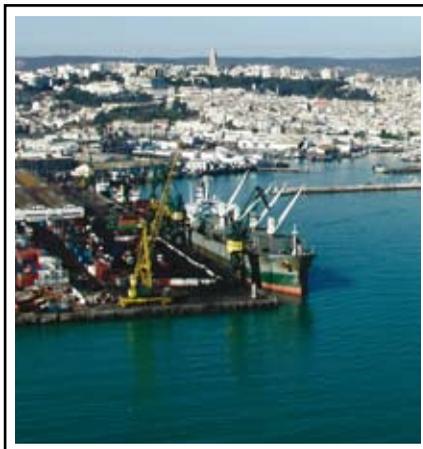


ECONOMICUS



DIASPORA ECONOMIQUE : VARIATIONS SUR UN IMPROBABLE RETOUR

Entretien avec Saad Benkirane :

Le retour des compétences, mythe ou réalité ?

Propos recueillis par Sara Khalladi

L'ascension d'un revenant atypique par Michel Péraldi

Les modèles d'intégration des diasporas par Nadia Alaoui Hachimi

La diaspora asiatique, une utopie maghrébine
par Francis Ghilès

Entretien avec Saad Benkirane

Le retour des compétences, mythe ou réalité ?

*Propos recueillis par Sara Kballadi
Chercheuse, consultante KMC Experts, Rabat.*

Qu'en est-il du retour des compétences marocaines de l'étranger ? Effet d'annonce, véritable lame de fond ? Chassé-croisé entre ceux qui partent et ceux qui reviennent ? En ces temps de globalisation irréversible des marchés et des compétences, la donne a considérablement évolué. Fort de son expertise d'homme de terrain, Saad Benkirane nous livre le fruit de son expérience.

A

vez-vous remarqué actuellement une tendance au retour des compétences ?

D'un point de vue quantitatif, il n'y a pas de réel retour massif des compétences. En effet, en comparaison avec les années 80-90, le nombre de personnes qui rentrent au Maroc est actuellement plus faible que le nombre de partants. Il faut dire que les conditions d'intégration du monde du travail, durant cette période, étaient particulièrement difficiles, ce qui facilitait le retour des diplômés vers leur pays, malgré le contexte d'accueil nettement moins favorable qui existait, notamment en matière d'opportunités de développement et d'environnement interne et externe de l'entreprise. Les jeunes rentraient et une partie non négligeable le faisait faute d'alternative, tout en appréhendant le retour. Avec l'arrivée du nouveau règne et surtout la mise en place d'un gouvernement d'alternance, de nouveaux espoirs ont émergé et



Le CRI de Casablanca, le guichet le plus prisé

l'on a assisté à une dynamique socio-économique et surtout politique, qui a suscité un regain d'intérêt pour le retour chez des Marocains qui s'étaient déjà installés en Europe et entrevoyaient la possibilité de participer à la dynamique nouvelle impulsée. Il y a eu un espoir identifié qui a fait qu'une partie

des Marocains commençait à voir le Maroc différemment. En effet, plusieurs opportunités s'ouvraient et de multiples projets étaient en cours de mise œuvre et, donc, bien travailler était devenu possible. Parallèlement à ce regain d'intérêt, les compétences locales commençait de leur côté - sous l'effet notamment de la demande d'informaticiens de la part des pays européens et nord-américains - à migrer vers les pays du nord, en Europe et, surtout, au Canada. Nous avons assisté au développement de la migration vers ces pays de la part de cadres et techniciens confrontés à des difficultés de développement et d'amélioration de leurs conditions générales de vie, sociales et professionnelles. Nous avons, à ce moment-là, assisté, aux premiers signes sérieux de globalisation du marché de la demande et de l'offre de compétences. Les évolutions actuelles ne sont que les signes visibles de cette tendance lourde, dont l'impact sur

la disponibilité des compétences se fait déjà sentir sérieusement.

Est-ce que, selon vous, la raison du retour est uniquement politique ?

Il serait erroné de ramener cette dynamique à l'intérêt pour le contexte politique. Toutefois, le Maroc a vécu de longues années où les conditions d'épanouissement professionnelles étaient tributaires également des conditions plus générales de vie. N'oublions pas que ces diplômés des pays du nord ont eu l'opportunité d'éprouver les avantages de vivre en démocratie et dans des pays qui mettent à la disposition du citoyen des conditions sociales et culturelles qui favorisent l'expression et l'affirmation de ses compétences, dans un marché concurrentiel et imprégné d'une certaine culture du professionnalisme et de la performance.

Ces cadres qui arrivaient à travailler et ceux en fin de formation recevaient des échos et des informations peu attractifs sur les conditions de travail et de développement professionnel dans leur pays. Ces échos trouvaient un impact particulier qu'ils tendaient à amplifier à distance, surtout quand ils n'avaient pas été au contact de la diversité de la réalité existante, avec ses avantages et ses contraintes.

Les changements politiques survenus durant la période de transition de règne et les discours qui les ont accompagnés ont fait émerger de nouveau un désir manifeste de retour pour une bonne partie des cadres vivant à l'étranger, dans le but de progresser et de contribuer au développement de leur pays. Ce désir a exprimé une certaine motivation citoyenne et qui attendait des signes visibles et concrets, lesquels se sont manifestés, particulièrement

à travers le dynamisme économique qui a caractérisé ces dernières années.

Toutefois, les signes politiques restent importants, mais non suffisants pour générer un afflux où la motivation citoyenne croise l'identification de réelles opportunités de développement.

D'où vient donc ce discours propagandiste sur le retour ?

Ce discours me semble moins propagandiste qu'il n'y paraît. Il s'agit, de mon point de vue, d'un discours sincère et fondé sur la volonté politique et la détermination des autorités à solliciter la contribution des Marocains du monde à participer aux grands chantiers de développement qui sont en cours. Elles éprouvent de réelles difficultés à trouver les compétences en qualité dont elles ont besoin. L'Etat marocain s'est rendu à l'évidence que les compétences marocaines à l'étranger pourraient être utiles, tout en restant là où elles résident, et qu'une partie d'entre elles pourrait trouver des conditions réelles de développement dans leur pays d'origine.

Cette lucidité atteste d'une

conscience, plus ou moins claire, de deux aspects : le Maroc ne présente pas suffisamment d'atouts pour faciliter un retour massif, malgré les efforts fournis en matière de création d'un environnement d'accueil plus favorable aux investisseurs et au fonctionnement normal des entreprises. La globalisation irréversible du marché et, par conséquent, de la mobilité des compétences, relativise les progrès internes en comparaison avec d'autres régions du monde qui connaissent une évolution similaire, voire qui sont plus attractives. L'afflux des Marocains sur les marchés du Golfe s'inscrit dans cette perspective.

Cette tendance est-elle, à votre avis, associée au développement économique du pays ?

Evidemment, la croissance affichée du pays et les opportunités de développement qui marquent le Maroc d'aujourd'hui attirent la jeunesse résidant à l'étranger et redonnent l'envie de rentrer s'installer au pays et d'y faire une carrière. Les dernières années ont été marquées par un réel dynamisme qui a touché différents secteurs de l'économie, dont principalement les infrastruc- ➤

Biographie

Saad Benkirane en quelques lignes

Docteur en psychologie sociale, Saad Benkirane est, depuis 2000, directeur du cabinet IDOINE. Il prépare un ouvrage sur le retour des compétences (à paraître avant fin 2008). Fort de son expérience auprès de nombreuses entreprises, dans la gestion des ressources humaines, en particulier, ce consultant dans les domaines de la formation de formateurs, de l'évaluation psychoprofessionnelle, du recrutement et de la gestion de groupes, a acquis une grande expertise et un savoir-faire reconnu. D'une humilité exemplaire, naturellement enclin à se remettre lui-même en formation (coaching à Paris en 2005), il est l'un des rares fins connaisseurs du marché de travail au Maroc.



