

LA CONFÉDÉRATION GÉNÉRALE DES ENTREPRISES DU MAROC : ALÉAS DE L'INSTITUTIONNALISATION

Myriam CATUSSE*

Le 28 juin 1995, la Confédération Générale Économique du Maroc¹ devenait Confédération Générale des Entreprises du Maroc (CGEM). Discret changement d'orientation ou simple formalité, la décision préfigurait sans aucun doute la réforme interne et politique qu'allait connaître l'organisation les années suivantes. Le discours royal du 16 mai 1995 en fut le détonateur. Alors que la sécheresse menaçait l'ensemble de l'activité économique du pays, le souverain appelait de façon solennelle à la solidarité nationale vis-à-vis du monde rural. Évoquant les relations entre les partenaires sociaux, il assénait aux patrons : « votre confédération n'est pas suffisante, n'est pas représentative, ne remplit pas les conditions devant la hisser au niveau de l'engagement. Je les invite à constituer dans le délai d'un mois, en tout cas le plus tôt possible, un syndicat des « employeurs » où il n'y aura pas que les détenteurs de gros capitaux ou les grandes entreprises, mais aussi ceux qui constituent le véritable tissu économique national tel que nous le concevons : autrement dit les petites et moyennes entreprises ». Plus loin, il s'expliquait : « embarqués dans une même galère, il n'est guère permis aux uns et aux autres de s'affronter ». Le ton sans appel suscita une réaction rapide. Ainsi que l'avait requis Hassan II, la confédération entrepris des efforts dans le sens de l'extension de sa représentativité et s'engagea, avec les principaux syndicats du pays, dans un processus de discussion, qui, pour être timide et peu concluant, suggère néanmoins une transformation des relations de travail dans le pays. C'est à partir de ce double processus que l'on peut esquisser quelques réflexions sur les ressorts d'une institutionnalisation du patronat marocain dans une configuration politique ébranlée par les effets de l'ajustement structurel et de la nouvelle orthodoxie du développement et par un dysfonctionnement manifeste de ses structures classiques de médiation politique.

1998 marque pour les patrons marocains un double infléchissement dans ce processus : l'arrivée d'un nouveau gouvernement, dit d'alternance, bouleverse a priori les données du fragile dialogue social entamé avec les syndicats et les pouvoirs publics. Elle a offert à l'organisation l'occasion de s'inscrire plus directement dans l'agenda politique. Par ailleurs, la réélection de l'équipe dirigeante de la CGEM en juin 1997 leur permettait de conforter la réforme entreprise pour s'imposer non seulement comme acteur social mais

* ATER à l'Institut d'Études Politiques d'Aix-en-Provence.

1. La CGEM a été créée en 1941 à partir d'une assemblée précédente, le « Comité Central des Industriels », qu'avait fondé en 1933 un groupe patronal à la tête d'entreprises généralement plus grandes que celles des membres des Chambres de Commerce et d'Industrie et souvent plus lié au grand patronat français.

parfois comme locuteur politique. Différents événements ou dossiers ont rythmé une mise à l'épreuve de la Confédération Générale des Entreprises du Maroc, omniprésente médiatiquement mais contestée sur sa représentativité (et donc ses compétences de médiation). Entre situation octroyée et autonomie conquise, les modèles d'explication de la réforme de la CGEM oscillent, empruntant des voies incertaines et souvent équivoques. Elle révèle néanmoins une « économisation » du politique dans le Maroc des années quatre-vingt-dix qui fait échos à la construction institutionnelle et à la formation cognitive et cognitive d'un ordre libéral.

Généalogie d'une réforme

Entamée avec l'arrivée d'une nouvelle équipe dirigeante à la tête de la Confédération Générale des Entreprises Marocaines en 1994, la réforme de la représentation politique et sociale du patronat marocain a consisté formellement en la recherche d'une plus large assise (territoriale et sectorielle). Ses mutations institutionnelles sont toujours en cours.

Pour la première fois en 1994, l'élection pour la présidence de la CGEM avait été extrêmement disputée. Quatre candidats s'affrontaient². Le vote exigea un second tour, afin de départager A. Lahjouji et M. Bel Madani. Le second, pourtant favori des médias, dû s'incliner. Le nouveau Président, A. Lahjouji, semblait rompre avec ces prédécesseurs, hauts fonctionnaires et proches du palais³, veillant toujours à s'afficher « au-dessus des partis »⁴. Familialement proche de l'Istiqlâl, originaire de la ville de Meknès il n'avait jamais occupé la moindre fonction politique. En revanche, il avait derrière lui une longue expérience dans le domaine de la représentation professionnelle, puisqu'après avoir dirigé l'Association Marocaine de Construction, il avait successivement créé et présidé la fédération nationale des BTP, l'Union des Entrepreneurs Arabes et l'Union des Entrepreneurs de Pays Islamiques. Le personnage qui a su depuis s'imposer progressivement dans les médias comme un personnage sévère, courageux et intègre (notamment au moment de la campagne d'assainissement), s'était en outre entouré d'une équipe brillante d'hommes parfois atypiques, tels que l'actuel Directeur délégué de la Confédération, en charge des dossiers administratifs, membre du bureau politique du parti marxiste-léniniste, l'OADP, où il fait figure d'intransigeant. La CGEM enfin, est co-dirigée par A. Benkirane, à la tête d'une nouvelle institution du patronat : le Majliss al Oumana, conseil de la médiation et de l'arbitrage, chargé de l'épineux dossier du Dialogue social entre entreprises et syndicats.

