiel de s'interroger sur la notion de responsabilité de l'entreprise. Face à qui l'entreprise, et son patron, sont-ils responsables ? Le marché est-il devenu l'élément responsabilisant d'un point de vue social et civil ?

Tout d'abord, rappelons que les entrepreneurs ne sont que des figures sociales au cœur d'un cadre institutionnel contingent. Par conséquent, le chef d'entreprise n'est pas une figure en Soi, mais correspond bien plus à l'adage suivant : « on n'a que les entrepreneurs que l'on mérite ». En Algérie, on ne peut pas parler d'un bouclage entre le politique et l'entreprise, mais plutôt d'une influence unidirectionnelle, l'Etat exerçant une sorte de pression normalisante. Il faut souligner à cet égard que les notions de stratégie en environnement concurrentiel ou de calcul économique afférent à la notion d'investissement industriel sont des idées neuves.

Aujourd'hui, le tissu industriel algérien compte 300 000 PME dont 92% sont en réalité des TPE, localisées pour 1/3 à Alger, et 1/3 dans les autres grandes villes comme Oran, Béjaïa ou Constantine. On compte 49.8% de sociétés sous statut SARL pour seulement 4% de SA. L'entreprise SONATRACH fait figure d'exception dans un tissu faiblement structuré, porté sur des stratégies « sensibles » plutôt que « cognitives ». Les chefs d'entreprise ont pour leur majorité un niveau d'études ne dépassant pas le secondaire, et pas de formation managériale. Les activités industrielles sont mono-client et mono-

produit, avec moins de 1% à l'export. Tentons une typologie des entrepreneurs dans ce pays:

- Majoritairement, ils sont issus de l'administration, et se sont lancés dans l'entreprise à partir de 1988, date d'ouverture à l'économie de marché.
- Notons l'importance du marché informel et de l'économie « underground », qui entretiennent des liens étroits avec l'administration, dotés de leurs propres règles et codes
- De façon minoritaire, des ingénieurs qui ont été formés à l'étranger et qui reviennent pour travailler en Algérie, soit par pragmatisme (tout à construire en Algérie) ou par déception (échecs en France, discriminations).

Le rôle de l'Etat est donc fondamental dans le monde de l'entreprise algérien. En particulier, les échecs de développement du tissu industriel sont à rapprocher d'une absence de cadre stratégique et économique stable. La relance de l'économie algérienne grâce au pétrole n'a pas porté ses fruits : on a assisté à la construction d'un réseau de l'ombre pour s'attribuer les parts de marchés publics. De plus, la création d'une classe d'entrepreneur s'est effectuée avec la privatisation de secteurs publics, et non avec la création de nouveaux secteurs privés de l'économie. L'Etat contrôle très fortement l'accès au crédit, 40% des entreprises bénéficient de 90% du crédit, les organes de microcrédit sont inexistantes – méfiance historique face à l'associatif. Enfin, la création d'une entreprise est une mission de l'ordre de l'impossible : coûts de transaction très élevés, arcanes administratives, projets de loi qui changent de nature en cours de route – à l'instar du projet de loi de finance complémentaire.

Le chef d'entreprise algérien est donc pour l'essentiel conditionné par l'influence prépondérante de l'Etat et des relations politiques, comme en témoigne le patron d'Air Algérie, autrefois bagagiste dans la même compagnie... L'exemple de l'entreprise SIDER est tout à fait éloquent : entreprise publique, celle-ci a été « chahutée » par le politique, parce que les stratégies mises en place semblaient nuire aux intérêts de compagnies privées proches du pouvoir.

Par ailleurs, notons que la moyenne d'âge des patrons en Algérie est actuellement de 80 ans – ils avaient 60 ans en 1988 : cela ne peut pas contribuer au dynamisme et à l'indépendance de pensée de dirigeants d'entreprise mus par des intérêts proprement industriels et économiques. Le phénomène de transition démographique des chefs d'entreprise en Algérie est une difficulté majeure à venir, durant les dix prochaines années. Enfin, contrairement à la Tunisie, qui a déclaré une amnistie fiscale pour dynamiser le secteur privé, l'Algérie reste empêtrée dans ses réformes fiscales, sans oublier la législation kafkaïenne du foncier.

