



**HAL**  
open science

# Parcours professionnels et identitaires de petits entrepreneurs français à Marrakech : à l'épreuve de l'altérité

Chloé Pellegrini

► **To cite this version:**

Chloé Pellegrini. Parcours professionnels et identitaires de petits entrepreneurs français à Marrakech : à l'épreuve de l'altérité. Catherine Therrien. La migration des Français au Maroc : entre proximité et ambivalence, La Croisée des Chemins, 2016, 978-9954-1-0555-9. hal-01722387

**HAL Id: hal-01722387**

**<https://hal.science/hal-01722387>**

Submitted on 6 Mar 2018

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

## **Parcours professionnels et identitaires de petits entrepreneurs français à Marrakech : à l'épreuve de l'altérité**

Chloé Pellegrini

**In Therrien C. (coord), 2016, *La migration des Français au Maroc : entre proximité et ambivalence*, La Croisée des Chemins, Casablanca, Maroc**

### **Introduction**

Depuis les débuts du Protectorat français (1912-1956), le Maroc a attiré de nombreux investisseurs et entrepreneurs français. La politique coloniale française encourageait et favorisait l'installation d'entrepreneurs français dans le pays afin d'y légitimer et consolider sa présence et de développer de nouveaux marchés propices à la France et au développement du Maroc<sup>1</sup>. Après l'indépendance marocaine en 1956, les liens économiques entre les deux pays ont perduré de sorte qu'aujourd'hui encore, le Maroc reste la première destination des investissements privés français. En 2012, plus de 750 entreprises ou filiales d'entreprises françaises étaient présentes dans le pays, dont 23 à Marrakech (France Diplomatie 2013 ; EVEM 2013). Par ailleurs, de nombreux Français installés au Maroc y ont créé des entreprises sous législation marocaine. Nous ne disposons pas de statistiques précises sur le nombre de ces entreprises ni leur répartition. D'après diverses sources, la majorité des grandes entreprises dont les propriétaires sont français sont implantées à Rabat et Casablanca. En revanche, à Marrakech où le secteur industriel est peu développé, il s'agit surtout de Très Petites Entreprises (TPE) ou de Petites et Moyennes Entreprises (PME) dédiées essentiellement aux secteurs du tourisme et des services. Selon les médias marocains et français, au cours de ces dernières années un nombre croissant de Français qui fuient la crise économique en France, viennent tenter leur chance au Maroc pour y créer une ou plusieurs entreprises (Marketing au Maroc 2012 ; France 24 2012 ; La Vie éco 2010). Plusieurs sources estiment que ces entreprises seraient actuellement entre 400 et 500 à Marrakech.

Un nombre important d'études académiques, faites le plus souvent par des chercheurs aux États-Unis, porte sur les entrepreneurs et l'entrepreneuriat, dans les départements d'économie, de management et de business des universités (voir par exemple Shane & Vekataraman 2000 ; Hernandez 2001 ; McMullen & Shepherd 2006). Quelques analyses ont été également conduites en sociologie (Thornton 1999). Cependant, jusqu'à présent, du moins à notre connaissance, les entrepreneurs n'ont été l'objet que de fort peu d'attention de la part des anthropologues, malgré quelques écrits théoriques qui invitent à en faire un objet d'étude comme celui de Stewart (1991).

---

<sup>1</sup> Pour plus de détails sur l'histoire de la promotion de l'entrepreneuriat français au Maroc, voir Hoisington W.A., 1985, « The selling of Agadir : French business promotion in Morocco in the 1930s », *The International Journal of African Studies* 18(2) et Carey JP & AG, Autumn 1962, « The two developing worlds of Morocco : a case study in economic development and planning », *Middle-East Journal* 16(4) (457-475)

Par ailleurs, il semble qu'il n'existe aucune étude sur les entrepreneurs dans le contexte marocain, ni à Marrakech.