A. Benkirane est un homme de pouvoir et un homme d'affaires, « un commis de l'État » et un grand entrepreneur, oscillant sans cesse entre

2. Les candidats étaient A. Lahjouji, M. Benchelah, M. Bel Madani et M. Benkirane.

3. M. BENHADDOU, *Maroc, Les élites du Royaume*, Paris : l'Harmattan, 1997, p. 118.

4. S. TANGEAOUÏ, *Les entrepreneurs marocains. Pouvoirs, société et modernité*, Paris : Karthala, 1993, p. 251.

affaires publiques et domaine privé. Né à Marrakech, dans une famille de commerçants et de propriétaires fonciers, il s'est engagé dans le mouvement nationaliste. À l'indépendance, parallèlement au développement des affaires de sa famille à Casablanca, il a mené une importante carrière politique occupant des fonctions dans différents cabinets ministériels (au commerce, à l'industrie, au tourisme, à la marine marchande, où il est nommé sous secrétaire d'État). Il fut successivement Directeur Général de la Caisse de Dépôt et de Gestion, Directeur Général de l'Office Commercial et d'Exportation, sous-secrétaire d'État à l'Industrie et au Commerce (1968-1970) [c'est à ce titre qu'il dirigea les négociations pour la conclusion des premiers accords de pêche avec l'Espagne et la récupération de Sidi Ifni (alors espagnol)], Président du Conseil Provincial de Marrakech, ambassadeur du Maroc en Belgique au Luxembourg et auprès des Communautés Européennes de 1973 à 1976 [il est le négociateur du fameux accord de 1976], et Président de la commission parlementaire des finances de 1977 à 1978.

L'arrivée de ces hommes à la tête de la CGEM s'est accompagnée d'une série de réformes en profondeur de la structure patronale, toujours en quête de représentativité. Ses dirigeants se dotent d'une administration et déménagent au dessus de la nouvelle bourse de Casablanca et face à l'immeuble de l'Union Marocaine du Travail, sur l'avenue des affaires, l'avenue des FAR. Ils refont l'organigramme de la confédération (voir ci-contre). Aux quatre fédérations sectorielles initiales s'ajoutent 16 autres, parmi lesquelles la fédération des PME-PMI créée encore une fois suite à l'injonction royale (faire preuve de représentativité par rapport au tissu économique). L'affiliation résolument de gauche du nouveau président de cette fédération, conseiller municipal USFP s'affiche comme un garant de plus du changement d'attitude du patronat (et du parti socialiste marocain) : la lutte des classes ne fait pas partie de la « nouvelle orthodoxie du développement » ; elle ne s'inscrit pas plus dans le cadre de réforme proposé par le souverain, qui affirmait dans le discours du 16 mai 1995 : « Le temps de l'antagonisme patron/ouvrier est dépassé. Il n'y a plus de place pour cette ancienne mentalité qui voulait voir en l'un et l'autre des ennemis irréductibles. Cette situation est dépassée. (...) De nos jours, il faut qu'il y ait un partenariat entre l'employeur et l'employé puisqu'ils ont tous deux intérêt que leur entreprise perdure et prospère ».

Outre le Conseil de médiation et d'arbitrage et le comité d'éthique sur l'activité duquel nous reviendrons, d'autres organismes sont créés : les Unions Régionales qui se multiplient, afin d'étendre la représentation à l'ensemble du territoire et cinq commissions spécialisées : la Commission Sociale et de la Formation, la Commission Économique et Financière, la Commission des Relations Internationales, la Commission de la Compétitivité et du Progrès de l'Entreprise et la Commission Juridique et Fiscale.

Parallèlement à cette réforme des structures, indispensable préalable à la constitution d'un groupe d'intérêt efficace, c'est sur la scène politique et sociale nationale que la CGEM a sûrement effectué sa plus grande mutation ces dernières années ; en revendiquant un statut autonome et différencié par rapport aux pouvoirs publics, dans le cadre de négociations et d'accords sociaux qui participent explicitement de la re-formulation d'un

pacte politique entre acteurs sociaux : l'été 1996 aura été, pour le patronat marocain et sa confédération, la CGEM, un moment de cristallisation du processus d'inscription au sein du champ politique. En paraphant, le 1^{er} août les accords tripartites avec les principaux syndicats et le gouvernement, ils obtenaient une reconnaissance en tant qu'acteurs des rapports sociaux. La signature du « Gentlemen's Agreement » en juillet 1996 entre la CGEM et le ministère de l'Intérieur, enregistrait, quant à elle, la clôture de six mois de rapports de force tendus provoqués par la campagne dite « d'assainissement » menée par le ministère de l'Intérieur contre la corruption et la contrebande.

Le premier mandat de l'équipe dirigeante de la CGEM pris fin en 1997. Elle fut reconduite lors d'élections peu disputées puisque sans concurrent. Trois nouvelles années s'ouvraient alors à la confédération pour mieux ancrer et préciser les modalités de la défense des intérêts professionnels patronaux.

