

# **L'échec des pays sous-développés face aux Sociétés transnationales L'exemple du Maroc**

**Par  
Bachir HAMDOUN**

Le colloque de Monrovia (février 1979) sur «Les perspectives de développement et de croissance économique en Afrique dans l'avenir et spécialement l'horizon 2000» (1) a lancé un cri d'alarme : l'échec des politiques de développement menées à ce jour et la nécessité d'un changement de cap radical sous peine d'une aggravation dans l'avenir de la situation douloureuse actuelle :

«Le continent africain vit plus dramatiquement que les autres régions du monde les contre-performances des stratégies de développement adoptées par les plupart des pays et dont l'échec, souligné par les crises sociales qui secouent désormais les pays industrialisés n'est plus à démontrer» (2).

Ce n'est pas le lieu ici de nous interroger sur les causes de cet échec et le colloque de Monrovia a été suffisamment éloquent à cet égard. Tout au plus va-t-on s'intéresser à un aspect de la question : l'échec des politiques des pays sous-développés (P.S.D) face aux sociétés transnationales (S.T.) (3).

Nous nous hasarderons d'abord à émettre quelques réflexions générales qui paradoxalement ne nous semblent pas originales sur les implications des S.T. sur les P.S.D. (4). Nous nous attacherons ensuite à les illustrer par l'exemple du Maroc. Nous disons bien exemple et non cas du Maroc, car

- 
- (1) Organisé sous l'égide de l'Organisation de l'Unité Africaine. Un ouvrage sur le colloque est en cours de publication.
  - (2) Rapport final du colloque de Monrovia, p.3 (souligné par nous).
  - (3) Nous préférons cette appellation à «multinationale» notamment parce qu'elle nous semble moins mystifiante.
  - (4) Hasardeuses parce que générales.

nous semble -t-il, par delà la variété des expériences et des conditions propres à chaque pays, nous trouvons partout, l'échec face aux S.T. Ces dernières, par delà leur diversité ont, de par leur organisation et la variété de leur stratégies à l'échelle internationale sinon mondiale la capacité et les ressources de réaliser leurs objectifs, nonobstant les politiques nationales.

## **II — L'Echec des politiques des P.S.D. face aux S.T.**

Il s'agit de l'échec des tentatives de dégagement de l'emprise des S.T. Le résultat a été le maintien de la dépendance, même si sa forme a changé. A la limite, elle peut être invisible, c'est la forme ultime de dépendance : dépendance technologique, dépendance des modèles d'organisation et de gestion, dépendance des modèles de comportement et de consommation de la classe dirigeante....

Nous ne nous intéressons pas ici aux cas extrêmes de pays qui ont ou bien fermé la porte à toute forme de pénétration des S.T ou bien leur ont laissé la voie pratiquement libre. Mais à la majorité des P.S.D., particulièrement des pays africains qui essaient d'exercer sur elles un contrôle plus ou moins strict. Celui-ci prend généralement la forme d'un contrôle total au majoritaire du capital, notamment dans les secteurs clés de l'économie. La procédure peut différer : nationalisation (avec ou sans indemnisation), rachat par le secteur public, création d'entreprises conjointes (50/50), parfois même «indigénisation» par association du capital privé national au capital étranger... De nombreux pays africains ont tenté cette prise en main de leur économie depuis le milieu des années 1960 (5).

L'échec de ces politiques est dû principalement à deux séries de raisons liées : la première est nationale, la seconde transnationale.

Sur le plan national, l'attitude vis-à-vis des S.T. dépend notamment de la nature et des intérêts de la formation sociale dirigeante et des alliances qu'elle peut nouer avec les autres couches de la population. Bien sûr la situation diffère selon les pays, mais le couple bourgeoisie nationale nouvelle élite formée à l'occidentale joue souvent un rôle de premier plan. La bourgeoisie locale ne veut plus se contenter de la «part coloniale» et, après avoir élargi le champ traditionnel de son action (commerce, immobilier....) et parfois pris la relève du petit capital étranger dans l'industrie notamment de substitution d'importation à la faveur des départs des étrangers après la décolonisation, s'intéresse au grand capital étranger, aux S.T. Mais là le morceau est gros et elle a besoin de l'appui de l'appareil de l'Etat. C'est là qu'intervient la deuxième composante : la nouvelle élite. Cette-ci, après avoir pris la relève des étrangers dans l'administration publique et étendu l'appareil bureaucratique de l'Etat, cherche à exercer ses talents ailleurs. Le privé national offre peu de pos-

(5) Cf. Widstrant, *Multinational firms in Africa*, IDEP, Dakar and scandinavian Institut of African studies, Uppsala 1975. —

sibilités. Restent le développement du secteur public et les filiales des S.T. La nouvelle élite, notamment après avoir transité par l'administration, constitue les managers du secteur public en cas d'extension ou de nationalisation, ou des S.T. particulièrement en cas «d'indigénisation» du capital par association avec le privé national.