Outre leurs analyses, toutes disciplines confondues, sur les rapports structurels entre l'entrepreneuriat, l'économie, la globalisation et les marchés dont nous ne nous occuperons pas ici, les auteurs cités ci-dessus s'accordent à caractériser la personnalité des individus entrepreneurs par comparaison avec les non-entrepreneurs à l'aide de catégorisations le plus souvent psychologiques et sociales inspirées de la théorie de Max Weber (1904) sur l'idéologie à l'origine du développement du capitalisme. Nous nous contenterons ici de résumer brièvement ces catégorisations.

Thornton (1999) synthétise les théories sur l'individu entrepreneur depuis Weber (1904) et Schumpeter (1934) ainsi : un entrepreneur est caractérisé par « son besoin d'accomplissement, son « locus de contrôle<sup>2</sup> », son aptitude à la prise de risque et à la résolution des problèmes, sa capacité d'innovation et ses valeurs de leadership<sup>3</sup> ». De plus, selon Hernandez (2001), l'entrepreneur est un « agent social investi d'un pouvoir économique et social », un « créateur de valeurs ». McMullen et Shepherd (2006), quant à eux, analysent le rapport de l'entrepreneur à « l'incertitude » intrinsèque à la création d'entreprise dans une conjoncture économique spécifique (« the entrepreneur's willingness to bear uncertainty »). Cependant, les analyses de ces auteurs s'appuient sur une population d'entrepreneurs occidentaux (Amérique du Nord, Canada, Europe) qui investissent dans leur pays d'origine, et non à l'étranger. Par ailleurs, selon les statistiques utilisées, les entrepreneurs étudiés sont en grande majorité masculins, d'une classe sociale aisée et d'un niveau d'instruction élevé (Thornton 1999). Quelques analyses récentes s'attachent à étudier également les entrepreneurs émigrés dans les pays occidentaux (comme celle de Lofstrom 1999), mais elles sont rares.

Il est frappant de constater que l'image de l'entrepreneur qui ressort de ces analyses est le plus souvent extrêmement positive, voire tend à devenir, chez certains auteurs, celle d'un héros des temps modernes hors du commun : l'entrepreneur est ainsi présenté comme « le moteur de l'économie » (« the engine of the economy », McMullen & Shepherd 2006) dont la société moderne ne peut se passer, au contraire des individus non-entrepreneurs qui sont présentés par contraste comme manquant de toutes les caractéristiques psychologiques positives résumées plus haut.

---

<sup>2</sup> Notion inventée par le psychologue Julian Rotter (1966) désignant la relation causale qu'un individu établit entre sa conduite et ce qui en résulte. Voir [http://theses.univ-lyon3.fr/documents/getpart.php?id=lyon3.2011.othmane\\_j&part=308823](http://theses.univ-lyon3.fr/documents/getpart.php?id=lyon3.2011.othmane_j&part=308823)

<sup>3</sup> Traduit par nous. « Need for achievement, locus of control, risk-taking propensity, problem-solving style, innovativeness and leadership values. »

Cependant, l'ensemble de ces auteurs déplore le manque d'unification théorique commune à toutes les disciplines sur l'entrepreneur et l'entrepreneuriat (« the lack of a unified body of knowledge », Thornton 1999) et le manque d'études de terrain précises sur des groupes de population diversifiée d'entrepreneurs (Shane & Venkataraman 2000). Par ailleurs, à notre connaissance, il n'existe quasiment pas d'études sur les entrepreneurs occidentaux venus s'installer et créer des entreprises dans des pays dits en voie de développement à part celle de Befus, Mescon, Vozikis, Mescon (1988) qui ont mené des séries d'entretiens et de tests psychologiques avec des entrepreneurs américains installés en Amérique Centrale.