« L'apparition » d'acteurs sociaux intermédiaires corrobore le modèle de développement libéral, encouragé sinon guidé par les organisations financières internationales. Le soutien prodigué de part et d'autres aux « sociétés civiles » des pays dits « en voie de développement », essentiellement aux associations sociales et libérales, en est l'illustration la plus flagrante. L'existence d'un patronat organisé serait le gage, pour les tenants de la sociologie néo-libérale, de passerelles entre le marché et la société politique, d'une réconciliation entre les sphères économiques et politiques. Plus empiriquement, la prise de parole de l'entrepreneuriat, son engagement notamment dans le domaine du « dialogue social », renforcerait un processus de désamorçage des conflits sociaux, dans un contexte où les chiffres du chômage sont alarmants et les tensions sociales sous-jacentes. L'ébauche d'une privatisation (ou d'une spécialisation) de la négociation sociale semble poindre. C'est pourquoi la réforme de la CGEM, au delà d'une analyse sur les ressorts de la défense corporatiste d'intérêts spécifiques, engage à une réflexion sur les changements structurels de la régulation politique et sociale au Maroc.

Que ce soit en affichant un nouveau plan d'action, en adressant un mémorandum au nouveau gouvernement, en protestant vigoureusement à l'encontre des procédures de privatisation pour finalement diffuser une déclaration « pour une éthique de l'entreprise », les patrons de la CGEM ont négocié, affiné et précisé leur mode d'insertion et d'intervention dans la sphère politique marocaine, au cours de l'année 1998.

Stratégie et plan d'action

Dans un document interne présenté à l'assemblée plénière de mars 1998, « Stratégie et Plan d'action » (janvier 1998), les dirigeants de la CGEM définissaient le redéploiement de leur action et les missions qu'ils entendaient assumer, après avoir été réélus. Il s'agissait pour la confédération d'ancrer son activité de groupe d'intérêt, voire de corporation, après s'être imposée comme acteur social légitime et pertinent dans le jeu politique. Les résolutions affichées traduisent en effet une nouvelle étape dans son institutionnalisation. Les années précédentes avaient été celles de la naissance politique, marquée par des tensions de fond et des conflits plus ou moins violents avec d'autres

prétendants à la représentation du patronat (notamment en 1995, avec la cabale menée par les candidats déçus de l'élection à la présidence) et avec un ministre de l'Intérieur soucieux de maintenir les prérogatives du politique sur les acteurs économiques (lors de la campagne d'assainissement en 1996). À partir de l'été 1997, les dirigeants de la CGEM, confirmés à leurs postes de représentants, ciblent leurs champs d'actions.

Outre les classiques objectifs de représentation des membres et de concertation avec les administrations, ils s'ajoutent trois nouvelles missions :

- Une mission *d'interlocuteur*, auprès des pouvoirs publics, des partenaires sociaux ou des instances internationales. La CGEM devient ainsi un mandataire dûment habilité et reconnu, engagé au profit du secteur privé »⁵. Effectivement, ce sont ses dirigeants qui apposent leur signature, en tant que représentants du secteur économique marocain, dans les accords nationaux (par exemple pour le « dialogue social »), mais aussi pour les protocoles internationaux (notamment avec l'Union Européenne, mais aussi avec les pays de l'UMA, par exemple). De ce point de vue, la visite du Roi en France en avril 1996 où le souverain était accompagné officiellement d'une délégation de la CGEM constituait une première.

- Une mission *d'animateur*, dans les domaines de la conceptualisation, de la modernisation, et de la prestation de services : par exemple, les cadres de la CGEM revendiquent la conception et la diffusion au Maroc d'idées telles que « l'entreprise citoyenne » ou le « partenariat stratégique » ; un rôle « d'éclaireur et de pédagogue »⁶.

- Et enfin, un rôle de *dynamiseur* du partenariat et d'attraction vers le pays des investissements étrangers (notamment en ce qui concerne la mise en place des dispositifs de la « mise à niveau »).

La capacité de la CGEM à faire pression et à s'inscrire dans les sphères d'énonciation du politique est la condition de son institutionnalisation, dans la mesure où sa représentativité continue à susciter des réserves. Elle se mesure à la lumière de dossiers particuliers. On montrerait alors que ses facteurs d'influence sont essentiellement l'interpellation publique (notamment par voie de médias), qui repose en partie sur certaines compétence à agir en silence, à solliciter la bonne personne pour disposer des informations nécessaires dans un contexte où l'opacité est souvent un moyen d'éviter à la base tout comportement civique et plus largement toute action contestataire, à disposer des relais nécessaires dans la presse, parmi les experts et les faiseurs d'opinion nationaux et internationaux. Le déploiement de réseaux est alors indispensable. Ainsi, le patronat marocain, en tant que potentiel « nouvel acteur politique », n'émerge pas des marges, mais – au contraire – de milieux sociopolitiques particulièrement intégrés dans l'élite politico-économique. En outre, la présence dans l'équipe de plusieurs personnalités, dont l'expérience du militantisme politique est significative, a permis de mobiliser l'opinion en général et les faiseurs d'opinion en particulier.

5. Document interne.

6. *La Vie Économique*, 29-11-96.