La bourgeoisie locale et la nouvelle élite instruite constituent alors des partenaires-alliés de la S.T. l'un par intérêt, l'autre par formation (et aussi par intérêt), les deux par adhésion à un modèle de consommation, à un genre de vie, à un système de valeurs «transnationaux» (6). Les deux composantes d'ailleurs peuvent appartenir à l'origine à la même couche sociale, les jeunes cadres diplômés étant issus de la bourgeoisie. Ce qui accroît la cohésion du groupe (7).

Pour la firme transnationale, l'existence de cette couche sociale constitue une aubaine. Elle facilite la mise en œuvre de sa stratégie. Les S.T. y trouvent les vecteurs du maintien de son emprise, même au cœur du secteur public. Car en cas de nationalisation ou de création de nouvelles entreprises publiques (clés en main ou produits en main), la S.T. reste maîtresse de la technologie (le «transfert de technologie» est un leurre (8), des activités de recherche-développement, des modèles d'organisation et de gestion dont sont nourris les managers indigènes formés à bonne école, des modèles de consommation diffusés de proche en proche à travers les couches sociales privilégiées. Ceci sans parler des difficultés qui peuvent naître du contrôle du marché international par les S.T. des mesures de rétorsion qu'elles peuvent exercer en cas de nationalisation avec les problèmes de balance des paiements, d'approvisionnement en matières premières ou demi-produits qui peuvent en résulter....

Les nationalisations (et la création d'entreprises publiques) peuvent être ainsi source de désillusion lorsqu'elles ne sont pas conçues dans le cadre d'une véritable stratégie globale de désengagement du capitalisme mondial. Celle-ci suppose notamment d'une part un recentrage de l'économie nationale, la refonte des modèles de production et de consommation pour qu'ils répondent à la réalité et aux besoins essentiels de la population, et d'autre part l'intensification de la coopération entre P.S.D. notamment dans le cadre de stratégies régionales de développement.

Les S.T. peuvent être considérées à l'heure actuelle comme le principal acteur de la division internationale du travail et de son évolution. Aussi

---

(6) Voir O. Sunkel et E. Fuenzalida, *Transnationalisation, national disintegration in contemporary capitalism : an area for research*, I.D.S. Sussex, Internal Working paper n° 18 (1974).

(7) Une autre forme d'alliance est procurée par le mariage.

(8) Comme cela a été dit à Monrovia et dernièrement à la Conférence de Berlin sur la science et la technologie (mai 1979), la technologie ne se transfère pas, car elle suppose le transfert d'un système d'organisation et d'un système de valeur, bref de tout en environnement socio-économique et culturel.

sauront-elles tirer parti de toute stratégie individuelle des P.S.D. et même, si l'on n'y prend garde, d'un éventuel «nouvel ordre économique international» (9).

Il est un domaine où l'effet des S.T. est-à-notre connaissance (10) peu analysé : celui de la répartition des revenus. Il est fort probable que les S.T. élargissent les écarts de richesses dans les P.S.D :

D'abord les écarts de salaires. Les S.T. ont des politiques d'emploi et de rémunération des cadres à l'échelle internationale qui font généralement la distinction entre les indigènes et les expatriés. Les premiers sont censés être fixes et payés selon les conditions du marché local ; les seconds internationalement mobiles (politique de rotation) et payés selon des normes internationales, généralement supérieures à celles du pays d'accueil. En réalité, la différence n'est pas aussi nette : des cadres nationaux peuvent être expatriés et la pénurie de cadres expérimentés dans les P.S.D., particulièrement en période de croissance rapide, amènent les S.T. qui jouent généralement le rôle de leaders en matière de rémunération, à payer des salaires aux managers nationaux qui ont tendance à s'aligner sur ceux des expatriés (Maroc) et même parfois semble t-il à les dépasser (Brésil, Nigéria ?). On assiste ainsi à l'émergence d'un marché international des cadres (11). En tout cas, sur le plan national, cela provoque un élargissement de l'éventail des salaires, car la rémunération des ouvriers ordinaires (s'ils ont la chance de trouver du travail) ne suit pas le mouvement, à moins d'une politique nationale des revenus correctrice rigoureuse (Tanzanie).

Ensuite, les écarts de fortunes. Cela se produit lorsque les S.T. s'associent avec le capital privé national (nous donnerons des précisions plus loin à travers l'exemple du Maroc).

Les implications des S.T. sur la répartition des revenus constituent justement l'un des aspects sur lesquels on va se pencher dans l'analyse de leur action au Maroc.

### III — Les S.T. au Maroc.

Comme nous l'avons dit précédemment, l'exemple du Maroc ne nous semble pas un cas isolé, mais pouvant être à certains égards révélateur de l'effet des S.T. dans d'autres P.S.D.