Nous avons ainsi le sentiment dans cette étude exploratoire de naviguer en territoire peu connu. Il ne s'agit pas pour nous de chercher à enrichir la théorie de l'action entrepreneuriale ou de l'entrepreneur, mais d'apporter quelques éléments d'analyse ethnographique sur un échantillon d'entrepreneurs très spécifique : huit entrepreneurs français (quatre hommes et quatre femmes) qui ont créé de très petites ou petites et moyennes entreprises (TPE et PME) sous législation marocaine à Marrakech avec lesquels nous avons conduit des entretiens ethnographiques semi-structurés d'une durée variant entre 50 minutes et 1 heure 30. Le but de notre recherche n'est pas de présenter une vision globalisante et totalisante des entrepreneurs français au Maroc, mais de proposer un certain nombre de repères sur les parcours professionnels et identitaires de cet échantillon. Pourquoi ces entrepreneurs ont-ils fait le choix de créer leur entreprise à Marrakech ? Quelles contraintes, obstacles et avantages y rencontrent-ils au quotidien, et quelles sont leurs stratégies d'adaptation ? Dans quelle mesure les interactions professionnelles et personnelles quotidiennes de ces entrepreneurs français avec des Marocains à Marrakech transforment-elles leurs perceptions d'eux-mêmes et de « l'Autre marocain » ?

Malgré la diversité de leurs expériences entrepreneuriales, les huit entrepreneurs dont il s'agit ici font effectivement tous état dans leurs discours de leur volonté de suivre une démarche entrepreneuriale qui peut être résumée par les caractéristiques évoquées plus haut. En effet, ils mettent tous en avant leur volonté de se réaliser soi-même à travers leur entreprise (“need for achievement”), leur aptitude à résoudre des problèmes pour réussir (“problem-solving style”), leur désir de contrôler leur environnement (“locus of control”), d'innover dans la création de leurs produits ou de leurs services (“innovation”) et de faire preuve de qualités de leadership (“leadership values”). Ils évoquent cependant fort peu la prise de risque que constitue leur démarche d'entrepreneur à l'étranger (“risk-taking propensity”). Selon eux, entreprendre au Maroc, et spécifiquement à Marrakech, semble comporter moins de risques qu'en France où une démarche similaire leur semble impossible. Pourtant, paradoxalement, lorsqu'ils se comparent avec les « Français de France », ils valorisent, par opposition, leur propre audace et leur volonté

de libre choix et de maîtrise de leur parcours professionnel et personnel à l'étranger. Chacun présente sa démarche entrepreneuriale au Maroc comme une quête d'accomplissement personnel et professionnel. Tandis que la France est présentée comme un étouffoir où la réalisation de soi (« need for achievement ») est impossible, le Maroc est présenté comme une terre de tous les possibles. Pourtant, au quotidien, ces entrepreneurs rencontrent des contraintes culturelles, professionnelles et institutionnelles spécifiques à l'environnement marocain, et aux caractéristiques propres à la ville de Marrakech et ses habitants. Adapter leurs pratiques entrepreneuriales à ces contraintes est présenté par ces entrepreneurs comme un « challenge » qui, de façons diverses, remet en question leurs propres pratiques professionnelles, et souvent ébranle leurs représentations d'eux-mêmes en termes d'identité et de références culturelles.

### **Profil des personnes interviewées**

Nous avons conduit sept entretiens ethnographiques non structurés avec huit entrepreneurs français (quatre hommes et quatre femmes) âgés de 32 à 62 ans que nous désignerons à l'aide de pseudonymes. Un entretien commun a été conduit avec un couple qui partage la même entreprise : Béatrice et Antonin. Jeanne et Paul qui sont également en couple et ont chacun leur entreprise, ont été interviewés séparément.

Deux entrepreneurs interviewés sont divorcés : Charles est divorcé d'une Française et Lucie d'un Franco-Marocain. Les six autres sont mariés. Parmi ces derniers, quatre sont mariés avec des Français tandis que deux sont en couple mixte : Lydie est mariée avec un Marocain, et Etienne avec une Québécoise. À l'exception de Jeanne et Paul, tous ont des enfants, qui sont scolarisés soit à l'école marocaine (le fils de Lydie et les enfants d'Etienne), soit à l'école française (le fils de Lucie et les enfants de Charles), soit à l'école américaine (les enfants de Béatrice et Antonin).

Quatre de ces huit entrepreneurs ont fait de longues études universitaires en France (Lydie, Béatrice, Charles et Antonin), deux d'entre eux ont fait des études courtes (Jeanne et Paul), tandis que Lucie et Etienne ont arrêté leurs études après le baccalauréat.