La Mise à niveau des bilans

Le travail du groupe de pression fût particulièrement sensible sur le dossier des conséquences de l'accord d'association avec l'Union Européenne. Toute l'année 1997 a été marquée par une activité médiatique et/ou plus discrète de la CGEM contre les procédures de « mise à niveau des bilans » et son texte d'application, au cours de négociations avec le ministère des Finances⁷. La question procède plus largement des dispositions mises en place dans le cadre de l'adaptation du cadre juridique des affaires économiques marocaines à la législation et aux pratiques européennes. Elle constitua pour les entrepreneurs marocains et en particulier les PME-PMI un important objet d'inquiétudes. Elle permit de mesurer la capacité de la CGEM à intervenir dans la procédure législative et plus largement dans la définition d'une politique publique.

Tout en se défendant de vouloir « effacer l'ardoise » ou d'ignorer un ensemble de pratiques illégales et irrégulières, au fondement de la fraude fiscale, la CGEM cependant a fait usage de son influence pour reporter plusieurs fois la date butoir posée par les pouvoirs publics et a plaidé pour qu'aucune mesure pénalisante n'accompagne le programme. Outre les rencontres fréquentes avec le ministre lui-même, les responsables de la CGEM ont usé d'une autre tactique : la sensibilisation des parlementaires sur la question. Ainsi, le texte d'application finalement adopté (décret n° 2-97-761) a constitué pour les patrons une première victoire sur le dossier.

La question des privatisations de la gestion des infrastructures

Le premier semestre 1998 a également été le théâtre de prises de parole de la CGEM pour s'indigner de certaines pratiques en matière de privatisations. Ce sont en particulier les dossiers de la vente de l'hôtel de luxe « le Palais Jamaï » de Fès et surtout de la délégation de la gestion des services d'eau et d'électricité de Rabat-Salé à un groupe luso-espagnol qui furent l'objet des polémiques. La Confédération avait déjà testé son argumentaire et fait ses preuves en 1997, au moment de la cession de la gestion de l'eau, de l'électricité et de l'assainissement de Casablanca à la Lyonnaise des Eaux. Revendiquant un droit de regard sur les termes d'un contrat entre le gouvernement marocain et une entreprise française, qu'ils considèrent aller à l'encontre des intérêts économiques marocains, les dirigeants de la CGEM étaient parvenus à intervenir dans les tractations en tant que « conseillers techniques ». Ils en profitèrent pour dresser par voie de presse un réquisitoire contre les procédures, arbitraires et politiques, de privatisation de gré à gré. C'est le même exposé de récriminations (peut-être plus direct parce que la conjoncture d'alternance y était favorable), fondé sur une mise en cause de pratiques opaques, de collusions entre milieux d'affaires et politiques, de corruption pure et simple, qui est réutilisé en février 1998 au moment de la

7. Les rencontres à certaines périodes de l'année furent quasiment hebdomadaires entre les dirigeants de la CGEM et le ministre des Finances lui-même.

cession du marché de l'eau et de l'électricité à Rabat. Après son assemblée plénière du 25-02-98, la confédération interpelle les responsables politiques dans une lettre ouverte « contre le bradage des biens publics ». Les résultats de ses interventions ne sont pas nécessairement à la hauteur des ambitions affichées. Néanmoins, l'intérêt patronal s'impose au cours de ces années de libéralisation économique et trouve échos dans les interventions de la CGEM.

Relations avec le nouveau gouvernement

Sur des dossiers plus politiques, enfin, la confédération patronale revendique non seulement un certain droit de regard, mais également une capacité à faire pression, à infléchir les politiques publiques. Lors de la longue composition du gouvernement au cours des mois de janvier, février et mars 1998, la CGEM fut plusieurs fois contactée. À titre général, en tant que représentant du patronat (au même titre que les syndicats), lors de rencontres par exemple entre des délégations de la CGEM et le bureau politique de l'USFP. en janvier 1998. Puis, avec A. Youssef, une fois qu'il fut nommé Premier ministre par le Roi. Il s'agissait visiblement de faire valoir les intérêts généraux du patronat marocain, face à un gouvernement qui donnerait sûrement une place importante au social. La CGEM exprimait alors au futur chef du gouvernement ses attentes, les dossiers qu'elle lui soumettrait, les mesures qu'elle considérerait prioritaires, etc. Par voie de presse par ailleurs, les patrons expriment à la fois leur satisfaction par rapport au changement de gouvernement, mais également quelques craintes quant à ces orientations socialistes. La question du Code du Travail par exemple est particulièrement mentionnée. L'hypothèse d'une hausse des impôts par avance condamnée.

La CGEM fut de plus régulièrement sollicitée sur des questions plus spécifiques et de façon plus privée : chacun de ses cadres par exemple fut contacté en tant que conseiller pour l'élaboration du programme de l'USFP. Si bien qu'avant même la nomination du gouvernement, les dirigeants de la CGEM s'estimaient globalement satisfaits, ayant pu faire valoir leurs positions : le seul point de dissension resterait celui de la flexibilité de l'emploi. L'USFP se serait ainsi engagée favorablement par rapport à de grands « chevaux de bataille » de la CGEM, en prévoyant une révision du code des Sociétés Anonymes [cf. gros plan sur la réforme du droit des affaires au Maroc], en allant jusqu'à proposer une amnistie fiscale, la réforme de l'administration, ou encore en affirmant que la concession des infrastructures au secteur privé devait s'effectuer dans la transparence, en privilégiant à compétence égale les propositions nationales.