Intéressons-nous maintenant à l'évolution de l'histoire économique de la Tunisie pour mettre en valeur les étapes clés de ce « miracle économique », à l'attention des économies voisines.

Après l'indépendance et aux débuts de la libéralisation économique, le paysage des chefs d'entreprise était essentiellement marqué par les figures de l'ancien fonctionnaire et du petit commerçant, « marchand de tapis » dans l'import substitution (ISI), d'où une dépendance et une obéissance à l'égard du politique et de l'économie publique. La centralisation des données économiques et le verrouillage des marchés jouant un rôle fondamental, le meilleur chef d'entreprise était celui qui avait les meilleures introductions dans les cercles politiques. Au total, il fallait y voir une véritable peur de l'économie et de l'argent au sein de l'Etat Tunisien.

Au milieu des années 1970, la Tunisie, limitée par l'insuffisance du marché intérieur, s'est tournée vers une politique d'exportation. Les entreprises lancées dans une telle stratégie se sont progressivement échappées du contrôle du politique – exonération fiscale en particulier. Après l'arrivée de Ben Ali au pouvoir, les politiques ont accéléré ce phénomène du « tout à l'export » et ont encouragé la compétitivité de leurs industries grâce à une réforme du cadre légal et aux programmes de mises à niveau, qui ont en particulier permis d'améliorer le taux d'encadrement dans les entreprises, d'inciter les chefs d'entreprise à payer des impôts (taux d'imposition de 56% à 30% aujourd'hui). Les entreprises se transmettent entre managers et non plus entre fondateurs et petits-enfants. De plus, on compte une unique organisation patronale. Il faut souligner enfin l'évolution intellectuelle des chefs d'entreprise, qui va dans le sens d'une certaine autocritique, ce qui a permis de crédibiliser les recommandations faites au gouvernement.

Qu'en est-il aujourd'hui ? Le pouvoir semble toujours mal à l'aise vis-à-vis de l'entreprise et de l'efficacité du secteur privé. Or, cette appréhension est réciproque, dans la mesure où les industries restent toujours fortement dépendantes de l'influence de l'Etat sur l'économie. Le lobbying et les entreprises protégées n'ont pas disparu dans cette grande révolution économique.

Le rôle de la CGEM est particulièrement éclairant dans les relations complexes entretenues entre le royaume chérifien et le monde de l'entreprise. L'arrivée, en 2002, d'un premier ministre technocrate au Maroc (Driss Jettou) a marqué un tournant dans la gestion des affaires publiques, notamment au travers d'une volonté affichée de s'inspirer du monde de l'entreprise dans la gestion de la chose publique. Parallèlement, une nouvelle cellule fut créée au sein de la CGEM, en charge des relations de l'entreprise privée avec son tissu associatif local : après les attentats de 2003 à Casablanca, il était progressivement apparu aux chefs d'entreprises la nécessité d'une responsabilité sociale des entreprises vis-à-vis de leurs communautés locales. Il y avait en quelque sorte une adhésion implicite aux signaux de modernisation lancés par Sa Majesté, avec la multiplication des actions de concertation entre l'Etat et le privé. Peut-on aller jusqu'à

dire qu'il se produisait une percolation des idées entre les deux sphères ? Remarquons en tout cas que la naissance d'espoirs importants entraîne dans sa suite des de potentielles frustrations, tout aussi majeures. Dans cette ère de modernisation, le gouvernement en place s'est frotté aux délicates questions de fiscalité, mais semble avoir buté contre des « dysfonctionnements de gouvernance économiques », révélant que le pouvoir exécutif en place n'avait pas autorité sur ces questions - chasse gardée de la Direction Générale des Impôts. Aux critiques croissantes des chefs d'entreprise qui ne comprenaient pas l'inexistence des politiques d'incitation économique se sont associées en miroir les critiques du gouvernement, qui estimait que le privé pariait contre l'Etat, que les patrons n'investissaient pas assez.