Seuls Charles et Etienne ont déjà vécu à l'étranger, dans plusieurs pays, et ont déjà créé une ou plusieurs entreprises en France ou à l'étranger avant leur installation à Marrakech. Les six autres sont venus à Marrakech directement de France sans avoir jamais vécu dans un pays étranger. Ils étaient salariés en France avant leur départ, sauf Antonin qui exerçait une profession libérale.

Deux personnes ont un lien avec le Maghreb dans leur histoire familiale : l'arrière grand-père de Béatrice était militaire au Maroc sous le Protectorat, son grand-père y a vécu et son père y est né ; la famille paternelle d'Etienne est « pied noir » d'Algérie. Une partie de sa famille, dont son père,

a quitté l'Algérie à l'indépendance en 1962 tandis que d'autres restaient vivre à Constantine. Etienne définit sa famille paternelle comme étant « franco-arabe ». En revanche, mis à part Lydie qui a « du sang italien », et Charles qui a passé son enfance dans de nombreux pays différents, son père étant diplomate, les autres interviewés n'ont pas de lien familial ou personnel particulier avec d'autres pays que la France.

Trois des personnes interviewées sont parties s'installer à Marrakech pour suivre leur conjoint (Charles et Jeanne), ou un membre de leur famille (Paul). Lucie est venue en vacances et est restée par « accident » : « *j'ai rencontré l'amour et j'ai dit : je reste* ». Antonin et Béatrice sont venus développer et gérer une entreprise familiale dont les fonds appartiennent au père de Béatrice. Etienne a quitté précipitamment le Pérou où il se sentait physiquement en danger en tant qu'entrepreneur pour saisir une offre de travail salarié au Maroc avant de monter sa propre entreprise avec sa femme québécoise et un associé marocain. Et Lydie a quitté la France pour Marrakech à 35 ans pour refaire sa vie « *sur un coup de cœur* » pour la ville : « *j'ai déplacé mes priorités et mes choix de vie* ».

Tous ont une entreprise dans le secteur des services : tourisme (Etienne, Béatrice et Antonin), création de mode et d'accessoires (Lydie, Jeanne et Paul), communication et journalisme (Lucie et Charles). Au sein de leur entreprise, chacun est quotidiennement en interaction constante avec des Marocains, comme collaborateurs, partenaires, fournisseurs, clients ou employés. Seul Etienne a un associé marocain. Jeanne, Paul et Lydie ont chacun un ou plusieurs magasins dans un environnement de commerçants marocains, que ce soit dans la médina ou à Guéliz dans la ville nouvelle. Lucie et Charles travaillent souvent chez eux mais sont fréquemment en déplacements professionnels en ville. Béatrice et Antonin supervisent les travaux de restauration de leur futur palais-maison d'hôtes hermétiquement clos entre d'immenses murs au milieu de la médina.

Aucun ne parle couramment l'arabe dialectal marocain. Tous en connaissent quelques mots, voire en maîtrisent des rudiments mais ils utilisent tous le français comme langue de communication dans leurs relations personnelles et professionnelles avec les Marocains.

Contrairement à d'autres catégories de migrants français au Maroc (expatriés ou retraités, par exemple), les entrepreneurs dépendent légalement des institutions et de l'Etat marocains. Leur entreprise étant sous législation marocaine, ils dépendent du droit du travail marocain, paient leurs impôts et charges sociales au Maroc, et relèvent du système de sécurité sociale marocain (Caisse Nationale de Sécurité Sociale, CNSS). De la sorte, ils sont sous le régime légal et fiscal marocain. Ils gardent cependant leur statut personnel d'étrangers puisqu'ils n'ont pas la nationalité marocaine et que leur statut de résidents au Maroc dépend donc du renouvellement de

leur permis de séjour délivré par les autorités marocaines, selon les cas soit annuellement, soit tous les trois, cinq ou dix ans.