La confédération affirme, aux lendemains de la nomination du gouvernement, avoir une série de dossiers prêts à être défendus auprès des nouveaux ministres : modernisation de l'administration, réforme de la justice, réforme des douanes, reprise des négociations sociales (les patrons prennent même les devants en s'engageant à reconsidérer rapidement la question des logements sociaux, intégrée dans la déclaration du 1^{er} août, mais jusqu'alors ignorée), amélioration des conditions de l'investissement étranger, flexibilité de l'emploi, maintien des équilibres macro-économiques etc.

Certains ponts sont déjà établis entre la confédération et le nouveau gouvernement, en particulier dans les principaux ministères interlocuteurs de la CGEM : outre les deux économistes, F. Oualalou et H. El Malki (deux ténors de l'USFP, respectivement ministre des Finances et de l'Économie et ministre de l'Agriculture) que les patrons de la Confédération ont souvent eu comme partenaires et interlocuteurs antérieurement, le gouvernement comporte également deux « représentants du secteur privé » : M. Filali, Istiqlâl, (ministre du Secteur public et de la Privatisation), diplômé de l'ISCAE, membre de l'AMITH (Association Marocaine des Industries du Textile et de l'Habillement), de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Casablanca et de la CGEM et M. Alami Tazi, RNI, (ministre de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat), président de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Meknès, président de la Commission Économique de la Chambre des Conseillers, et membre coopté de la CGEM au Conseil National du Patronat, membre du Bureau.

En mars 1998, la confédération adresse un mémorandum au tout nouveau gouvernement, qui synthétise les revendications des patrons, les priorités en matière de réforme non seulement économique, mais aussi sociale, administrative et judiciaire.

Synthèse du mémorandum adressé par la CGEM au nouveau gouvernement, le 31 mars 1998

Partant de l'hypothèse que le désengagement de l'État est l'une des caractéristiques principales des économies modernes, la CGEM estime que des réformes doivent accompagner ce désengagement :

- *Réforme de l'Administration* : simplifier la gestion financière et les procédures d'approbation budgétaire ; combattre les lenteurs bureaucratiques, par un effort soutenu de formation et de recrutement de cadres de haut niveau ; remplacer les contrôles préalables par le contrôle à posteriori ; renforcer la décentralisation et la lutte contre la routine, le népotisme, la corruption et le clientélisme. Concertation, simplification, prévisibilité et transparence doivent être les termes régissant les relations entre l'Administration et l'Entreprise.

- *Réforme du système judiciaire* : la justice marocaine étant caractérisées par sa lenteur et son manque d'efficacité, de transparence ou d'équité, la réforme est le pilier de toute action de développement. Si la priorité est d'abord la justice économique, celle-ci ne peut être que la conséquence de l'instauration de l'État de Droit dans son sens le plus large qui repose sur : l'indépendance de la justice, l'amélioration de la formation et des moyens de travail du système juridique, une meilleure diffusion de l'information et une exécution plus rapide des jugements.

- *Législation sociale et formation professionnelle* : L'amélioration d'une gestion souple des ressources humaines est à même d'assurer la qualité, la productivité et la compétitivité de nos entreprises ainsi que leur mise à niveau. La flexibilité du travail est la seule issue possible pour l'avenir de notre économie, sinon les investisseurs se désintéresseront de plus en plus de notre zone. De même au niveau des relations sociales, la poursuite du dialogue social est nécessaire pour la prise de conscience collective des impératifs de notre développement économique et social. Concernant l'amélioration de la formation professionnelle, l'entreprise a besoin des éléments suivants : amélioration de la qualité des formations dispensées et leur adaptation ; simplification des procédures de l'OFPT.

- *CNSS* : Tout en déplorant le fait que le Conseil d'administration de cet organisme ne se soit réuni depuis plus de six ans, la CGEM estime que les organes de gestion et de supervision de la Caisse devraient se réunir périodiquement et présenter une situation transparente et exhaustive de l'ensemble des problèmes qui freinent

l'action de cet organisme. Envisager que la baisse des cotisations devrait favoriser l'augmentation du nombre des affiliés et améliorer les prestations sociales. La gestion des fonds de la CNSS devrait être effectuée en faisant appel à d'autres organismes (autre CDG) afin de faire jouer une concurrence qui ne peut être que profitable à la CNSS.

- *Couverture médicale* : Elle ne peut être envisagée que progressivement d'une part et d'autre part les impératifs de mise à niveau et de restructuration des entreprises dans la perspective de l'intégration à la zone de libre-échange ne peuvent s'accommoder d'une forte augmentation de charges sociales de l'entreprise marocaine et notamment de la PME et de la PMI qui représentent le principal de notre tissu économique.

- *Coût des facteurs* : La taxation trop forte du prix de l'énergie rend notre pays peu attractif aux industries sensibles aux coûts d'énergie et obère les coûts de production. La solution serait que la taxation de l'énergie soit neutre pour les entreprises d'où l'idée de remplacer la ITC sur les produits énergétiques par la TVA. Les autres facteurs de par leurs coûts excessifs et souvent imprévisibles constituent des handicaps pour le secteur productif national et des freins pour les investissements étrangers.