Le retour des compétences, mythe ou réalité ?

tures, le tourisme et les services. Ces évolutions ont permis de faire émerger de nouveaux besoins et la demande de certaines compétences spécifiques qui se sont mieux développées dans les pays du Nord et que les entreprises locales, elles-mêmes engagées dans des dynamiques internationales ou incitées à se doter de standards techniques et de gestion de niveau international, recherchent de plus en plus.

La bonne évolution de certains indicateurs de croissance et le renforcement de la délocalisation de certaines activités industrielles et de service ont fini par rapprocher les profils d'exigence des deux côtés de la Méditerranée, ce qui a favorisé l'ouverture d'opportunités pour des Marocains travaillant en Europe, opportunités qu'ils tendent à observer à distance respectueuse.

Ont-ils vraiment envie de rester ?

Les multiples contacts que nous avons avec des compétences travaillant à l'étranger montrent bien la volonté de retour pour une certaine catégorie d'entre eux. Cependant, à deux ou trois heures d'avion, ils ne sont plus prêts à rentrer à n'importe quel prix. A opportunité égale ou moins rémunératrice, une bonne partie se dit prête à revenir pour bénéficier d'une qualité de vie qu'ils voient s'améliorer, quand ils rentrent pour leurs vacances.

Cependant, par-delà cette attractivité première, ils se montrent plus regardants sur la qualité de l'environnement de travail, d'accueil, ainsi que sur les possibilités réelles qu'ils auront pour valoriser et mettre en œuvre leurs compétences auprès de leurs employeurs.

Le contexte est en train de changer pour eux, surtout, compte tenu de la rareté des compétences qui

affecte l'Europe actuellement ; leur choix n'en sera que plus difficile.

Les choix économiques du Maroc actuel butent sur une pénurie de ressources humaines. Est-ce que le retour des compétences ne devient pas une nécessité ?

Il l'était déjà depuis plusieurs années. Maintenant, nous pouvons dire qu'il devient critique et crucial pour le développement du pays et le maintien de sa cadence actuelle, bien que celle-ci soit elle-même insuffisante pour accompagner les exigences d'un développement durable et de la réduction de la pauvreté.

Par contre, le véritable défi se situe, à mon humble avis, au niveau de la formation des ressources internes du pays, particulièrement en matière d'éducation et de formation professionnelle. Chaque année de retard dans la réforme de l'éducation nous éloigne encore plus du développement.

Le gisement de potentialités que re-

que la direction des investissements étrangers, par exemple, ou encore la création du ministère des MRE...

Mais le Maroc a déjà initié ce genre d'efforts dans le passé et ça n'a pas abouti, car le plus important est le suivi, l'accompagnement de ces actions et pas seulement leur mise en place.

Concrètement, l'accompagnement des actions visant à attirer les jeunes est une condition incontournable pour assurer leur retour. Le plus important est de leur offrir un environnement adéquat pour leurs projets d'épanouissement professionnel. Cependant, l'environnement ne dépend pas uniquement du gouvernement. Il dépend de plusieurs facteurs liés à la compétitivité du pays en général et à la structuration de son tissu économique, qui reste encore insuffisamment outillé pour attirer et développer des compétences expertes et de hauts potentiels. Il s'agit de la mise en place d'un environnement où les règles profes-

A deux ou trois heures d'avion, les compétences ne sont plus prêtes à rentrer à n'importe quel prix

celle notre pays et la jeunesse de sa population constituent des atouts encore trop malmenés, ce que nous ne pouvons nous permettre dans le contexte actuel, surtout si l'on sait que certains secteurs n'arrivent plus à se développer au rythme voulu, par déficit de ressources humaines.

Pensez-vous que le gouvernement fasse suffisamment d'efforts pour attirer les jeunes ? Et quelles sont les stratégies mises en œuvre ?

Certes, il y a plusieurs efforts fournis par le gouvernement et ce, avec la création de structures telles

sionnelles structurent les relations de travail, en créant par exemple un cadre social et légal où règnent les pratiques de transparence, d'équité et de valorisation des performances. Plusieurs acteurs sont concernés, dont les dirigeants des PME/PMI qui constituent l'essentiel de ceux qui produisent de la richesse et concourent au développement de l'emploi.

En somme, le Maroc fournit des efforts pour attirer la jeunesse mais, face à cela, il n'instaure pas de suivi et de dispositif adapté. Le problème est que les autres pays sont beaucoup



L'ANAPEC prépare les compétences pour aller en Europe

plus actifs. En effet, en France, par exemple, plusieurs mesures ont été mises en place, afin de conserver les grandes compétences et d'en attirer de nouvelles. En outre, des instances telles que la HALDE (Haute autorité de lutte contre la discrimination à l'embauche) ont été créées à cet effet et s'activent déjà.

Selon vous, le contexte mondial est donc beaucoup plus attractif ... ?

Le contexte mondial est présent dans notre quotidien et les entreprises d'autres pays n'ont qu'à faire un clic pour se mettre en contact, via les sites d'emploi, avec des compétences marocaines et tester leur intérêt pour l'expatriation.

Le fait que nous connaissions un développement positif de notre attractivité pour les compétences est à comparer avec les évolutions plus conséquentes que connaissent d'autres régions comme Dubaï ou Londres. Tout est question de rythme de développement et d'attractivité globale : économique, sociale, politique et culturelle.

Des Marocains se déploient sur des régions pour des raisons variées qu'il serait difficile de ramener à un seul facteur.

Le Maroc a mis en place plusieurs structures pour attirer la jeunesse vivant à l'étranger mais très peu

de résultats concrets sont atteints. Qu'est-ce qui manque à votre avis au niveau du suivi ?

La création de ces structures est une bonne chose en elle-même. Reste que, à l'instar d'autres secteurs, ce n'est pas l'inflation de structures qui favorisera ce retour, mais l'élaboration d'une vision partagée et déclinée au niveau d'une stratégie adaptée et congruente, avec des objectifs réalistes et des moyens pour les réaliser par-delà les effets d'annonce et les événements hauts en couleurs qui donnent l'impression d'une montagne qui accouche d'une souris.

Concernant le départ des compétences, trouvez-vous que le Maroc ne fait pas assez d'efforts pour éviter ce phénomène ?

Il est difficile de ramener cette question à la responsabilité du Maroc officiel, à savoir le gouvernement ou les institutions de l'Etat. Un Marocain qui décide de s'expatrier effectue le même calcul que n'importe quel être humain sur Terre. Il analyse l'opportunité et la compare à sa situation actuelle pour aboutir à une décision.

Les sources de sollicitation sont tellement diverses et nombreuses que ce serait pratiquement un leurre que de prétendre les contenir ou même les contrôler par le Maroc officiel, et de plus en contradiction

avec le droit des personnes à circuler librement. Par contre, si efforts il y a à fournir, c'est plutôt dans l'amélioration de l'environnement juridique, fiscal, social et économique de l'entreprise, notamment par la création de réelles conditions de protection de la libre concurrence et de stimulation de la modernisation de notre tissu économique.

Une stratégie nationale de lutte contre la fraude fiscale et la corruption constitue un levier clé pour garantir aux entreprises professionnelles de s'épanouir et d'attirer ces compétences. Cette stratégie permettrait de créer l'environnement propice à une réelle compétition et à l'émergence d'acteurs forts et structurés, qui se développeraient grâce à leur dynamisme et leur savoir-faire et non au moyen d'autres «compétences» que les cadres sérieux refuseraient de cautionner ou d'investir.