Les huit entrepreneurs de cette étude n'ont presque plus de liens administratifs avec leur pays d'origine si ce n'est par leur nationalité et donc leur passeport français. S'ils le souhaitent, ils ont cependant la possibilité de s'enregistrer auprès des consulats français au Maroc au registre des Français établis hors de France. Ils peuvent également choisir d'adhérer à la Couverture des Français de l'Étranger (CFE) ou à des assurances françaises privées pour continuer à être couverts par l'assurance maladie française, mais peu le font vu le tarif élevé des cotisations. Seuls trois sur les huit entrepreneurs interviewés ont choisi cette option.

### **Le Maroc, terre des possibles**

Que représentent le Maroc et le choix d'y créer leur entreprise pour ces huit entrepreneurs ? Tous expliquent ce choix par des raisons pratiques, économiques et d'agrément. Cependant, au-delà de ces raisons pratiques, ces huit personnes font également état d'autres motivations d'ordre plus symbolique et personnel qui, pour la plupart, se ressemblent.

#### **Le choix du Maroc : raisons pratiques**

Les raisons pratiques mises en avant concernent d'abord la proximité géographique avec la France qui permet d'y revenir souvent et de recevoir des amis venus de France : l'aventure et l'exotisme sont ainsi à portée d'avion. Lydie résume bien les motivations pratiques de ces huit entrepreneurs :

*Le choix du Maroc pour moi était pratique dans le sens où on est proches, l'avantage c'est qu'on est à deux heures d'avion, donc c'est facile. C'est aussi une destination où on voit beaucoup de monde, donc on n'est jamais isolés. Et puis de faire l'aventure parce que moi je suis venue ici seule, donc c'était l'aventure. Donc être proche et venir faire quelque chose pour moi au soleil, ça convenait parfaitement à mon choix de mode de vie. (Lydie, 46 ans, créatrice de mode)*

Les liens existant de longue date entre le Maroc et la France depuis le Protectorat, l'existence de liens personnels amicaux ou professionnels entre des Marocains et des Français en France, ainsi que l'utilisation commune de la langue française parlée par un grand nombre de Marocains et souvent utilisée dans les documents officiels et dans la vie de tous les jours (enseignes, signalétique...) sont aussi mis en avant comme des avantages qui rendent plus aisée la création d'entreprises au Maroc pour des Français. Etienne, qui avait auparavant créé deux entreprises en Amérique latine, souligne la différence ainsi :

*Ici on a des gens d'une grande gentillesse, très intelligents, qui parlent de nombreuses langues, qui ont une vision de leur pays, qui ont envie que ça bouge. Je peux partager beaucoup de choses avec les Marocains, plus*

*facilement qu'avec les Péruviens parce qu'on a plus de points en commun, même si la religion nous sépare, même si beaucoup de choses nous séparent. Le fait que les Français soient là depuis longtemps et que les Marocains vivent en Europe aussi depuis longtemps, on n'est pas sur la même longueur d'onde mais on a des connexions. Ca, je trouve ça génial ! Et puis, faire un business dans une langue étrangère, je trouve ça compliqué. (...) Quand j'ai commencé, c'était hyper motivant parce qu'on allait prendre le train ensemble [les Marocains travaillant dans le domaine du tourisme et lui]. (Etienne, 39 ans, agence d'excursions et d'aventure)*

De plus, Lucie qui est restée vivre au Maroc « *par accident* » à 21 ans, sans qualifications et avec un « *parcours professionnel quasi nul* », met en avant la discrimination positive dont jouissent souvent les Français auprès des Marocains dans le domaine professionnel, ce qui lui a permis d'abord de développer son expérience professionnelle comme salariée puis de créer sa société :

*La chance qu'on a au Maroc, quand on est Français, c'est l'a priori positif en fait. La plupart des employeurs pensent qu'on a une crédibilité et qu'on a forcément un plus par rapport à un employé marocain. Donc c'est une chose qui m'a énormément servie parce que c'est quelque chose qu'en France je n'aurais jamais pu faire. Donc ça a carrément changé ma vie. (Lucie, 35 ans, journaliste indépendante)*