- *Gestion déléguée* : Tout en réaffirmant son adhésion totale au principe de la privatisation de cette gestion, la CGEM estime que le transfert de cette gestion doit se faire sur la base d'un appel à la concurrence dans le cadre d'un appel d'offre ouvert, afin de garantir la concurrence loyale et libre.

- *Douanes* : Les procédures tatillonnes et bureaucratiques appliquées à tous les stades d'importation ou d'exportation ont pour conséquence « l'éloignement » en termes de temps du Maroc de son marché naturel (l'Europe). Un certain nombre de mesures doit être pris : révision du code des douanes et son adaptation aux nouvelles données et pratiques du commerce international ; amélioration des délais de dédouanement dans les ports et les aéroports par la généralisation du contrôle sélectif.

- *Charte de l'Investissement* : Ce texte a incontestablement apporté plusieurs avancées par rapport aux législations précédentes, mais il ne couvre pas les investissements de renouvellement et engendre certaines distorsions.

- *Fiscalité* : Une fiscalité trop liée à la conjoncture budgétaire ne permet pas aux opérateurs d'avoir une visibilité pour intervenir.

Réévaluation des bilans : publier rapidement le décret d'application de l'art. 8 bis de la loi de finance 97/98 et reconduire cette réévaluation dans la prochaine loi de finances.

Mise à niveau des bilans : relancer l'opération conformément aux instructions de sa Majesté le Roi lors du Conseil des ministres du 16/10/97. Réformer le système des patentes dans le sens de la simplification. Le secteur informel doit progressivement être intégré dans l'assiette de l'impôt, par la mise en place d'un système fiscal adapté.

Rétablir l'exonération de l'IS de 100 % les cinq premières années pour les entreprises qui réalisent des exportations indirectes et élargir cette exonération à l'ensemble des secteurs exportateurs, et permettre la constitution de provisions déductibles d'impôts pour la recherche et le développement.

D'organisation pratiquement inexistante au début des années quatre-vingt, discrète et timide au début des années quatre-vingt-dix, la CGEM s'impose à la fin des années quatre-vingt-dix comme une organisation de représentation des intérêts patronaux, reconnue à la fois par des pouvoirs publics et par des partenaires sociaux avec lesquels elle entretient des relations contradictoires et ambivalentes. Dans un contexte où le politique fait parfois figure de domaine privé aux mains d'un groupe restreint, son développement suggère une diversification et une extension des lieux d'élaboration des politiques publiques, ne serait-ce que par les débats collectifs que suscitent ou provoquent ses dirigeants, qui font parfois figure de trublions dans un espace politique policé. De surcroît, du fait de la position intermé-

diare qu'ils occupent, ils interviennent dans la distinction du public et du privé, autrement dit de ce qui est soumis à un contrôle collectif et ce qui ne relève que d'enjeux spécifiques ou particularistes. Parce qu'ils accumulent ressources économiques, sociales et politiques, les entrepreneurs ne peuvent qu'être classés parmi les dominants d'une société. Il semblerait vain de vouloir gouverner contre leur volonté. Il est remarquable néanmoins que dans le Maroc des années quatre-vingt-dix, certains d'entre eux ait utilisé de nouvelles voies, associatives notamment, pour faire valoir leurs intérêts. Le phénomène ne doit pas pour autant occulter les autres formes d'intervention politique du monde économique, d'une part dans les couloirs du palais pour ceux qui y ont accès, d'autre part au niveau local sur un modèle notablier.

La déclaration pour l'éthique de l'entreprise

En 1998, après avoir créé un comité d'éthique (janvier) dont fait par exemple partie le président de la section marocaine de *Transparency International*, la confédération a envoyé aux médias et à chacun de ses membres une missive enroulée dans un ruban de couleur en arabe et en français : la « déclaration pour l'éthique de l'entreprise » est un dispositif de plus dans son argumentaire libéral. Un gage de bonne volonté supplémentaire. Une façon de se poser en « avant-garde » du patronat. La confédération associe à la création du comité d'éthique la signature du gentlemen's agreement, l'adoption d'un code de déontologie (diffusé sous la forme de la déclaration pour l'éthique de l'entreprise) et la rédaction d'une charte de la qualité.

Le comité est présidé par A. Benkirane; il réunit trois groupes : le groupe de l'Éthique et le Développement (chargé de rédiger la déclaration), le groupe Sensibilisation et le groupe Suivi et Promotion de l'Éthique. Par ailleurs, toujours en janvier 1998, la fédération des BTP créa, elle-même en son sein, un comité d'éthique particulier.