Les formations à l'étranger sont-elles meilleures ?

Ce sont plutôt les capitalisations en fait d'image qui font que ces formations restent attractives, particulièrement les formations françaises. Les écoles de commerce ou d'ingénieurs marocaines se sont également affirmées et se construisent une réputation appréciable, voire bonne pour certains établissements. Cependant, c'est plutôt l'environnement dans lequel se forment les étudiants qui reste très différent et tend à impacter leur différence de notoriété. Cette tendance reste à relativiser pour les formations supérieures de base, compte tenu de la plus forte intégration des enseignements, depuis quelques années, à travers les multitudes de partenariats, entre établissements marocains et français notamment. Par contre, si l'on se situe au niveau des qualités génériques et de la culture générale, la différence reste ►►

Le retour des compétences, mythe ou réalité ?

assez forte en général, excepté pour une minorité, ce qui favorise encore les diplômés venus d'ailleurs, plus appréciés par les recruteurs.

Quelles sont les structures qui attirent le plus les compétences ? Les multinationales ? Les groupes marocains ? Ou le gouvernement ?

Il fut un temps où seuls les grands groupes nationaux et les multinationales attireraient les compétences marocaines de l'étranger. Cette tendance s'atténue progressivement pour évoluer vers d'autres critères de choix, plus centrés sur la qualité des projets et des conditions de travail, d'évolution proposées par le recruteur, d'où l'intérêt pour la direction de PME venant de cadres qui ont fait l'expérience multinationale et en ont éprouvé les qualités et les limites.

En dehors de ces considérations générales, les motivations pour le choix du recruteur restent variées et font intervenir plusieurs facteurs: la nature du poste à pourvoir et des opportunités offertes ; la qualité des dirigeants et de leur vision managériale ; les perspectives de développement du secteur et de l'employabilité du candidat sur le marché (méfiance oblige par rapport au premier recruteur); les conditions sociales de vie environnantes pour le poste, d'où l'intérêt pour certaines villes où il est possible de retrouver quelques conditions socioculturelles de vie privée proches de l'environnement de provenance.

En tant qu'organisme d'intermédiation, l'ANAPEC joue-t-elle vraiment son rôle pour assurer l'adéquation poste/profil ?

Honnêtement, je ne vois pas en quoi l'ANAPEC est en mesure de contribuer à attirer les compétences

marocaines résidant à l'étranger. Ce que je constate, par contre, c'est qu'elle prépare des compétences pour les marchés de l'emploi à l'étranger, particulièrement vers l'Europe. S'agit-il d'une vision élaborée de la gestion des compétences et de réponse aux besoins en compétences du pays ? Je suis dans



Casanearshore, l'un des hauts lieux d'attractivité économique

l'incapacité de décrire, voire de comprendre la stratégie de l'ANAPEC à ce sujet. Ce serait utile de les interpeller à ce propos.

Existe-t-il à votre avis, un lien entre la motivation de créer une entreprise et l'expérience à l'étranger ?

Une partie non négligeable des cadres opérant à l'étranger se trouve attirée par le retour, en raison des opportunités d'entreprendre qu'offre un pays aussi jeune, où les besoins en développement et les niches d'investissement sont aussi nombreux que variés. Ces cadres et techniciens se trouvent souvent en déficit d'information sur les possi-

bilités réelles et sur les contraintes qu'ils peuvent rencontrer. Notre constat, qui reste partiel, est que les formations et les expériences anglo-saxonnes préparent mieux à l'entrepreneuriat. Cette tendance se retrouve plus chez les candidats provenant de ces pays, ce qui n'a pas été sans effets sur les difficultés rencontrées par certains d'entre eux lors de la recherche d'emploi au Maroc. D'ailleurs, les premiers diplômés venant de ces pays n'ont pas eu la situation facile. Il a fallu plusieurs années aux diplômés canadiens et américains pour trouver une place sur le marché de l'emploi, en raison de la différence de culture académique et de travail dont ils sont porteurs.

Est-ce que le patriotisme est un motif de retour ?

Aujourd'hui, le marché du recrutement est globalisé et le patriotisme, s'il n'est pas accompagné par un environnement attractif et un accompagnement réel et conséquent, ne suffit plus, quand on sait que l'on peut prendre l'avion en quelques heures et visiter sa famille pour garder le lien social avec son pays. Il est très important d'offrir aux jeunes des opportunités de développement plus conséquentes et moins enveloppées de «retour aux sources» et de patriotisme verbal. Ils sont pragmatiques et demandent à être traités comme tels, sans privilèges particuliers.

En somme, au cœur de la question du retour des compétences se pose celle de la gouvernance d'entreprise et de son environnement, de façon plus générale. La promotion de la recherche s'impose également comme un préalable pour le développement durable et pour créer un cadre propice à l'épanouissement de ces compétences dans leur pays. ■



Un nouveau souffle pour nous,
de grandes ambitions pour vous.

 **VEOLIA**
ENVIRONNEMENT

ريصال أمانديس
Redal Amendis

De nouvelles couleurs pour Redal et Amendis

Aujourd'hui, nous nous présentons à vous sous un nouveau jour et de nouvelles couleurs, celles du leader mondial des services à l'environnement. Veolia Environnement est présent dans les secteurs de l'eau, de l'électricité, de la gestion des déchets, des services énergétiques et du transport. C'est une nouvelle page de notre histoire qui s'écrit avec vous, dans un environnement en perpétuel mouvement, celui d'un Maroc qui regarde vers l'avenir.

L'ascension d'un revenant atypique

Michel Péraldi

Anthropologue, directeur du Centre Jacques Berque, Rabat

Hay Mohammadi, Béthune (Pas-de-Calais) puis retour au pays. Des marchés du nord de la France jusqu'au firmament de la délocalisation, ce Marocain, parti de peu, revenu de loin, a su, avec un sens aigu des opportunités, allier ambition et ténacité, flexibilité et obstination. Parcours atypique d'un des plus grands confectionneurs de la place marocaine.

M. vient me chercher à la gare de Casa Port. « Vous verrez, m'a-t-il dit au téléphone, le Range Rover noir de l'autre côté de la rue. » Noire effectivement est la voiture qui, je l'apprendrai plus tard, concrétise un rêve d'enfant. Noirs le costume, les chaussures et les lunettes. Une apparence composée, entre l'esthétique des nouveaux héros transnationaux - Xmen, Matrix - et le lissage de toute forme d'appartenance à un clan ou une famille urbaine. L'homme signale ainsi qu'il appartient à une génération, plus qu'à un groupe social local. S'y ajoute ce marquage d'une apparence d'austérité, laquelle, on le sait depuis Max Weber, est une dimension symbolique essentielle à l'acceptation par la société des aventures capitalistes. Tout le contraire en somme du « parvenu », tel que se le représente l'opinion, typifié par des films à succès, dans un secteur industriel, celui de la confection, où ils ne sont pas rares. C'est un domaine réputé pour la fragilité



des acquis, et quand on gagne de l'argent, parfois très vite, on a tendance à le montrer et à flamber. Nombre de ceux qui connaissent le secteur savent que c'est aussi une manière d'impressionner le client et de le rassurer du même coup sur la solidité de l'entreprise. Cet entrepreneur-là, n'est pas un flambeur, mais un joueur, on y reviendra. Autant d'aspects auxquels les économistes s'intéressent très peu.