Par ailleurs, selon eux, le coût de la vie au Maroc, largement inférieur à celui de la France, les conditions légales et fiscales pour la création d'entreprises, et le système de régulations du travail marocain proche du système français, - mais selon ces entrepreneurs, plus libéral -, permettent de créer une entreprise plus facilement au Maroc qu'en France et d'être plus compétitif sur le marché. Lydie présente les différences ainsi :

*On n'a pas le problème des 35 heures ici, ça c'est merveilleux, parce que si on travaillait 35 heures au Maroc, il n'y a personne qui vivrait, ça c'est sûr. On ne peut pas vivre à 35 heures ici, donc heureusement y'a pas ça ! Maintenant la législation du travail existe comme en France, les problèmes avec les salariés existent comme en France. Avoir des problèmes avec les salariés et aller au tribunal, ça existe aussi. Donc je veux dire... Y'a pas la sécurité sociale mais y'a la CNSS, donc voilà, on est dans la même problématique qu'en France, quoi. Mais la mentalité c'est plus de souplesse dans les heures de travail. (Lydie, 46 ans, créatrice de mode)*

Charles, quant à lui, déplore les contradictions de l'encouragement à l'entrepreneuriat en France et argumente que la libre entreprise, devenue irréalisable en France, est possible au Maroc :

*Je sais qu'il faut des règles dans une société, mais enfin, il faut aussi laisser une marge de manœuvre aux gens. Prenez les jeunes entrepreneurs en France, on encourage l'auto-entreprise. Oui ! Mais on voit des reportages où les entrepreneurs disent « oui, mais alors faut que j'aille faire un stage comme ça et un stage comme ci, et je dois avoir cette autorisation-là et cette autorisation-ci, et j'ai pas le droit de travailler le dimanche si j'ai envie. » Enfin, ce n'est plus de l'entreprise, ça ! Moi, ici, si j'ai envie de travailler 22/24, y'a personne qui va m'en empêcher. En France on va vous dire « vous n'avez pas le droit d'ouvrir le dimanche, de faire ceci et de faire cela ». La libre entreprise, ça n'existe plus ! Et c'est ça qui me pèserait le plus. Moi je suis un*



*entrepreneur né et quand j'ai commencé en France, ce n'était pas comme ça, on avait une latitude. Et ça s'est refermé, refermé, refermé. Et puis on va sortir une loi comme ça et une loi comme ci. Il faut laisser une latitude aux gens si on veut progresser. Plus on les enferme, bon, ça ne progresse plus.* (Charles, 62 ans, agence de communication)

Ces différentes raisons pratiques et économiques mises en avant par les huit entrepreneurs pour entreprendre au Maroc plutôt qu'ailleurs, expliquent cependant partiellement les spécificités du choix du Maroc. En effet, en parallèle, ou au-delà de ces raisons d'ordre matériel, d'autres motivations d'ordre symbolique sont elles aussi invoquées par l'ensemble des personnes interviewées.

### **L'entreprise au Maroc : lieu de renouvellement et d'accomplissement de soi**

Tout d'abord, aucun des huit entrepreneurs ne dissocie le domaine professionnel du domaine personnel dans le contexte de leur entreprise à Marrakech. Pour tous, créer et gérer leur entreprise dans ce pays est un « *challenge* », une quête personnelle et un moyen de se réaliser soi-même, de « *monter quelque chose par soi-même et pour soi-même* » (Béatrice). Pour Paul, avoir son entreprise à Marrakech permet d'être « *maître de soi-même* ». Nous retrouvons ici la notion de « *nécessité d'accomplissement* » (« *need for achievement* ») de l'entrepreneur présente dans les études que nous avons citées en introduction. Cependant, les huit entrepreneurs présentent cette « *nécessité d'accomplissement* » comme uniquement possible au Maroc, et pas ailleurs, ni dans un autre pays étranger (bien que Paul et Lucie l'envisagent parfois sans toutefois en être convaincus), ni en France, leur pays d'origine, qu'aucun d'entre eux ne perçoit comme un lieu d'accomplissement personnel possible.