C'est effectivement une particularité récurrente au fondement de l'action publique de la CGEM, que le recours au registre de *l'indignation* et à celui de la vertu. Plusieurs fois déjà, on a souligné l'importance de la dénonciation dans la structuration de son discours. On a évoqué l'image de son président, qui s'est imposée au cours de la campagne d'assainissement surtout. La CGEM serait le promoteur d'une certaine éthique qui se distinguerait des pratiques politico-économiques dominantes qualifiées « d'antérieures » : collusions, corruption, clientélisme⁸. Ses dirigeants condamnent l'iniquité de la Campagne d'Assainissement, protestent contre des procédures de concessions publiques, s'indignent des pratiques de privatisations de gré à gré, et d'ab-

8. Ainsi dans une interview après la nomination d'A. Youssoufi, A. Lahjouji déclarait : « Une justice défailante, la corruption et enfin une administration qui ne fonctionne pas normalement sont des facteurs de risque contre lesquels un investisseur qu'il soit marocain ou étranger ne peut rien, il réprime donc dans son acte d'investissement. Or l'équation est connue : l'investissement induit l'emploi donc le développement social. La justice marocaine doit être prévisible et prendre en compte la nature particulière des affaires. Nous espérons que les tribunaux de commerce verront effectivement le jour », in A. Jamaï, « Patronat : le social, oui, mais dans le respect des équilibres », in *Le Journal*, 16-02-98, p. 5.

sence de transparence en général dans les marchés publics. À l'inverse, ils développent un discours sur la citoyenneté (« l'entreprise citoyenne »), articulé autour des thèmes de la responsabilité et de l'indépendance de jugement. Ils s'associent, médiatiquement à la lutte contre la corruption lancée par l'*Association Transparency* et n'ont eu de cesse de faire preuve de méfiance à l'égard du processus électoral en 1997.

Dans le mémorandum cité plus haut, ils revendiquent une « réforme de l'administration, où sévissent les pesanteurs bureaucratiques, le népotisme, la corruption et le clientélisme », une « réforme de l'appareil judiciaire », une « réforme de la législation sociale et de la formation professionnelle ». Les questions de justice, de transparence dans les affaires entre entreprises, mais aussi de l'administration, de moralité sont affichées ostentatoirement comme des priorités parmi les actions engagées par la CGEM. S'ils ont du mal à faire valoir leur représentativité, malgré les réformes internes entreprises, les patrons de la confédération semblent vouloir rendre crédible leur action et leur présence dans l'espace public en déployant un discours libéral, centré sur leur indépendance et leur autonomie vis-à-vis du politique. C'est pourtant, de leur capacité à mobiliser ce dernier, à faire pression dans l'agenda des politiques publiques, et donc à entretenir une proximité par rapport aux centres de décision, que dépend la réussite de leurs actions. Ainsi les discours et les attitudes de ces « entrepreneurs politiques » qui se doivent d'entretenir une proximité et distance vis-à-vis du politique, oscillent constamment pour faire valoir leurs intérêts professionnels, corporatistes et politiques.

Comité d'éthique de la CGEM DÉCLARATION POUR UNE ÉTHIQUE DE L'ENTREPRISE

Préambule

À l'ère de la mondialisation, si l'entreprise marocaine veut, non seulement participer au développement du pays, mais aussi être compétitive et prendre une part importante dans les échanges internationaux, il est indispensable que l'impératif éthique régitte à la fois sa gestion et ses relations avec son environnement national et international.

Sur le plan national, une telle démarche rejoint la mobilisation sans cesse croissante de la société civile pour une mobilisation de la vie publique, condition nécessaire pour une véritable démocratie et l'instauration de l'État de Droit.

Sur le plan international, la déclaration de Lima de septembre 1997, puis la convention signée par les pays de l'OCDE en décembre 1997, tentent de favoriser la moralisation des échanges inter-entreprises et entre États et entreprises en stigmatisant la corruption en tant que frein à la démocratie, à la justice et au développement.

La CGEM qui fait de l'Entreprise Citoyenne son concept fondamental, a décidé de mener une campagne soutenue contre toutes les formes d'abus de pouvoir et dévoiements de la concurrence. Pour ce faire, elle invite l'ensemble de ses membres à ce uvrer pour l'élaboration d'une morale des affaires, d'un code de bonne conduite qui bannirait la corruption et les dérives de toutes natures, et aboutirait ainsi à une véritable éthique de l'entreprise.

Sur un plan concret, un comité d'Éthique avec des structures de suivi a déjà été créé au sein de la CGEM afin de veiller à la bonne application des règles d'éthique.

Déclaration

1. Génératrice de richesses, l'entreprise œuvre pour un développement national basé sur une croissance forte et une solidité accrue dans le cadre de l'économie de marché et de la libre concurrence et dans le respect d'une éthique de l'entreprise.

2. L'entreprise s'engage à contribuer au renforcement de l'État de Droit et aux efforts d'édification d'un environnement sain par une gestion bannissant toutes formes de corruption et de fraude à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise.

3. Face à la mondialisation et aux exigences de la compétitivité, l'entreprise, de même qu'elle œuvre pour sa mise à niveau technique, managériale et financière, invite au respect par tous des règles éthiques dont les principaux fondements sont :

- Le respect des lois et des règles de civisme, comme exigence élémentaire de la vie et du travail en communauté.

- L'élaboration de codes professionnels de déontologie basés sur l'intégrité, la concurrence loyale, la transparence des actions.

- La bonne gouvernance comme mode de gestion des affaires, basée sur le respect des biens sociaux, la sauvegarde des intérêts des actionnaires et la responsabilité pleine et entière à leur égard.