Dans cette atmosphère de frustration réciproque, les patrons membres de la CGEM sembleraient s'être sentis exposés, écartelés entre l'audace de chefs d'entreprises trop ambitieux dans leur volonté de réforme et l'obéissance tutélaire du Makhzen. C'est dans un tel contexte que la « ligne rouge » a été franchie lors d'une récente interview: cette réaction a fonctionné comme une catharsis nécessaire à la normalisation de relations entre un pouvoir politique irrité et un patronat au discours jugé trop intrusif. La reprise en main a été rapide, et la CGEM déclare aujourd'hui se concentrer sur des questions techniques de fiscalité et ne plus se mêler de gouvernance économique.

Dans ses derniers discours, Sa Majesté a encouragé à plusieurs reprises l'idée d'un Conseil Economique et Social. Une telle institution pourrait-elle combler le vide qui existe aujourd'hui au Maroc dans la gouvernance économique entre les sphères politiques et privées ? L'évolution actuelle du mode de gouvernance politique ne semble pas favoriser une institutionnalisation du pouvoir, mais plus une personnification, c'est pourquoi la création d'instances supplémentaires n'est pas nécessairement le meilleur modus vivendi.

En conclusion, notons que la suspicion est irréductible à la problématique des relations entre les chefs d'entreprise et la gouvernance politique. En Algérie, on assiste à des discours d'Etat de droit formulés par les dirigeants de société eux-mêmes. Soulignons qu'un pouvoir politique fort n'est pas nécessairement incompatible avec un fort développement économique, à l'instar de la Corée du Sud, où les alliances entre les managers du privé et les généraux de l'armée ont permis l'établissement d'une stratégie économique et son suivi opérationnel durant l'essor du pays du matin frais.

II) Visibilité et perception de l'entrepreneur dans l'espace public

Notons en préambule que les études de terrain sur les réussites et les échecs entrepreneuriales restent encore limitées, tant en nombre qu'en facilité d'accès. Par conséquent, la diffusion de monographies décrivant les trajectoires des grands capitaines d'industrie par exemple, n'est pas entrée dans les mœurs journalistiques. L'image du chef d'entreprise au sein de la population reste donc confinée dans les clichés

du tyran oppresseur des populations pour l'essentiel. Comme nous avons pu le constater dans la première partie, résumer à une seule voix la polyphonie maghrébine n'est pas judicieux, y compris dans l'image de l'entrepreneur. Notons de plus que l'entrepreneur ne doit pas se réduire à l'image de l'entrepreneur dans le privé, il existe aussi des entrepreneurs au sein des administrations ou plus exactement des intrapreneurs (cf. le concept développé par Gifford Pinchot en 1985, *Intrapreneuring: Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur*).

Conformons-nous à la tentative typologique de l'entrepreneur au Maroc :

- Le spéculateur : intéressé par les opportunités d'investissement plus que par les responsabilités inhérentes à sa position
- L'homme de paille : il est une figure visible qui agit au service d'hommes politiques restant dans l'ombre
- Le protégé : il a comme protecteur des politiques influents, et réussit mieux que les autres, en partie car il bénéficie de regards adoucis et d'un traitement médiatique plus favorable. Très présent au Maghreb, il serait nécessaire de faire une typologie à part entière sur les différents types de protégés.
- L'héritier : certains deviennent de vrais entrepreneurs, d'autres des managers, d'autres confirment une position capitaliste, de gérant du capital.
- Le capitaine d'industrie : à l'indépendance des pays du Maghreb, ou bien durant les phases d'ouverture à l'économie de marché, caractérisés par leur volontarisme, ils ont bâti de grandes entreprises.
- L'artisan : peu valorisé, au-delà du folklore littéraire et touristique, il est néanmoins une force vive de la figure de l'entrepreneur au Maghreb
- L'innovateur : quasi-inexistant, il franchit les barrières et obstacles liés à l'archaïsme et à l'irresponsabilité.

La réussite de l'entrepreneur passe par l'instauration dans sa gouvernance et dans ses relations de la confiance, du « Trust ». Une telle confiance dans le système entraîne dans sa création une relative transparence des modes de gouvernance.