Nous commencerons par présenter les grandes traits de la politique économique du Maroc vi-à-vis du capital étranger. Nous verrons ensuite

(9) Voir E. De Clermont, un «nouvel ordre» pour les multinationales, le Monde diplomatique, mars 1979.

(10) Voir M. Godfrey, the international market in skills and the transmission of inequality, Development and change octobre 1975, (bibliographie) et également du même auteur, Multinationals' policy on the remuneration of local managers and the transmission of inequality : a preliminary review (non publié).

(11) cf. M. Godfrey, the international market in skills.... op. cit.

quelle a été la politique des S.T. Et enfin, leurs effets sur la dépendance, la répartition du patrimoine et des revenus au Maroc (12).

#### **A • La politique de l'Etat face aux S.T.**

L'attitude de l'Etat vis-à-vis du capital étranger en général et des S.T. en particulier est liée à sa conception du développement. Au Maroc l'une et l'autre ont évolué. Elle sont passées en gros par trois phases successives (13).

##### **1) La première est celle qui a suivi l'indépendance.**

Elle est marquée par la volonté de libération économique et une stratégie «industrialiste» au service d'un développement «autocentré» qui s'appuie fondamentalement sur l'action directe de l'Etat (14). La mise en œuvre de cette stratégie s'appuie principalement sur des organismes publics d'intervention spécialisés par secteur : l'agriculture et les trois domaines de prédilection des S.T. au Maroc : les mines, la banque et la finance, l'industrie.

C'est dans le domaine industriel que l'expérience marocaine de l'époque nous semble la plus intéressante du point de vue qui nous occupe ici. Deux organismes publiés ont été créés : Le Bureau d'Etudes et de Participations Industrielles (BEPI) devant jouer un rôle de 1er plan dans l'action sur les structures industrielles, la Banque Nationale pour le Développement Economique (BNDE) devait le soutenir financièrement dans sa tâche. Le BEPI a entrepris ses actions soit seul, soit en association avec le privé.

Le premier type d'interventions correspond aux projets de création d'industries de base dans les domaines de la chimie (enrichissement des phosphates), de la sidérurgie (acier, ferro-manganèse...), de la métallurgie (zinc, plomb)... à partir de richesses minières nationales.

Le second type d'interventions consiste en la création d'entreprises conjointes particulièrement avec les S.T. C'est ainsi que sont nées des sociétés en association avec Berliet, Général Tire and rubber CY, Fiat, Simca, le groupe italien E.N.I. Les Etablissements Labourier et Ernault-Thomazeau (tracteurs agricoles)...

Les conventions passées avec les S.T. prévoyaient une association au capital et une association à la gestion de l'entreprise :

— association au capital : la participation du BEPI, sans atteindre la

---

(12) Dans cette partie, nous ferons référence notamment à une étude que nous avons faite : le Maroc et les sociétés multinationales, Bulletin économique et social du Maroc, N° 136/137 P. 87 à 121, et aux résultats préliminaires d'une enquête que nous venons de terminer.

(13) Voir pour plus de détails notre article, le Maroc et les sociétés multinationales. op.cit.

(14) Ce sont les qualificatifs mêmes de S. Amin dans son ouvrage : l'Economie du Maghreb, Ed. de Minuit, Paris 1966, Tome II.

majorité, était toujours supérieure au tiers de blocage, en réalité elle se situait entre 40 et 50 %.

— association à la gestion par la création d'un comité de direction paritaire qui devait être consulté préalablement aux décisions.

Les objectifs visés par le BEPI étaient, tels qu'ils transparaissent des conventions, la promotion de certaines industries de substitution d'importation, la valorisation maximale des produits à partir du travail et des ressources nationales, assurer par le partenaire étranger la formation professionnelle du personnel marocain, et parfois le droit pour le Maroc d'exporter une partie de la production ou le réinvestissement au Maroc des bénéfices. En contrepartie, l'entreprise conjointe bénéficiait d'une protection qui lui garantissait le marché marocain.

Ce type d'association, intéressant à plus d'un titre, est bâti sur un pari : que l'Etat serve de «pouvoir compensateur» (16) à la S.T. Dans le cas du BEPI, le début de l'expérience est marqué par des succès et aussi par certains échecs, mais elle a été trop courte pour qu'on puisse en juger (17). En tout cas les S.T. ne semblent pas étrangères à certains échecs et peut-être même à l'arrêt de l'expérience.

2) La seconde phase (première moitié des années 60) est une phase d'incertitude, d'hésitation, mais de glissement certain vers le libéralisme. Elle est marquée par l'abandon de la stratégie de libération économique et la liberté de manœuvre des S.T.

L'abandon de la stratégie de libération économique apparaît dans une conception plus «indicative» de la planification et la transformation des organismes d'intervention à vocation industrielle : le BEPI a été mis en veilleuse, la «privatisation» des principes d'action et de la clientèle de la BNDE après l'ouverture d'une importante ligne de crédit par la Banque Mondiale dont une filiale (la SFI) prend une importante participation au capital de la BNDE (25 %).