Un grand confectionneur de la place

Voici donc un des trois plus importants confectionneurs à façon du Maroc. Il dirige, en association, une vingtaine d'entreprises installées à Casablanca. Son groupe emploie aujourd'hui près de 8000 personnes, ses usines fabriquent des millions de vêtements pour les plus grandes marques françaises, anglaises, espagnoles. L'homme est à la tête d'un holding familial qui gère des entreprises de confection. Il s'est lancé récemment dans l'immobilier pour monter des usines, (nous avons construit nos propres usines, nous pouvons donc monter celles des autres), et un hôtel de grand luxe à Marrakech. Il se prépare à lancer sur Internet une marque marocaine de mode féminine.

Ce complexe d'entreprises a été monté en un peu moins de quinze ans, si l'on entend que l'entrepreneur a débarqué au Maroc au début des années 90, déjà fort sans doute

d'un premier cycle de réussite en France, mais sans rien d'autre qu'un petit capital et des promesses de commande. Cet exemple présente donc deux intérêts pour étayer la réflexion sur les formes de l'économie marocaine contemporaine. Il illustre parfaitement ce qu'est aujourd'hui un «entrepreneur transnational», si l'on entend par là un type de réussite fondé non seulement sur l'imbrication de collaborations internationales à tous les moments et niveaux du processus productif, mais plus anthropologiquement parce que cette réussite passe par une expérience migratoire. Il vient aussi éclairer ce qui est probablement l'énigme sociologique la plus profondément plantée au cœur de l'économie politique moderne : ce processus social par lequel un individu «ordinaire» se transforme en entrepreneur capitaliste lorsque rien, dans son destin familial ne l'y prédispose. Il donne en somme une idée de comment on devient entrepreneur, à une taille et une échelle qui est d'emblée capitaliste, c'est-à-dire à l'échelle du monde et en milliards de dirhams, alors qu'on n'est ni un héritier, ni un inventeur.

Hay Mohammadi – Béthune – Paris

Le parcours professionnel de notre homme commence à Béthune, Pas-de-Calais. Son père y est installé depuis la fin des années cinquante, employé dans l'une des mines de charbon qui font alors l'essentiel de l'industrie locale. M. est le troisième d'une fratrie de dix enfants, tous nés dans le quartier populaire de Hay Mohammadi. Ils y vivent avec leur mère jusqu'au début des années 70, lorsqu'ils peuvent enfin rejoindre leur père en France. M. a quatorze ans au début des années



80, quand la crise des industries traditionnelles s'avère inéluctable. L'enfant ne sera pas mineur comme son père. Il est à la fois condamné et libre de se chercher un nouveau

détaillants, filière dont le dernier maillon est donc le marché forain.

M. devient l'alter ego de Karim. Il le suit à Paris dans le Sentier,

M. monte sa première affaire grâce au «crédit» que lui accorde un fabricant qui accepte un paiement différé.

destin. Certains choisissent l'école, M. s'embauche sur le marché de Béthune, chez un Algérien qui vend des vêtements. Tous les migrants ne sont pas ouvriers, tous les commerçants ne sont pas épiciers. Discrètement, dans les années 70, alors que les Français désertent le commerce ambulancier, des migrants prennent les places libres, au sens strict du terme : le marché est un espace clos, l'un doit s'en aller pour qu'un nouveau le remplace. Gitans, sépharades rapatriés, puis Algériens, vont restructurer la filière confection aux deux bouts de la chaîne, dans la production d'une part, avec le développement du Sentier parisien, dans le commerce, avec des réseaux de grossistes et de

achète avec lui, apprend à négocier chaque matin avec les placiers, à jouer des coudes et de la ruse avec les concurrents qui sont aussi des partenaires, à haranguer et séduire les clientes. Toutes les opérations de ce métier ne sont, de bout en bout, que relations personnelles en face-à-face. M. «apprend» le Sentier, monte sa première affaire grâce au «crédit» que lui accorde un fabricant qui accepte un paiement différé. Au stade suivant, le jeune homme s'associe directement à un fabricant et fait tomber encore les prix de ces fameuses robes en éponge dont les femmes de l'époque raffolent. Il gagne son premier million d'euros à 18 ans, s'associe avec un directeur financier employé d'une boîte ►►

L'ascension d'un revenant atypique

locale de confection, ces entreprises du Nord qui, en intégrant le « modèle Sentier », vont être à la pointe du dynamisme de la confection « grande surface ».

Sur le Sentier des délocalisations

Toutes ces marques, Promod, Camaïeu, Pimkie, se trouvent dans la région où vit M.. Il monte une chaîne de magasins, deux, trois puis dix boutiques, toutes dans le département. Il est un exemple, de modestie, d'acharnement au travail, de douceur, de gentillesse et de disponibilité. Il réussit, un prodige en ce milieu, à ne pas se fâcher avec ceux-là même qu'il concurrence, ou qu'il trahit : Karim, dont il s'est très vite affranchi, son premier fournisseur, qu'il « double ». Le métier est en train de se transformer en intégrant les contraintes de la mode flexible et les « réponses » techniques et organisationnelles du modèle « Sentier ». L'externalisation des tâches de production et leur délocalisation, vers les bassins de main d'œuvre à bas coût, devient un impératif de survie pour les marques.

M. est « approché » par des représentants de ces grandes marques, pour tester la route marocaine des délocalisations. Il part pour ce pays, qu'il a quitté quinze ans auparavant, et recommence un cycle de rencontres. C'est d'abord un entrepreneur de Benslimane, patron d'une usine de confection, croisé sur le bateau vers le Maroc, qui sera son premier associé. Puis à Casablanca, lorsque le modèle se développe, ce seront d'autres associés à qui M. donne cette fois leur chance, comme on lui a donné la sienne : Pierre, un ancien tailleur parisien, virtuose de la coupe, qui sait refaire un modèle en un clin

d'œil, sur un mannequin ; Hichem, le Tunisien, qui a appris au Maroc la gestion des usines délocalisées, puis, un par un, ses frères et sœurs qui rejoignent le groupe, au fur et à mesure de son épanouissement.

Entre fordisme et artisanat

Il faut donc, pour comprendre toutes les dimensions de cette aventure entrepreneuriale, deux clefs d'interprétation : l'une qui ouvre l'évolution de ce « métier » prodigieusement complexe qu'est devenue l'industrie de la mode, l'autre qui concerne les ressorts anthropologiques de l'ambition personnelle. La délocalisation n'est

Pour réussir, les entreprises doivent coupler fordisme et artisanat. Bien sûr, cette combinaison résulte d'une révolution technique, puisqu'il suffit aujourd'hui d'envoyer par mail un modèle pour le faire exécuter dans la plus reculée des usines chinoises, et le retrouver quinze jours après dans les boutiques de la marque. La confection s'est mise elle aussi à l'heure du capitalisme cognitif. Le produit doit être aussi déconstruit en une infinité de tâches pour être réalisé. Dans l'une des usines que je visite avec le frère de M, une veste est posée sur un mannequin. C'est l'un des modèles de la future collection d'hiver d'une marque américaine de vêtements.

Suivre la mode, c'est ressembler aux icônes auxquelles on s'identifie, tout en étant soi-même unique

en effet qu'une pièce d'un processus de reconfiguration globale du secteur de la confection qui s'est opéré progressivement depuis les années 70 et qui a imposé ce qu'on pourrait appeler le modèle Sentier.

Si la chaîne technique est très complexe, la gageure est assez simple à formuler : il faut produire des séries courtes, des produits le plus déclinés possible, pour séduire une clientèle à qui il faut offrir le paradoxe de la mode contemporaine, à la fois du conformisme et de la singularité. Suivre la mode, c'est en effet aujourd'hui ressembler aux icônes auxquelles on s'identifie, tout en étant soi-même unique. Autrement dit, les grandes entreprises doivent réussir le difficile pari d'une souplesse et d'une réactivité totale aux fantaisies de la demande, tout en assurant des séries abondantes.