Sans se livrer trop profondément à une analyse « bourdieusienne » de l'entrepreneur en Algérie, soulignons néanmoins l'impact des réseaux familiaux dans la construction du capital (cf. Ahmed Henni, *Le cheikh et le patron, usages de la modernité dans la reproduction de la tradition*). L'entrepreneur est nécessairement cet Autre qui oppresse dans l'imaginaire politique algérien. Y compris durant les années 1980, la « pétrolisation » de l'économie, le chef d'entreprise n'a pas rempli son rôle de créateur d'emploi dans l'opinion publique. Il est toujours vu comme un spéculateur, et fait partie des tabous dans la société algérienne. A l'heure de l'économie de marché, les nouveaux

visages de l'entrepreneur apparaissent dans le paysage social sous la forme d'un *deus ex machina*. L'entrepreneur en Algérie a lui aussi sa propre typologie :

- L'ancien fonctionnaire
- Le contraint : avec les vagues de privatisation, se met à son compte pour de petits travaux
- Les immigrés : ceux qui reviennent par opportunisme ou à cause d'expériences ratées en France par exemple
- Les héritiers d'anciennes grandes familles : après avoir perdu leur capital durant les nationalisations, réinvestissent dans l'industrie et les services aujourd'hui
- Les jeunes entrepreneurs : soutenus par l'ANSEJ (Agence Nationale de Soutien à l'Emploi des Jeunes), minoritaires, moins marqués que leurs aînés par les expériences historiques difficiles du XXème siècle.

Le chef d'entreprise en Algérie est une figure particulièrement négative, celle de la prédation et de l'oppression. Les responsabilités sont pour une grande part à rechercher dans le rôle du politique et des médias. Ainsi, le politique stigmatise de façon violente un patronat qui n'agit pas assez vite, n'investit pas assez bien. Quant aux médias, ils seraient responsables d'une véritable mise en scène de la vie des affaires. Certaines monographies de réussites algériennes existent, mais on retient surtout le traitement médiatique de l'ascension et de la chute du tycoon Rafik Kahlifa, condamné à la prison à perpétuité. Notons de plus que sous l'ère du président Boumédiène, le privé fut souvent utilisé comme blanc-seing pour tenir des adversaires à l'écart du politique.

C'est un patronat fragile qui a été confronté à une responsabilisation inattendue durant les années 1990 et qui a montré sa dépendance encore très forte à l'égard de l'Etat. La restructuration des entreprises publiques entre 1989 et 1993 avait aggravé la situation de leur trésorerie dans la mesure où leur autonomie n'avait pas été précédée de l'assainissement de leurs déficits accumulés pendant plusieurs années d'économie dirigée et de prix administrés. Le gouvernement n'avait pas prévu un système de compensation des pertes induites par une série de dévaluations du dinar qui a dopé les coûts des consommations intermédiaires importés pour la plupart et le volume de leurs dettes. Certaines entreprises se sont trouvées parfois avec une masse salariale dépassant leur chiffre d'affaires. D'autres n'arrivaient pas à payer leurs travailleurs que sur découvert bancaire. Quant aux conséquences du programme d'ajustement structurel (PAS) ayant pour objectif un rééchelonnement de la dette algérienne, contrôlé par le FMI, la BIRD et l'Union Européenne, il s'est accompagné d'un désengagement de l'Etat parfois brutal des sphères économiques, en décidant de ne pas protéger, comme par le passé, les sociétés nationales. Ces dernières devaient, sans y être préparées, faire face à un environnement issu des décisions macro-économiques. En effet on a pu remarquer une forte corrélation entre la dévaluation de dinar et le gonflement des découverts bancaires. Ce dernier passe, selon le ministère de l'Industrie, pour l'ensemble du secteur

industriel, d'un peu plus de 90 M de dinars en 1995 à plus de 113 M de dinars à la fin de l'année 1996. Il représente 28% du chiffre d'affaires total. De plus, les réformes d'assainissement ont produit des effets pervers dans le monde de l'entreprise : des centaines d'unités de production ont été dissoutes et des milliers de travailleurs ont été licenciés. En effet, plus de 800 entreprises ont été touchées par les mesures de dissolution entraînant, selon le ministère de l'Emploi, la suppression de plus de 200 000 employés. Associés aux départs volontaires, aux retraites anticipées, on a assisté à une perte majeure d'emplois qualifiés et de salariés expérimentés dans les industries manufacturières et les industries sidérurgiques, métallurgiques, mécaniques, électrotechniques et électroniques. C'est dans un tel contexte que le « pré-entrepreneuriat » ou proto-entrepreneuriat s'est développé, avec la multiplication de petites entreprises de service, dans la restauration, livraison, etc...