- Le respect de la qualité, non seulement par souci de la concurrence, mais surtout par respect du consommateur-client.

- Une gestion saine des ressources humaines basée sur le respect de l'individu, l'équité et l'absence de toute discrimination quelle que soit sa nature, l'intérêt mutuel et la concertation, dans le strict respect des Droits humains.

- La protection de la nature et la sauvegarde du cadre de vie par la prise de toutes les mesures nécessaires, y compris des investissements supplémentaires, pour éviter et limiter au maximum la pollution et la dégradation de notre environnement.

4. Adhérente aux principes ci-dessus comme fondements de la conduite de ses membres, la CGEM appelle l'ensemble de ses partenaires : Pouvoirs publics, administration, organisations syndicales, bailleurs de fonds, fournisseurs, clients, médias, ONGS et public en général... à œuvrer de concert pour faire prévaloir ces principes et ces valeurs.

Depuis la période du protectorat français, le patronat marocain dispose de structures de représentations institutionnelles⁹. Il aurait fallu, parallèlement à cette rapide évocation des transformations que connaît la CGEM, revenir sur les difficultés et le devenir des chambres de commerce, d'industrie et de services qui ont fait également l'objet de réforme au cours de la décennie quatre-vingt-dix. Néanmoins, du fait même de leur histoire (sous le protectorat, puis dans un contexte où l'économie du pays était essentiellement alimentée par les entreprises publiques), et de l'hétérogénéité du monde entrepreneurial marocain, elles ont occupé dans le paysage politique et social une place et des fonctions variables, jusqu'à n'apparaître qu'en tant qu'appendice du système administratif makhzénien. De ce fait, la formation d'un « intérêt patronal », n'est évidemment pas un phénomène transhistorique et a revêtu au Maroc, au cours du siècle, plusieurs avatars institutionnels et politiques. Elle a fait, et demeure en soi, l'objet d'une négociation et d'un travail de définition : de quel patronat, s'agit-il ? quels sont les intérêts tenus pour communs à cet ensemble professionnel ? comment distinguer ce qui est

9. Auparavant, et schématiquement, la représentation des commerçants et des artisans était le fait des grands commerçants eux-mêmes, individuellement, du fait de leur propre statut de notables, de leur insertion dans le système de clientèle makhzénien, et par le biais de corporations, fonctionnant sur un modèle très organiciste, pour les petits artisans et commerçants.

publiquement défendable et ce qui ressort du domaine privé ? quels sont les acteurs pertinents ? qui représente qui ? etc.

Les réformes du groupe d'intérêt entre 1995 et 1997 suggèrent l'hypothèse d'un processus *d'institutionnalisation* de la Confédération Générale des Entreprises du Maroc autour d'un modèle et d'un système de référence « néocorporatiste ». En effet, l'évolution de ses structures fait échos à un travail de construction de sa légitimité vis-à-vis des pouvoirs publics et face au monde entrepreneurial qui emprunte certains caractères du modèle¹⁰. Les répertoires de l'auto-justification ont sensiblement évolué. Ils se sont diversifiés et consolidés à travers l'énonciation d'accords partiels, sectoriels ou globaux avec une série de partenaires : avec les syndicats et le ministère de l'Intérieur au moment des accords dits de dialogue social (1^{er} août 1996), avec le ministère de l'Intérieur et le palais pour le « *Gentlemen's agreement* » (21 juillet 1996). Les termes de ces compromis varient : arrangement sur le système politique lors du vote référendaire en faveur de la nouvelle constitution en 1996, discussion sur les modalités de l'insertion internationale lors des négociations sur le partenariat euro-méditerranéen.

L'étude de l'évolution de la situation marocaine révèle un processus complexe, où le patronat, par le biais de la CGEM en particulier, s'inscrit dans une dynamique d'entrée en politique, en tant qu'intermédiaire et médiateur, traduisant les aspirations d'un groupe professionnel. Ces dernières sont tant d'ordre « participationniste » que « protectionniste ». Les entrepreneurs de la confédération font preuve d'un volontarisme notable. Ils interviennent au-delà de la défense d'intérêts corporatistes. Ils revendiquent une participation dans l'organisation de la cité, tandis que la majorité des entrepreneurs marocains affichent leur apolitisme. Mais ils s'enquêtent également d'assurances et de garanties par rapports aux aspirations syndicales ouvrières et aux impératifs internationaux. Leurs marges de manoeuvre sont en conséquence limitées par leurs caractéristiques particulières et leurs propres dépendances dans un système qui conditionne et détermine leur présence publique.

L'équilibre qui se dessine est incertain et instable. Les rapports de force ont évolué néanmoins. Il est indiscutable qu'un « mouvement patronal » a vu le jour dans les années quatre-vingt-dix au Maroc. Il est plus malaisé de définir sans ambages son (ses) rôle(s) dans la transition du régime (si transition il y a). Soulignons toutefois qu'il participe d'une part de la pacification de la sphère politique et d'autre part qu'il semble discursivement promoteur d'une éthique économique et politique.

10. Voir M. CATUSSE, « De la lutte des classes au dialogue social. Réflexions sur la recomposition des relations professionnelles au Maroc », *Maghreb-Machrek*, oct.-déc. 1998, p. 18-38.