Il a fallu reporter pas moins de 54 mesures pour réaliser ce modèle, qui, une fois décomposé, pourra passer à la chaîne et y être fabriqué à quelques milliers d'exemplaires seulement. Pour l'entrepreneur, c'est donc devenu une opération d'une formidable complexité que de faire à la chaîne des produits semi-artisansaux. Il faut parfois démultiplier les modèles : cols identiques qui seront posés sur cinq modèles différents de vestes dont 5000 seulement seront vendues au même client sous la même marque, organiser des chaînes très courtes et reconfigurer tout un atelier en une semaine, ou bien fabriquer en grande série un modèle qui sera ensuite décliné (couleur différente, ajout de marqueurs spécifiques, et qui devra donc entrer et sortir plusieurs fois de l'usine pour être adapté, etc...).

Se diversifier et s'adapter pour survivre

S'il est facile d'entrer dans ce monde de production, d'y gagner même son premier million parce que les «morts» y sont nombreux et une place ou une autre souvent libre, il est très difficile de s'y maintenir et d'y durer. C'est d'ailleurs en le sachant que notre entrepreneur investit aujourd'hui dans l'immobilier. La capacité des industriels fabricants et sous-traitants à faire des bénéfices, tient à celle qu'ils ont à assurer des gains latéraux, tout au long de la filière : fournir leur propre marque ou sous-marque aux boutiques, trouver des «seconds» ou tiers marchés parallèles à ceux des boutiques, à rallonger les séries, etc... Pour faire bref, un confectionneur qui veut faire des bénéfices aujourd'hui doit sortir souvent de son usine pour se faire négociateur, marchand, commerçant. Il doit savoir passer parfois du formel à l'informel, négocier, marchander avec la diversité des acteurs, du douanier au commerçant informel, du couturier français au vendeur de Derby Ghallef.

Et cette compétence demande du temps, une disponibilité de fauve à l'affût, sans doute, mais plus fondamentalement une maîtrise d'une grande quantité de codes sociaux, moraux, culturels de comportement qui, outre leur diversité, ont aussi pour point commun d'être implicites. Cette capacité à passer d'un univers à l'autre concerne d'abord des acteurs sociaux qui ont vécu en marge de ces mondes, ni immergés, ni étrangers, au bord : ils les ont observés jusqu'à s'en approprier, théâtralement, les codes. M. l'a appris dans sa cité, sur les marchés, dans ses premières affaires, en ayant su se mettre dans la peau modeste du second, de l'associé fidèle, discret et dévoué, confident: cette



position d'où l'on observe mieux, en saisissant sa chance, comme le joueur, à l'intuition, au bon moment. Car si l'ambition tient d'abord au désir d'être différent, d'aller plus haut et plus fort, elle n'a d'efficacité qu'accompagnée de son contraire : un sens modeste de l'imitation, un désir puissant d'être l'autre que l'on voit supérieur, de lui ressembler, de le suivre...

Aux origines d'une ambition

L'ambition disait le philosophe, c'est d'abord de savoir imiter. M. raconte deux épisodes qu'il juge formateurs dans sa vie. D'abord les longues parties de cartes dans les escaliers de la cité, où l'on apprend à croire ses rêves possibles en les confrontant à ceux des autres, comme on apprend aussi la logique des coups, des opportunités et de l'intuition, bref la science du joueur. Ensuite sa fascination et son amitié admirative pour l'un de ces joueurs justement, jeune garçon du même âge mais qui venait d'en face, d'un château perdu dans un parc immense, jouxtant la cité, fils d'une riche famille d'industriels locaux dont M. va devenir l'ami et le protégé. C'est avec eux qu'il part souvent en week-end, dans les ter-

Un confectionneur qui veut faire des bénéfices aujourd'hui doit sortir souvent de son usine pour se faire négociateur, marchand, commerçant

res du père, passionné de chasse... en Range Rover.

Cette histoire n'a d'autre intérêt que de mettre en évidence la formidable complexité des dispositifs économiques modernes, mais aussi de montrer ce que cette dernière, à tous les stades du dispositif, incorpore, telles des boîtes noires, des conditions sociales, culturelles, comportementales, très complexes elles aussi. Nous aurons fait œuvre utile si nous avons démontré, d'une part que la compréhension de ces phénomènes s'accommode mal d'une lecture univoquement économétrique, et d'autre part que ces phénomènes se ramènent beaucoup plus à des histoires, des universels singuliers, qu'à des lois et des routines. ■

Les modèles d'intégration des diasporas

Par Nadia Alaoui Hachimi
Journaliste, chroniqueuse.

Un simple constat chiffré suffit pour évoquer la situation au Maroc : les dépôts des RME sont le plus souvent reconvertis en placements immobiliers (près de 70%), ou en petits commerces (10%) alors qu'un transfert d'expertise et de connaissances dans des secteurs productifs de l'économie serait aujourd'hui bien meilleur. Qu'en est-il pour les autres diasporas ?

Volontarisme étatique et mobilisation spontanée de la diaspora indienne

Ce n'est qu'à la fin des années 90, que le gouvernement indien s'est intéressé au «people of India», terme officiel désignant les expatriés indiens, soit environ 20 millions de personnes, (2% de la population indienne) représentant un revenu annuel estimé à 160 milliards de dollars. L'Inde ayant privilégié pendant plus de trente ans une politique prônant le non-engagement dans sa communauté émigrée (éparpillée sur plus de 130 pays), le mot d'ordre était à l'intégration des populations émigrées dans leur pays d'accueil. Le renversement de politique s'est fait en 2000. Conscient du bénéfice que le pays pouvait retirer des réseaux de sa diaspora pour intégrer l'Inde sur la scène internationale, le lien entre l'Etat indien et ses expatriés a été institutionnalisé par la création d'une Haute commission de la diaspora indienne. En premier lieu,

celle-ci a été chargée d'évaluer la situation des «personnes originaires d'Inde» (toute personne ayant eu au moins un bisaïeul résidant en Inde est concernée par le qualificatif), leurs aspirations et le rôle qu'elles pourraient jouer dans le développement du pays, afin de définir une nouvelle politique à leur égard. Une série de recommandations ont guidé ainsi la politique du gouvernement. Résultat, depuis 2003, l'Inde consacre une journée nationale à sa diaspora, le Pravasi Bharatiya Divas, et a multiplié les mesures pour attirer ses capitaux. Mais les liens ne sont pas à sens unique. Le renversement de la politique indienne a été aussi le fruit d'un intense lobbying de la part d'organisations nationalistes indiennes originaires des Etats-Unis. La mobilisation d'un noyau de diplômés indiens installés dans ce pays (10% des employés de Micro

soft et près de 800 cadres dirigeants dans les entreprises de la Silicon Valley sont d'origine indienne) a été décisive pour l'émergence d'une industrie du logiciel en Inde et l'expansion de l'offshoring. «Grâce aux contacts qu'ils ont maintenus avec leur famille ou leurs camarades de promotion, ils choisissent d'investir en Inde dans un secteur qu'ils connaissent bien, les NTIC. (...) Première conséquence de la présence massive de la diaspora indienne dans ce secteur, l'externalisation des activités des entreprises américaines se fait au profit de sociétés indiennes. Le plus souvent, la société choisie a été fondée par un ancien employé de retour au pays».