Demandons-nous, en paraphrasant Oscar Wilde, s'il ne faut pas « rester médiocre pour être populaire et s'enrichir » en Algérie. Il est en effet très difficile pour un chef d'entreprise de communiquer et de faire entendre sa voix et ses opinions sans porter très vite ombrage à la sphère du politique. Ainsi, il existerait une sorte de règle non écrite selon laquelle les passages à la télévision des personnalités patronales doivent se limiter à deux ou trois par mois. De plus, les initiatives sociales lancées par les entreprises privées, selon son témoignage personnel, sont récupérées médiatiquement par le politique dès lors que celles-ci rencontrent un certain succès. L'importance de la confiance est à cet égard fondamentale, et pourrait expliquer dans quelle mesure certains chefs d'entreprise basculent dans l'économie informelle, par déception et incapacité de faire passer leurs messages. Le faible écho rencontré après la parution du code de gouvernance de l'entreprise, présenté au gouvernement algérien l'été dernier, fournit lui aussi un exemple du désaveu des politiques à l'égard du patronat (« c'est du papier, ils restent quand même des escrocs »).

Notons par ailleurs une sorte de rivalité dans la gestion de l'image de l'entrepreneur, dans la mesure où l'Etat est aussi partie prenante, un « stakeholder » entrepreneur. L'Etat doit gérer l'avènement d' « entrepreneurs – citoyens », qui s'expriment socialement par des initiatives privées. En Tunisie, il y a une sorte de « renormalisation » de l'entreprise : payer la sécurité sociale de ses employés est aujourd'hui considéré comme allant de soi. Ce changement de mentalité, cette évolution vers le haut tirée par quelques entrepreneurs est un phénomène récent. Ainsi, le Groupe OCP marocain, géant mondial du phosphate, a subi de véritables révolutions sociales à l'initiative de M. Terrab son PDG. Celui-ci a aboli il y a deux ans les clubs sportifs réservés aux seuls ingénieurs et cadres dirigeants, centres aujourd'hui accessibles à tous. De telles politiques sont symboliques, mais témoignent d'une profonde remise en question du mode de gouvernance des entreprises au Maghreb. Leur multiplication garantira la pérennité de cette transformation sociétale.

Enfin, posons-nous la question, après avoir considéré les différentes images du chef d'entreprise et leur perception dans l'espace public, de savoir comment encourager l'émergence des figures les plus positives. Loin d'être une question triviale, il a été particulièrement souligné qu'un grand nombre d'étudiants tout droit sortis des grandes écoles occidentales sont parmi les premiers à s'adapter à l'archaïsme ambiant en adoptant la figure féodale de l'entrepreneur obéissant.

III) Le chef d'entreprise dans l'espace transnational

Remarquons en premier lieu que l'expérience transnationale du Maghreb est ancienne : ainsi, le Groupe OCP a depuis très longtemps été confronté au monopole du soufre géré à Londres.

Il n'est pas utile de multiplier les exemples et soulignons plutôt l'importance polémique du Maghreb pour les entreprises maghrébines. La Tunisie, à qui la commission européenne reprochait de ne pas faire d'effort d'intégration économique maghrébine aurait répondu que les accords économiques majeurs de la Tunisie étaient signés avec l'Union Européenne, marché prépondérant, et non pas avec le Maghreb. Pour autant, de récentes études ont évalué le coût du non-Maghreb à environ 2% de croissance par an, essentiellement pour les économies algériennes et tunisiennes.

La construction du Maghreb passe-t-elle par une intégration économique et par le monde de l'entreprise ? Entendons par là une nécessaire ouverture économique, le développement d'échanges commerciaux bilatéraux, ainsi que la concrétisation du principe de base de la liberté de décision économique, avec un rôle plus important du secteur privé et des chefs d'entreprise.

N'oublions pas l'argument régional de l'entraide entre petites entreprises pour répondre à la pression du marché international. Ainsi, les projets de mutualisation des organes de commercialisation externalisés sont des exemples concrets de ce type de réaction. Face à de grandes multinationales, être capable de capter les opportunités du marché régional et de résister à des rachats potentiels n'est pas une mince affaire.