Dans ces conditions, le capital privé et particulièrement les S.T. retrouvent leur liberté d'action et sont même encouragés dans leurs entreprises par les avantages du nouveau code des investissements (18) : On a estimé les avantages financiers accordés en moyenne à 14 % environ du montant de l'investissement réalisé.

3) La dernière phase est celle qui a commencé au milieu des années 60 et qui dure jusqu'à maintenant. Le libéralisme, amorcé à la période pré-

(15) Car dans les sociétés anonymes au Maroc, les décisions importantes sont prises à la majorité des 2/3 de l'assemblée générale des actionnaires.

(16) L'expression est de J.K. Galbraith, *le Capitalisme américain*, le concept de pouvoir compensateur, Paris, Ed. Th. Genin, 1966.

(17) De 1958 à 1960.

(18) Code des Investissements de 1960, qui accorde des avantages supérieurs à celui de 1958.

cédente est érigé maintenant en politique. Un nouveau code des investissements (1973) est adopté ; il est encore plus libéral que les précédents. On assiste à une privatisation du capital public par la cession des participations de l'Etat (le portefeuille du BEPI notamment) à des sociétés d'économie mixte où d'ailleurs la part de l'Etat va baissant, mais sans qu'il en perde le contrôle (19). Parallèlement, l'Etat s'abstient de prendre toute participation dans les nouvelles filiales créées par les S.T. (telles que Good Year, Kleber Colombes ...), laissant la place au capital privé marocain. C'est d'ailleurs ce privé marocain qui constituera, avec les sociétés d'économie mixte, le partenaire du capital étranger, lorsque sera décrétée la marocanisation des entreprises étrangères (1973). Il ne s'agit ni d'une nationalisation, ni d'une prise de participation majoritaire par le secteur public ou le capital privé marocain. Mais seulement l'acquisition (moyennant finance) par des personnes physiques ou morales, privées ou publiques marocaines, de 50 % du capital et la nomination de Marocains au conseil d'administration dont ils doivent constituer la majorité des membres dont le président. De plus, elle ne porte que sur certaines activités : le secteur tertiaire à l'exception notable des activités touristiques, et quelques branches industrielles (agro-industrie, industrie du cuir, bâtiment, transports, montage de véhicules). Le but de l'opération tel qu'il apparaît dans le Plan est double (20) : «la libération de l'économie nationale de l'emprise étrangère, particulièrement forte dans certains secteurs où elle n'effectue aucun investissement mais profite de rentes et de monopoles...» et une «redistribution plus équitable des revenus».

Nous avons ainsi affaire à un mouvement de désengagement de l'Etat dans le cadre d'une politique libérale qui s'affirme, laissant aux S.T. une grande liberté d'action.

Mais ceci ne constitue qu'un aspect des choses. Aussi paradoxal que cela puisse paraître, le mouvement d'ensemble comprend une autre tendance de fond contradictoire qui consiste en une extension continue du secteur public tout au long des trois phases avec même une accélération dans les années 70, soit en pleine période libérale, notamment par la multiplication des filiales des entreprises nationales. Aussi, actuellement le secteur public à caractère industriel et commercial est très vaste et très divers (21) : diversité du secteur d'activité qui va de l'agriculture aux services en passant par l'industrie ; diversité dans le taux de participation de l'Etat : Offices ou entreprises nationales, sociétés d'économie mixte, filiales des

(19) Parmi les plus importantes, notons la SNI (Société Nationale d'Investissements) qui a hérité de l'essentiel du portefeuille du BEPI et la BNDE.

(20) Plan de développement 1973-1977 P.51-52, Secrétariat d'Etat au plan et au Développement régional, Rabat.

(21) Ce n'est pas le lieu de parler ici du secteur public. Mais il a connu une croissance telle que l'on a créé depuis l'année dernière un ministère pour y voir clair. Le secteur public comprend selon les premières estimations plus de 600 entreprises à caractère industriel et comcial. Il s'agit généralement d'entreprises de dimensions importantes.