En tout cas, la mobilisation en faveur du pays d'origine a surtout été rendue possible par le sentiment d'appartenance des communautés à une identité indienne, cultivée par les



Croissance économique et retour des cerveaux coréens et taiwanais

communautés émigrées elles-mêmes. Avec l'immigration massive des étudiants sud-coréens vers les universités américaines, dans les années 60, le gouvernement a très vite mis en place des politiques d'incitation visant à ramener au pays ces cerveaux exilés. Bourse d'études avec obligation de retour, prise en charge des frais de déménagement pour tout retour au pays, aide à l'installation, les mesures incitatives ont enregistré malgré tout peu de succès. Entre 1970 et 1980, à peine 10% des diplômés sont revenus s'implanter dans leur pays d'origine. Le retournement de tendance s'est situé à la fin des années 80, avec l'expansion économique connue par la Corée du Sud. Depuis, en moyenne, deux tiers des doctorants sud-coréens émigrés aux États-Unis rentrent s'installer en Corée. Le même cas de figure s'est posé pour Taïwan, pays pionnier dans la mise en place de politiques incitatives visant à privilégier l'option du retour et dont les succès ont été enregistrés avec le décollage économique du pays.

«L'expansion économique régulière durant ces trente dernières années

a permis une réduction du décalage de niveau de vie entre les pays développés et le pays d'origine, ainsi que le développement de l'industrie et du système scientifique et technique autorisant les titulaires de diplômes étrangers originaires de Taïwan et de Corée à trouver un travail dans leur domaine, dans leur pays, sans avoir à redouter une baisse considérable de leur niveau de vie.»

Si, à Taïwan comme en Corée du Sud, le retour des compétences a été fonction de la «capacité d'absorption» de l'économie de ces deux pays, on ne doit pas sous-estimer les efforts des autorités publiques. C'est aussi parce qu'il y a eu convergence entre les attentes du pays qui avait clairement identifié et concentré ses énergies sur les secteurs des nouvelles technologies (électronique, informatique), gourmandes en cerveaux, et les attentes de ceux qui désiraient rentrer, que l'alchimie a pu se faire. Les deux États ont ainsi créé des opportunités de recherche, de nouveauté et d'entreprise pour stimuler le retour du capital humain comme financier.

Les Colombiens privilégient le partage des connaissances.

Le transfert des compétences n'est pas toujours tributaire du retour «physique» de ses ressortissants d'origine. Dans de nombreux pays, l'obsolescence de la recherche et de l'université, la faiblesse du tissu économique empêchent «l'utilisation» appropriée des cerveaux exilés dans le cadre des structures du pays d'origine. En Colombie par exemple, où un scientifique sur deux ne rentre pas au pays après ses études, un réseau d'ingénieurs et de scientifiques, le réseau Caldas, s'est mis en place pour l'échange d'informations et de compétences entre ceux qui sont partis et ceux qui sont restés. En l'absence de toute incitation du gouvernement, le réseau Caldas compte plus de 1000 chercheurs et ingénieurs et est régulièrement cité pour sa participation au transfert des connaissances et son accélération dans le processus de développement du pays. Au sein des institutions internationales, l'accent est d'ailleurs mis aujourd'hui sur un programme contribuant à la reconnexion des élites expatriées avec leur pays d'origine, sous l'angle du transfert de connaissances, plus que du retour au pays.

Pour chacun de ces modèles, une constante se dégage : chaque pays a fait l'effort de mieux connaître sa population expatriée, afin d'en mieux cibler les attentes. Le secret est peut-être là et souligne l'approche souvent trop homogène que fait le gouvernement marocain de ses Marocains résidant à l'étranger, tenant le même discours souvent compassionnel aux 1ère, 2ème et 3ème générations d'émigrés qui n'entretiennent pourtant pas la même relation avec leur pays d'origine. ■

La diaspora asiatique, une utopie maghébine

Francis Ghilès
est Senior Fellow, IEMED, Barcelone.

Pourquoi Chinois et Indiens de la diaspora investissent-ils massivement dans leur pays, alors que les Marocains qui travaillent hors de chez eux ne le font pas assez ? La diaspora maghrébine pourrait-elle s'inspirer de ces exemples dont le rôle d'encouragement de la libéralisation économique dans leur pays d'origine est si important depuis une génération ?

Force est de constater qu'au Maghreb, le rôle économique des diasporas est mineur, l'essentiel des fonds rapatriés par les travailleurs émigrés étant consacré à acheter des biens de consommation. En Chine en revanche, le rôle de la diaspora a pris une ampleur exceptionnelle, à la mesure de la croissance très forte de l'économie : on estime que deux tiers des investissements directs étrangers proviennent d'elle. Même si un tel phénomène a peu de chances de se reproduire au Maghreb avec une telle ampleur, pourrait-il influencer sur le rythme de croissance économique de cette région ?

Le sujet est d'actualité, tant les mouvements de population et de fonds vers les pays d'origine ont pris d'ampleur à travers le monde, depuis dix ans. Reflet d'une économie mondiale de plus en plus dominée par l'échange commercial, financier et humain, légaux ou non, ils sont amenés à s'amplifier dans les années à venir.



Le PDG de TATA, l'un des symboles de la renaissance indienne

Comparaison n'est pas raison

Asie du Sud-Est et Maghreb n'ont pas la même histoire. Les chiffres de population et de richesses sont très différents. La Chine et l'Inde retrouvent aujourd'hui le rang qu'elles occupaient dans les échanges internationaux jusqu'au milieu du 19^{ème} siècle : ce sont deux pays où le savoir-faire technique et la sophistication financière et marchande des élites n'avaient rien à envier à ceux de la France ou du

Royaume-Uni jusqu'au milieu du 18^{ème} siècle.

La diaspora chinoise en Asie, en Angleterre et aux Etats-Unis remonte à plus d'un siècle, tout comme la diaspora indienne dans les territoires de l'empire britannique (Afrique du sud et de l'Est), puis vers le Royaume-Uni et les Etats-Unis. Ces diasporas ont accumulé quatre générations de savoir-faire moderne, sans parler de celui que leurs ancêtres avaient déjà dans la manufacture d'objets élaborés, de tissus et de porcelaine, d'armes et de papier. En reprenant leur place dans le commerce mondial, la Chine et l'Inde sont en train de refaire leur monde et le nôtre.

Au Maghreb, tout reste à construire

Tel n'est bien évidemment pas le cas des diasporas maghrébines dont l'héritage est infiniment plus mince. Il y a bien sûr une tradition commerçante vis-à-vis de l'Afrique et un héritage phénicien en Tunisie,

mais ce sont de lointains souvenirs. Les premiers entrepreneurs de la diaspora maghrébine en Europe émergent depuis une décennie tout au plus. Ils doivent tout inventer : l'histoire de la région n'offrant pas depuis la fin du Moyen âge d'équivalent des réussites de l'Empire du Milieu ou des Mogols.

En 1996, je m'étais posé la question de savoir si la Tunisie était un tigre nord-africain, lors d'une conférence à la School of Oriental and African Studies de l'Université de Londres. La réponse était négative, même si la Tunisie a mieux su gérer ses affaires économiques que les autres pays maghrébins, producteurs de pétrole ou non. Deux autres phénomènes avaient alors attiré mon attention. Après la crise de l'endettement qui conduisit les trois pays de la région à engager à partir de 1983 des réformes pour mettre fin au triomphe du tout Etat, les gouvernements ont su stabiliser le cadre macroéconomique, mais n'ont guère su ou voulu libéraliser en profondeur la gestion de l'économie, ce qui aurait exigé d'accorder à l'entreprise privée et publique une place respectée dans la cité et, à la justice un cadre qui lui permette d'arbitrer les conflits d'un monde économique libre d'interférences politiques et de toute vénalité. De telles réformes sont les clés pour ouvrir la voie à la prise de risque individuel et à son corollaire, une croissance économique plus rapide.