Les désaccords internationaux, et tout particulièrement le problème du Sahara Occidental, sont à l'origine d'une perte considérable d'opportunités industrielles et entrepreneuriales. Ainsi, il n'est pas du tout évident que les patrons résolvent à eux-seuls ce problème de l'intégration économique : leur poids n'est pas suffisant, leurs actions trop diffuses et sans impact prépondérant. D'autant plus que certains industriels ne jouent pas le jeu de cette solidarité maghrébine et se livrent à une forte concurrence régionale vis-à-vis des autres espaces économiques. Néanmoins, il faut mettre en valeur l'effort important d'organisations telles que l'IACE (Institut Arabe des Chefs d'Entreprise). Les « journées de l'Entreprise », chaque année, rassemblent en effet de grands chefs d'entreprise de tout le monde arabe, qui tentent de renvoyer les gouvernements régionaux à leurs responsabilités. Les exemples de stratégies contre-

productives sont nombreux, à l'instar de l'ouverture de comptoirs commerciaux algériens à Marseille pour commercer avec la Tunisie. Heureusement, certains constats statistiques fondent leurs espérances : on constate une très forte immigration marocaine en Tunisie, main d'œuvre qualifiée et très appréciée, profitant de la ligne car-ferry – fermée aujourd'hui pour des problèmes de sécurité face aux dangers terroristes. Soulignons les potentialités économiques exceptionnelles d'un marché ouvert maghrébin : utiliser les ressources gazières de l'Algérie et les ressources phosphatières du Maroc permettrait par exemple de produire des engrais à coût très compétitifs pour tout le continent africain. Ce type de projet reste à l'Etat de douce espérance, mais les choses avancent, comme le gazoduc transfrontalier (gazoduc GME, reliant l'Algérie à l'Espagne et passant par le Maroc) et l'existence d'interconnexions électriques.

Du côté de l'Algérie, les politiques publiques actuelles rendent compte d'un tournant moins positif : le commerce à l'export n'est pas interdit avec les autres états du Maghreb, mais c'est un interdit doctrinal : le pays raisonne dans ses frontières en termes de PIB et non de PNB. De plus, l'Algérie a fait naître au mois d'Août dernier le concept de « demi-algérien » avec la loi des 51/49. Selon cette mesure, l'Etat algérien conserve la majorité (51%) dans tous les projets impliquant des étrangers. De ce fait, il assure en grande partie le financement du projet. Mais son intervention ne va pas au-delà. Une fois l'accord conclu, l'Etat – directement ou via un groupe public- devient en effet un « sleeping partner ». Néanmoins, les derniers mois n'ont pas permis de constater un engouement particulier pour ce type de projet, les investisseurs étrangers renâclant face au manque de visibilité (cf. loi de finance complémentaire).

Ces considérations économiques transnationales et les quelques exemples de coopération positive ne sauraient faire abstraction de la faible visibilité, encore à ce jour, des chefs d'entreprise dans le débat public. Il a été remarqué que cette absence de discours patronal, dont les quelques apparitions médiatiques ont des relents populistes ou protectionnistes, est en grande partie responsable d'une image peu glorieuse du patronat au Maghreb. Le passage d'une image d'obéissance aux pouvoirs publics, de prédateurs oppressants ou de spéculateurs acharnés vers une figure plus positive de l'entrepreneur responsable doit se fonder sur une nécessaire normalisation des relations avec la sphère politique et sur l'expression d'une réelle autocritique patronale. L'enjeu est de concevoir harmonieusement le rôle du chef d'entreprise dans l'économie locale, de définir ses stratégies dans l'intégration économique régionale et enfin d'établir ses responsabilités sociales à l'égard des populations. Ces conditions sont irréductibles si l'on se pose comme finalité l'établissement de la confiance, socle fondamental de l'économie de marché. C'est dans ces perspectives que le Groupe OCP soutient les études menées par l'IFRI, préférant à la « com » financière l'investissement

dans les idées relayées par les « think tanks », avec en horizon le vieil idéal socratique du « γνῶθι σεαυτόν » : « Connais-toi toi-même ».

Geoffrey Bouquot.