unes et ou des autres appartenant entièrement à l'Etat ou en association avec le privé notamment les S.T. Ce dernier type de filiales est né de la prise de participations dans les filiales de S.T. par les entreprises publiques et semi-publiques formant ainsi des holdings dont le plus important est une société semi-publique contrôlée par l'Etat : la SNI. Il faudrait noter à cet égard une expérience intéressante au début des années 70 (soit avant les textes de 1973 sur la marocanisation) qui a consisté dans la formation d'un pool, constitué par une entreprise publique (la Caisse de Dépôt et de Gestion : (DG) et deux semi-publiques (SNI et BNDE), qui a pris des participations importantes (allant de 34 à 50 %) dans une douzaine de grosses filiales de ST (22). Ces prises de participations constituent une sorte de pari : elles ont pour but le contrôle de filiales de S.T. mais avec les risques de la pénétration dans le secteur d'unités fortement structurées. Nous n'avons pas la prétention de nous attaquer ici à un problème aussi complexe ; tout juste analyserons-nous plus loin un des aspects de la question à travers la politique de rémunération des cadres. Cependant, il est une question fondamentale liée à la précédente et à laquelle on tentera d'apporter quelques éléments de réponse : le secteur public est-il au service du secteur privé, notamment des S.T ? Oui en ce qui concerne les services publics. Cela n'est pas particulier au Maroc, sauf que dans ce cas, l'Etat a racheté des entreprises concessionnaires à lourd passif (en l'occurrence l'Energie Electrique du Maroc et la compagnie de chemins de fer du Maroc) que l'Omnium Nord Africain (ONA) du groupe de la Banque de Paris et des Pays-Bas a été heureux de lui céder.

De plus, le secteur public au Maroc donne l'impression d'un géant dont les forces sont dispersées. En effet, une dizaine de grands offices ou de grandes sociétés nationales se sont constitués en holdings ayant chacun ses filiales (23) dont ils augmentent le nombre mais sans coordination, sans plan ou politique d'ensemble. Ceci d'autant plus que ces filiales ne semblent pas avoir de privilèges particuliers face au capital privé, aux S.T. Elles jouent le jeu. Un jeu qui, sans le contrepoids actif de l'Etat, est nécessairement inégal.

## **B • La stratégie des S.T.**

La stratégie des S.T. est modulée selon les secteurs d'activité.

Leur implantation dans le secteur minier est ancienne et elle répond à une préoccupation d'approvisionnement. De plus, au Maroc, les branches minières sont contrôlées soit totalement soit partiellement par des organismes d'Etat. Totalement pour les phosphates et leur dérivés par l'O.C.P. (Office chérifien des phosphates) ; partiellement pour les autres produits

---

(22) Telles que Lafarge-Maroc, Cadem, Longométal-Afrique, Société Marocaine des Etablissements Carnaud, Lesieur-Afrique Casablanca, Cellulose du Maroc, Société chérifienne d'engrais, Zellidja, Brasseries du Maroc, Compagnie africaine d'assurances, l'Entente....

(23) Certaines filiales sont communes : il s'agit de filiales de S.T.



miniers par l'association du B.R.P.M (Bureau de recherches et de participations minières) avec notamment les S.T.

En ce qui concerne le secteur financier, l'implantation des S.T. date pour l'essentiel de la colonisation. Elle a été touchée par les lois sur la marocanisation. Nous en analyserons l'effet dans le paragraphe suivant.

Nous nous intéresserons ici particulièrement à la stratégie des S.T. dans le secteur industriel. Elles ont une implantation croissante dans ce secteur au Maroc, comme dans d'autres P.S.D., dans le cadre de la délocalisation internationale de la production et de la transformation de la division Internationale du travail qu'elles commandent. Leur stratégie peut être commerciale, productive ou technologique sans que ces stratégies soient exclusives l'une de l'autre (24).

La stratégie commerciale correspond à une préoccupation de marché. La S.T. installe une unité de production, une « filiale-relais », sur un marché d'exportation qui se fixe de par la volonté de l'Etat de favoriser l'industrialisation du pays par substitution d'importations. La S.T. dispose ainsi d'un marché protégé où de surcroît les coûts de production sont plus bas (salaires). Elle occupe donc une position confortable, réalise des profits même si le marché n'est pas suffisant au départ pour lui permettre de tourner à pleine capacité. Elle attendra qu'il se développe.

Au Maroc, la plupart des créations de filiales de S.T. correspondent à cette stratégie. L'éventail des branches d'activité est très large couvrant l'agro-industrie, la mécanique (montage de véhicules, équipement ménager...), l'électricité, la chimie, la parachimie (produits pharmaceutiques...) etc..., avec une prédominance des industries de biens de consommation durable.

Les résultats, autant qu'on puisse en juger à partir des comptes (si peu fiables) de quelques filiales cotées en bourse, dégagent des superprofits (25).

L'argument de l'insuffisance ou de l'étroitesse du marché dans les

---

(24) Nous adoptons la terminologie de Ch.A.Michalet, *Le Capitalisme mondial*, Paris, PUF 1976, p.150 suiv.