Le pouvoir des réseaux

Bien évidemment, l'expérience tunisienne n'est pas la même que l'algérienne ou la marocaine, mais l'Etat reste infiniment présent dans sa volonté de contrôle, ce qu'il fait souvent de manière implicite, malgré la libéralisation de la gestion de

son économie. Sans l'aval explicite de la présidence, de nombreuses décisions ne peuvent être prises. La Tunisie sait fort bien vendre son image de pays à la législation moderne, mais elle est gouvernée par un parti unique.

En Algérie, un flou artistique règne entre le politique, l'économique et le militaire ou le sécuritaire. Peu de privatisations ont été menées à

Le capital privé détenu hors frontières par les résidents des pays du sud de la Méditerranée est aujourd'hui de l'ordre de 800 milliards de dollars, dont la moitié provient du Maghreb

bien. Les banques publiques qui sont régulièrement recapitalisées continuent à contrôler l'attribution du crédit, mais ceux qui sont bien introduits savent parfaitement sur quels leviers informels il convient d'appuyer.

Au Maroc, le gouvernement gouverne, sauf que le Palais reste le maître du jeu, ce qui induit une irresponsabilité certaine au niveau de la gestion de toute une série de dossiers économiques. Dans certains pays, la presse, mais pas la télévision, peut émettre des critiques vis-à-vis de certains acteurs, mais jamais de l'acteur principal ou de ses conseillers, d'autant plus puissants qu'ils ne sont comptables de leurs actes devant aucune instance démocratiquement élue. Ces codages, nuancés à l'infini, expliquent que le réseau personnel de chaque acteur est plus important que le rapport institutionnel. Ce type de fonctionnement reste archaïque : sans débat public et contradictoire, deux clés du monde moderne,

l'absence de responsabilisation des acteurs contribue au manque de lisibilité du futur de chaque pays.

En Chine, depuis le début des années 1980, en Inde, depuis le début des années 1990, les options économiques du gouvernement sont clairement affichées, la lisibilité du projet de l'Etat est grande. En Chine, cela s'est fait malgré le poids du parti unique, dans un contexte de croissance rapide, en Inde plus

lentement, mais dans un contexte de consensus démocratique. Or la lisibilité d'un projet, qu'il soit économique ou politique, est le socle essentiel à partir duquel attirer des investisseurs privés.

Flux et reflux

Le corollaire du manque de lisibilité qui a caractérisé les projets maghrébins, certains plus que d'autres, et d'un contrôle politique des grandes entreprises que l'on ne peut ignorer, est que les facteurs économiques pèsent encore peu dans la gestion de ces pays : la conséquence en est une fuite des capitaux que j'avais chiffrée à 180 milliards de dollars, lors de la conférence de Barcelone en 1995. On estime que le capital privé détenu hors des frontières par les résidents des pays du sud de la Méditerranée est aujourd'hui de l'ordre de 800 milliards de dollars, une moitié de ce chiffre provenant des pays du Maghreb. L'ampleur de cette estimation explique une croissance économique encourageante, mais pas spectaculaire, et la ►►

La diaspora asiatique, une utopie maghébine

mauvaise insertion de ces pays dans l'économie mondiale.

Pourquoi tant de méfiance vis-à-vis de son pays ? Pourquoi tant de haine et de jalousie vis-à-vis de réussites individuelles dont les pays d'Afrique du Nord devraient s'enorgueillir ? Sans doute le poids de vieilles habitudes – la jamaâ, le respect dû aux anciens, la solidarité du clan, mais aussi l'habitude détestable de la rumeur pour détruire les réputations. Aujourd'hui, les critères de réussite sont américains: les jeunes générations s'assument individuellement, sont fières de leur réussite et l'affichent. Le succès de l'Amérique, c'est que le talent y compte plus que les réseaux. Le succès de la Chine et de l'Inde, c'est que ces deux pays ont injecté une dose d'américanisme dans une culture qui était, il y a peu, tributaire des inerties du passé. Tant qu'au Maghreb, et au Moyen-Orient, les élites dirigeantes persisteront à s'accrocher au pouvoir, elles détruiront le futur de leurs enfants : ces derniers fuiront ailleurs et les capitaux suivront. Les frontières sont perméables : à force de volonté, les jeunes Maghrébins peuvent mener leur vie ailleurs. Et ils le feront de plus en plus et la redistribution des cartes économiques aura lieu en l'absence des pays de la rive sud de la Méditerranée.

Une attractivité limitée

Ce manque de lisibilité est certes le résultat des incertitudes qui frappent la région dans son ensemble: terrorisme, questions d'identité, médiocre niveau d'éducation et rivalités anciennes entre Etats qui ne semblent déboucher sur aucune solution, tant au Moyen-Orient qu'au Maghreb. Malgré ces difficultés, de plus en plus de jeunes

entrepreneurs de nationalité française, belge et néerlandaise tentent l'aventure. Il ne faut pas non plus exagérer les incertitudes liées à la conjoncture internationale : le plus grand frein à un rôle plus important au Maghreb de la diaspora maghrébine d'Europe et au développement économique plus rapide des pays d'Afrique du Nord réside dans les pays d'origine, ceux qui sont censés accueillir les investissements de leurs enfants partis vivre outre-mer. C'est pourquoi il convient de se demander pourquoi le phénomène des entrepreneurs binationaux est si peu visible au Maroc, en Tunisie et en Algérie. La pénurie des ressources humaines est criante : malgré cela, la capacité à attirer les compétences et à les conserver est très limitée, le cas de l'Algérie étant sur ce point proprement tragique.

En Europe, des millions de Marocains sont principalement établis, en France, en Belgique et aux Pays-Bas, mais de plus en plus en Espagne, en Italie et au Royaume-Uni. C'est bien évidemment de France, et souvent de milieux modestes, que viennent les jeunes entrepreneurs qui, ayant réussi, veulent faire quelque chose pour ou dans leur pays d'origine. La diaspora marocaine transfère au pays plus de 4 milliards d'euros chaque année et la part qui

va aux investissements, fortement minoritaire aujourd'hui, croît régulièrement aux dépens des dépenses courantes. En parallèle, de plus en plus de Marocains de l'étranger ou de citoyens européens d'origine marocaine rentrent au pays pour tenter leur chance dans les affaires.

Reach for the stars

L'attachement au pays d'origine reste très fort, même après plusieurs générations. Les Indiens ont quitté le sous-continent voici plus d'un siècle pour aller travailler dans les anciennes colonies anglaises d'Afrique de l'Est qu'ils ont ensuite fuies pour se réfugier au Royaume-Uni, après qu'elles eurent obtenu leur indépendance, il y a quarante ans : ils investissent maintenant à Bangalore dans les technologies de l'information. Fondé en 1992 par un groupe d'entrepreneurs indiens installés dans la Silicon Valley en Californie, The Indus Entrepreneurs (TIE) rassemble 12 000 membres, répartis en 45 chapitres aux Etats-Unis, au Royaume-Uni et en Inde. La devise de TIE est *Reach for the Stars* - Les étoiles sont à portée de main – et ses membres possèdent des entreprises capitalisées en bourse à hauteur de 100 milliards de dollars. Ils jouent un rôle essentiel d'impulsion de l'investissement étranger vers le sous-continent indien.



Des Chinois qui ont essaimé en Asie du Sud-est et puis aux Etats-Unis à la même époque font de même. Si les critiques du capitalisme l'ont souvent accusé d'être apatride, quel que soit l'attachement au pays d'origine, même après plusieurs générations de par le monde, ce ca-

clairement affichées. Dans les pays arabes au contraire, notamment au Maghreb, le pouvoir politique affiche trop une politique économique libérale - ce qui lui vaut les applaudissements de l'Union européenne et de la Banque mondiale - mais, dans la gestion des affaires au quo-

claires. L'environnement administratif et social est loin de ce que ces jeunes entrepreneurs ont connu en Europe : trop souvent les administrations ne les respectent pas pour ce qu'ils sont, pour l'expérience à l'international qu'ils ont acquise de par leurs années en Europe, et se refusent à comprendre qu'ils pourraient être des ambassadeurs de qualité, pour ouvrir plus encore les fenêtres sur le monde.