(25) Il s'agit de la bourse des valeurs de Casablanca signalons entre autres, les cas de :

- Longometal Afrique dont le bénéfice net comptable (donc après amortissement, dotation aux réserves et impôt.) est passé de 1,2 million de dirhams (M DH) en 1973 à 8,7 en 1977 alors que le chiffre d'affaires passait de 79,6 M DH à 301 et le capital de 6 à 20 M DH.
- ONA (Paris-Bas) holding de plus de 50 sociétés d'exploitation : bénéfice net comptable : 5 M DH en 1974 et 6,3 en 1977, chiffre d'affaires 17,7 et 22, capital social en 1976-77 : 45,6 M DH.
- Berliet-Maroc : bénéfice net comptable 4,2 M DH en 1974 et 6,9 en 1977 ; chiffre d'affaires 124,7 et 371,2 : capital en 1976-77 : 23, 75 M DH.
- Lesieur Afrique Casablanca : bénéfice net comptable : 5,3 M DH en 1974 et 7,5 en 1977, chiffre d'affaires 145,6 et 151,6 capital en 1976-77 : 16,8 M DH.

P.S.D. peut parfois faire sourire lorsque l'on voit s'installer à côté d'une grande filiale de S.T. une seconde qui vient lui faire concurrence, et qu'elles sont prospères, qu'elles réalisent des programmes d'extension. Nous avons relevé deux cas. Le premier concerne l'industrie des pneumatiques : Général Tire and Rubber CY of Morocco (USA, créée en 1959) et Good Year Maroc (USA, créée en 1971). Le second porte sur les détergents : Industries Marocaines Modernes filiale de Procter and Gamble, USA, créée en 1958) et Aetco-lever Maroc (filiale d'Unilever, groupe anglo-hollandais, début production des détergents : 1963). Les dernières venues essaient de grignoter le marché mais sans que la concurrence porte sur les prix (le prix est le même dans les deux cas).

La stratégie industrielle procède d'une autre motivation : réaliser la production à un coût plus faible notamment grâce aux faibles salaires des P.S.D. pour exporter la production, soit en partie soit en totalité. Ce qui correspondrait à la dernière phase du «cycle du produit». D'ailleurs la «filiale atelier» (26) peut ne fabriquer qu'une partie du produit final. Ce type de division du travail correspond à une intégration internationale plus poussée de la production dans l'espace de la S.T. Les «filiales-ateliers» semblent actuellement moins courantes que les «filiales-relais» mais elles progressent plus vite. En tout cas au Maroc, leur implantation est plus récente et plus limitée. Elles consistent par exemple en unités de sous-traitance dans la production d'accessoires pour automobiles par le groupe de l'ONA et de composants électroniques par une filiale de Thomson C.S.F (France).

La stratégie technologique est la dernière en date, mais elle progresse rapidement. Elle consiste en la vente ou la location de supports technologiques : assistants techniques, brevets, licences, usines clés en mains etc... Le succès de la nouvelle stratégie est lié aux possibilités financières et ou humaines (cadres) de certains P.S.D. (exportateurs de pétrole notamment) et à leur désir de contrôler leur industrie, au mirage du transfert de technologie et à la nécessité de la reconversion des économies des pays industriels.

Au Maroc, cette stratégie se manifeste par la fourniture notamment aux entreprises publiques d'usines clés en main, par les contrats d'assistance technique... mais surtout par la floraison de sociétés d'ingénierie, succursales ou filiales de S.T.

Maintenant que ces stratégies ont été exposées, une question fondamentale surgit : comment les S.T. sont-elles arrivées à les mettre en œuvre et à en assurer le succès ?

Nous n'avons pas l'ambition d'apporter une réponse exhaustive. Cela exigerait une recherche approfondie et pluridisciplinaire. Cependant, il nous semble, qu'au-delà de la puissance et de la dextérité des S.T. de la

---

(26) Ch-A-Michelet, op-cit.

doctrine libérale qui inspire la politique marocaine, un facteur a joué probablement un rôle de premier plan : l'association-utilisation de la couche sociale privilégiée dans ses deux composantes : ancienne-capitaliste et nouvelle-instruite.

L'association du capital privé marocain aux S.T. n'a pas attendu les textes de marocanisation de 1973 ; elle a commencé dès le début des années 1960. Il suffisait pour la S.T. de céder une faible part du capital de l'entreprise et quelques postes au conseil d'administration à quelques personnes influentes pour assurer la défense de ses intérêts auprès de l'administration et la prospérité de son affaire sans pour autant en perdre le contrôle. De même après 1973, la marocanisation a dépassé les branches d'activité que lui assignaient les textes, puisqu'actuellement, les sociétés étrangères, particulièrement les S.T. qui ne sont pas «marocanisées» (au sens des textes) ou n'ont pas d'associés marocains font figure d'exceptions.

L'association avec le capital privé marocain, et surtout la «marocanisation» nécessitait la participation de gestionnaires marocains à la marche de la société. C'est là qu'intervient la nouvelle élite ayant reçu une formation supérieure de type occidental et dont une bonne partie a transité par l'administration.

Mais la politique d'emploi des cadres des S.T. qui fait la distinction entre indigènes et expatriés, s'oppose à l'attribution de postes de responsabilité aux nationaux. Nous pensons surtout à certains postes-clés tels que celui de directeur général, directeur financier et directeur technique à moins de pression directe ou indirecte de l'appareil de l'Etat. Ceci nous semble plus vrai dans les filiales de S.T. américaines qu'européennes (françaises) (27). Pour résoudre cette contradiction-avoir des cadres nationaux mais sans leur attribuer de grandes responsabilités, -les S.T. les paient grassement, tendant ainsi à combler l'écart de rémunération entre les deux catégories de cadres.

#### C• Les effets de la politique des S.T.

On peut d'abord apprécier les effets du capital étranger notamment des S.T. au niveau des mouvements de capitaux. Entre 1957 et 1977 le solde global des mouvements de capitaux et des revenus des investissements privés est lourdement négatif. Il n'a été légèrement positif que pendant

---

(27) Cette différence est apparue dans les résultats partiels de l'enquête que nous venons de terminer. Il doivent être maniés avec prudence.

La différence est nette par exemple entre Lafarge-Maroc, Longométal-Afrique, COSUMAR (filiales de groupes français) A ecto-lever (Unilever) qui ont marocanisé les postes clés ; et Good year, General Tire, industrie Marocaines modernes (Procter and Gamble) filiales de groupes américains qui ne l'ont pas fait. On peut cependant citer un exemple a contrario : celui d'IBM; l'explication réside peut-être dans le fait qu'il ne s'agit que d'une succursale d'IBM-France.

trois années (28). Mais la progression des montants annuels a été très forte (29) avec deux périodes d'accélération : le milieu des années 60 et 70. encore faut-il remarquer que l'essentiel de la progression est dû aux crédits commerciaux et non à l'investissement.

On appréciera cependant l'effet de la politique de S.T. surtout en analysant les conséquences de leur association avec le capital privé marocain. Les conséquences de leur «marocanisation» d'une façon générale (30). On se situera à trois niveaux : la dépendance, la concentration du capital et l'élargissement des inégalités de rémunération.

D'abord la dépendance. Il est certain que la S.T. est au centre du faisceau des rapports de dépendances sous toutes ses formes (technique, financière : surtout avec l'aggravation de l'endettement des P.S.D. dans les dernières années, culturelle) du P.S.D. vis-à-vis de l'économie mondiale. Ce qui nous intéresse ici, c'est de savoir comment les S.T. ont utilisé l'association avec le capital privé pour accroître leur emprise sur l'économie marocaine.

Il nous faut d'abord saisir le pourquoi de la «marocanisation». Nous avons déjà remarqué que les S.T. avaient éprouvé le besoin d'«association» avant qu'elle ne devienne obligatoire. Du côté national la «marocanisation» est notamment le résultat des exigences de la bourgeoisie et de la nouvelle élite qui, profitant de la vogue d'idées progressistes sur le contrôle de l'économie nationale, l'indépendance etc... l'ont présentée aux pouvoirs publics-auprès desquels ils sont influents-comme solution intermédiaire qui a tous les avantages. Elle répondrait au souci d'indépendance nationale, de redistribution des revenus et ne mécontenterait pas beaucoup le capital étranger dont on a par ailleurs besoin dans le cadre de la politique économique libérale du gouvernement (31).

Le comment de la «marocanisation» en a découlé, notamment : association à 50 % du capital seulement, marocanisation par le capital privé ou le capital public, et surtout, la perle du dispositif : une société marocanisée devient ipso facto marocanisante (32).

C'est ce qui a permis aux S.T. de marocaniser sans perdre généralement le contrôle de l'entreprise et surtout de marocaniser d'autres entreprises, d'élargir leur emprise sur l'économie. L'exemple du redéploiement de

---

(28) En 1970, 1971 et 1975, voir notre article, le Maroc et les SMN, op.cit p 104 et la situation économique du Maroc en 1975, 1976 et 1977, secrétariat d'Etat, au Plan et au Développement Régional, Rabat.

(29) Entre le début et la fin de la période, les entrées sont passées de 26 millions de dirhams à 1008 et les sorties de 212 à 992.

(30) On entend par «marocanisation» ici celle qui a été réalisée dans les conditions des textes 1973-74 ou en dehors du cadre légal.

(31) Voir ci dessus A : la politique de l'Etat face aux S.T. 3<sup>e</sup> phase.

(32) Voir notre article le Maroc et les sociétés multinationales. op. cit.

l'ONA est éloquent : spécialisé à l'origine dans les mines et les transports, plus par la suite la distribution, l'Omnium a effectué un «virage» dans les années 1960 en se lançant dans le secteur touristique et surtout dans l'industrie et l'ingénierie.

Ensuite, la concentration du capital. On vient de voir la concentration du capital entre les mains des S.T. Cela s'est produit également au profit du capital privé marocain, en association avec de hauts responsables de l'administration, partenaires privilégiés des S.T. et qui ont bénéficié pleinement de la marocanisation. On a vu ainsi se constituer des fortunes colossales en l'espace de quelques années pendant la course à la marocanisation (35). Ce sont les mêmes noms que l'on trouve dans les conseils d'administration des banques et des grandes sociétés industrielles ou commerciales (S.T). Il y a eu de plus formation de groupes industriels et financiers et l'apparition de holdings privés marocains puissants. Ainsi la marocanisation a été un instrument d'aggravation des inégalités de fortune entre Marocains.