En Algérie, les ministres en sont encore à diaboliser les Algériens de l'étranger, tels des enfants ingrats.



Le port de Tanger, une porte d'entrée qui peut s'élargir

pital ne se place que dans des pays dont les gouvernants ont clairement indiqué qu'ils étaient prêts à laisser une chance aux nouveaux venus et dont les dirigeants ne se conduisent pas systématiquement comme des prédateurs, comme c'est parfois le cas.

Des réformes clairement affichées

Les étrangers qui investissent en Chine et en Inde n'ignorent pas l'existence du parti unique dans la première, d'une infrastructure défaillante dans l'autre. Ils savent que la justice des affaires est loin d'être au dessus de tout soupçon et n'ignorent rien de la capacité de nuisance de la bureaucratie et des grandes compagnies publiques. Mais ces obstacles sont surmontables dans un contexte de réformes

tidien, il continue à agir de manière traditionnelle. Ainsi, les banques publiques squattent-elles trop souvent les lignes de crédit ouvertes au titre de l'aide européenne et les distribuent-elles en fonction de critères de clientélisme politique et non pas selon la rationalité de prise de risque économique. Les banques veulent toutes gager leur prêt sur des biens immobiliers, si rarement sur une idée nouvelle ou un plan de développement d'entreprise.

La Tunisie et le Maroc ont fait des progrès, mais trop souvent encore les administrations et les banques freinent l'initiative privée, surtout quand elle trouve son origine chez des investisseurs venant de familles n'ayant guère d'appui à l'intérieur du système. Tout est codé, tout est implicite, peu de situations sont

Au Maroc, on constate pourtant un changement : le roi s'intéresse à l'économie et, pour tout dire, la famille royale n'adopte pas une attitude prédatrice face aux nouveaux talents : vivre et laisser vivre est devenu une réalité pour les investisseurs. D'autre part, vu le coût de l'investissement en Europe, le prix de l'immobilier, la délocalisation de certains secteurs notamment dans l'agroalimentaire et l'informatique, des occasions d'investir se multiplient aujourd'hui. Une liberté plus grande des médias, un discours officiel qui insiste sur l'apport que les Marocains de l'étranger peuvent représenter pour le pays, y contribuent. En Algérie, les ministres en sont encore à diaboliser les Algériens de l'étranger - ce sont des enfants ingrats. Et puis l'absence de réformes en profondeur n'est guère encourageante, pour ne rien dire de la situation sécuritaire.

Comment encourager au retour ?

Revenons au Maroc, car il semble qu'il se passe quelque chose d'intéressant dans ce pays : les jeunes binationaux qui réinvestissent, en quelque sorte, leur pays d'origine développent des projets dans les nouvelles technologies, la communication et l'événementiel, de manière plus large dans le tourisme et l'immobilier. Leur savoir-faire peut être précieux dans des sec- ►

La diaspora asiatique, une utopie maghébine

teurs où le taux de croissance est important. Le défi pour les autorités du royaume et, de façon plus large pour les élites marocaines, se résume en quelques propositions. Si le gouvernement marocain souhaite vraiment profiter des avantages nombreux que peuvent lui offrir sa politique d'ouverture sur le monde, il devrait réfléchir aux propositions suivantes :

- Offrir aux entrepreneurs binationaux les mêmes avantages qu'aux étrangers. Un investisseur français ou espagnol peut rapatrier ses bénéfices en devises, un Franco-marocain est avant tout considéré comme un Marocain et ne bénéficie donc pas de ces avantages.

- Mettre en place, dans les Centres régionaux d'investissement qui jouent le rôle de guichet unique pour tout créateur d'entreprise, et à la direction des investissements, des personnes en charge des MRE. Ceux-ci ont l'inconvénient de venir de l'étranger et donc de ne pas connaître les us et coutumes locaux, sans avoir les avantages d'être européens ou américains – nationalités qui sont bien mieux reçues et écoutées par les officiels marocains.

- Encourager les responsables à rompre avec une mentalité qui a tendance à infantiliser ces binationaux dont les codes sont occidentaux, tout en étant profondément marocains. Les traiter comme de potentiels investisseurs et non comme des porte-monnaie tout juste bons à transférer des devises, pour acheter un appartement à Paris ou à Marbella.

- Il faudrait enfin que les entrepreneurs binationaux créent une

structure à l'image du TIE pour s'entraider, accueillir les nouveaux arrivants et faire du lobbying.

Pour une diaspora décomplexée

Aux Etats-Unis et au Royaume-Uni, les entrepreneurs indiens et chinois ont pignon sur rue. Le succès dans les affaires est accepté, quelle que soit sa couleur, ou sa religion. Laskmi Mittal est membre de la Chambre des Lords, de nombreux universitaires d'origine indienne occupent des postes prestigieux dans les écoles de management. La reconnaissance sociale et politique au Royaume-Uni et aux Etats-Unis est sans doute facilitée par une réalité que l'on oublie trop souvent, le conservatisme des

d'origine. La proximité, la mémoire coloniale et le terrorisme, sans parler de la peur du futur qui semble caractériser certains pays Européens, dont la France, n'aident guère à bousculer les mentalités. Peut-être sommes-nous ici en présence d'un aspect particulier de ce refus d'accepter le monde tel qu'il est. Cette attitude caractérise certains membres de ce qui, vu de l'étranger, ressemble plus à une caste qu'à une élite dirigeante.

L'Indien, le Chinois, le Marocain ou l'Algérien qui pense investir dans son pays d'origine est décomplexé, il veut être traité en égal, avec dignité, il ne veut pas avoir, comme c'est trop souvent le cas au Maghreb, à

L'Indien, le Chinois, le Marocain ou l'Algérien qui pense investir dans son pays d'origine est décomplexé, il veut être traité en égal, avec dignité

dynasties d'entrepreneurs en Europe continentale. La liste des cent premières entreprises en France ou en Allemagne n'est guère différente de ce qu'elle était il y a une génération. Le capitalisme anglo-saxon est beaucoup plus adepte de la destruction créatrice qui encourage l'émergence de nouveaux capitaines d'industrie : personne n'a honte de s'enrichir dans ce monde-là.

La France tarde à reconnaître ses enfants d'origine maghrébine et à leur accorder la place qu'ils méritent dans la cité. Or la reconnaissance sociale et politique dont bénéficient les entrepreneurs issus des diasporas chinoise et indienne, à New York et à Londres, les conforte dans les rapports qu'ils entretiennent avec les classes dirigeantes de leur pays

passer son temps à négocier avec l'implicite, comme sont condamnés à le faire ses pairs entrepreneurs privés qui sont restés au pays, y compris au Maroc. Malgré les discriminations qu'il a sans doute subies en Occident, l'entrepreneur de la diaspora est une femme ou un homme moderne, qui a des attentes occidentales : un gouvernement qui assume ses responsabilités devant l'opinion et, éventuellement des assemblées élues, une justice qui soit à l'abri de l'arbitraire et de la corruption. Tant qu'au Maghreb, les makhzens en place n'auront pas accepté des règles du jeu plus claires, il est à craindre que le levain que pourrait constituer l'entrepreneur issu de la diaspora ne pourra pas apporter sa contribution pour faire lever la pâte. ■