Enfin l'élargissement de l'éventail des rémunérations des salariés. Par rémunération nous entendons le salaire, les primes, les indemnités et tous les avantages (voiture, logement, retraite, assurance...). Les S.T. nous semblent avoir joué un rôle important dans la flambée de la rémunération des cadres dans les cinq dernières années ouvrant ainsi l'éventail des rémunérations (34). Et ceci de deux façons.

D'une part par le recrutement de cadres marocains pour remplacer les expatriés, dans certains postes. Bien que le système de rémunération soit sauf cas exceptionnels généralement différent, il y a une tendance générale à rapprocher sinon à aligner la rémunération des uns et des autres. Plusieurs facteurs ont joué dans ce sens, notamment : 1° la formation et le diplôme internationaux des cadres marocains qui sont les mêmes que ceux des expatriés (parfois à égalité de poste, le cadre marocain a une formation supérieure), 2° la rareté des cadres marocains expérimentés dans une phase d'euphorie (il s'agit de la période qui a suivi la forte augmentation des prix des phosphates), où les taux de croissance du plan de développement (Plan 1973-1977) ont été révisés en hausse, où le nombre de créations d'entreprises a été important, où le taux d'inflation a été élevé (10 à 12 %)....; 3° l'insatisfaction, surtout au niveau des managers (chefs de départements et directeurs) ayant un poste équivalent et au moins la même formation que les expatriés et des rémunération, diffé-

---

(33) Les textes de 1973 accordaient un délai limité (17 à 25 mois, puis prolongé encore de quelques mois) aux sociétés étrangères concernées.

(34) Nous faisons encore ici état des 1<sup>er</sup> résultats partiels de notre enquête qu'il faut prendre avec prudence. L'objectif de l'enquête est de déterminer les facteurs (nationaux et internationaux) qui interviennent dans la rémunération des cadres au Maroc. Une étude similaire est menée dans le cadre d'un projet de recherche conjoint dans d'autres pays africains : Tanzanie, Nigeria, Ghana, Egypte, Soudan, Kenya.

rentes ; 4° le désir de la S.T. de s'attacher les services de cadres marocains dans certains postes : gestion du personnel, relations publiques notamment avec l'administration, surtout si elle n'est pas prête à les laisser occuper les postes clés (la S.T. paye dans ce cas le prix de la «frustration» du cadre sous-utilisé ou dont la promotion est bloquée).

D'autre part, et ceci est lié à ce qui précède, les S.T tiennent à rester dans le groupe de tête des entreprises qui payent le mieux sur la place ; ceci dans le souci de ne pas perdre leurs cadres. Aussi se concernent-elles et font-elles régulièrement des enquêtes. L'échantillon qu'elles appellent «communauté» (sic) est constitué par les principales sociétés (particulièrement les S.T) de la profession et ou de la place.

Ce faisant, les S.T jouent le rôle de leaders en ce qui concerne la rémunération des cadres. C'est-à-dire que leurs niveaux de rémunérations se diffusent dans l'économie : le privé marocain, généralement sous encadré, peut suivre; les filiales d'entreprises publiques (quand elles ne sont pas également filiales de S.T) suivent, de même que les entreprises publiques et l'administration dans lesquelles les augmentations de rémunération des cadres peuvent consister en avantages en nature ou prendre la forme d'une augmentation camouflée ou même parfois d'une rémunération occulte pour ne pas mettre en branle la grille des rémunérations dans la fonction publique. Au moment de la marocanisation officielle, les risques d'hémorragie de cadres du secteur public sollicités par le privé, ont été tels que l'Etat a été amené à les augmenter d'une façon ou d'une autre substantiellement.

Cette osmose dans la rémunération des cadres élargit l'écart avec les bas salaires et va ainsi à l'encontre de la politique officielle des revenus, amorcée par le gouvernement dans les dernières années et qui vise à augmenter plus les bas salaires pour «réduire les disparités sociales».

Que faire face aux S.T ? Les politiques nationales sont insuffisantes sinon inadaptées. La stratégie des P.S.D. doit être à la mesure des S.T. à l'échelle mondiale. Elle doit nécessairement être une stratégie du changement, fondée notamment sur une nouvelle conception de la coopération internationale et d'abord entre P.S.D. une «nouvelle pédagogie de l'unité» (35), de l'intégration régionale mettant l'accent sur l'éducation, la science et la technologie, sur la création d'entreprises réellement multinationales autour de projets multinationaux de développement....

RABAT, Mai 1979

---

(35) Rapport final du colloque de Monrovia op.cit p.8.