Pour chacun, son entreprise reflète quelque chose de sa personnalité : ils ont créé un « *business* » à leur image, dans un domaine et dans un lieu qu'ils ont choisis. Paul et Jeanne ainsi que Lydie ont imaginé et créé des produits transnationaux qui n'existaient pas sur le marché et soulignent, tous trois, la « *fierté* » qu'ils ressentent à leur « *créativité* » et au succès de la vente de leurs créations au Maroc et en Europe. Lydie présente ses créations ainsi : « *C'était quelque chose que j'avais en moi, que je ne connaissais pas avant* ». Jeanne insiste sur le fait que ses créations lui ont permis de « *se découvrir* ». De même, Lucie, qui avait « *toujours voulu écrire* », est « *fière de [s]'être émancipée complètement et d'être allée vers ce qu'[elle] aime* ». Charles, de son côté, « *déblaye le terrain* » pour que « *peut-être [ses] enfants prennent la relève* ».

Tous soulignent également leur besoin de liberté. Le mot « *liberté* » revient dans chaque entretien. Il s'agit de travailler pour soi et d'être son propre patron. Antonin et Béatrice soulignent l'importance de « *prendre ses décisions comme on souhaite* ». Etienne présente sa vision de l'entrepreneuriat dans un pays étranger comme « *une drogue* » :

*Et après ça, ça n'a plus jamais été comme avant. Après, tu ne peux plus rentrer chez Renault et envisager de devenir vendeur voitures. (Etienne, 39 ans, agence d'excursions et d'aventures)*

Bien que Paul envisage un jour de monter une entreprise dans un autre pays, il insiste sur le fait que son expérience marocaine lui a servi d'école et qu'il aurait été difficile de se former à l'entrepreneuriat ailleurs, surtout en France. Etienne, qui a une expérience dans d'autres pays, souligne également qu'il est plus facile pour un entrepreneur de réussir à développer un « *business* » au Maroc que dans d'autres pays. Charles voit en le Maroc un pays d'avenir où il peut aussi réaliser ce qu'il souhaite et participer au développement du pays :

*C'est un pays en développement rapide avec des opportunités, et donc, voilà. J'en fais partie. J'apporte ma petite pierre. (Charles, 62 ans, agence de communication)*

De plus, certains de ces entrepreneurs présentent le Maroc comme étant une « *vraie école de la vie* » (Paul, Lucie et Etienne) où il est possible non seulement d'apprendre un nouveau métier ou de nouvelles fonctions qui permettent à l'entrepreneur de se réaliser et de réussir, mais aussi de se renouveler personnellement.

Lucie, sans formation préalable, a appris le métier de journaliste sur le tas :

*Et là, ça a été la vraie école parce que tout d'un coup je me suis retrouvée sur le terrain avec mon dictaphone, mon appareil photo et je devais envoyer des articles tous les jours. C'était ma vraie école et c'était vraiment génial. (Lucie, 35 ans, journaliste indépendante)*

Jeanne et Paul, qui étaient commerciaux en France, se sont découvert une vocation pour le design d'accessoires et de vêtements au Maroc. Ils insistent sur le fait que ça n'aurait pas été possible dans leur pays d'origine et expriment tous deux leur fierté :

*Ici, je me suis découvert plein de choses. Je ne me pensais pas manuelle pour un centime, et au final voilà, je travaille avec mes mains et j'en suis très fière. » (...) « On est partis de rien, et maintenant on a une super reconnaissance pour ce qu'on fait. (Jeanne, 32 ans, créatrice d'accessoires)*

*Et j'ai développé la société et j'en suis vraiment très fier parce que ça partait seulement d'un délire sans savoir ce que ça allait donner (...) Ça donne envie de vivre et d'avancer. (Paul, 34 ans, designer de vêtements et accessoires)*

Lydie, qui était directrice marketing très bien rémunérée en France, est devenue créatrice de mode et a créé sa propre marque à Marrakech :

*Moi j'étais dans la haute technologie et la finance, donc rien à voir. Non, non, c'était quelque chose que j'avais en moi et que j'ai pu réaliser ici. En France, ça aurait été difficile, il aurait fallu passer par des stades de formation très longs et la création d'entreprise aurait été plus longue. (Lydie, 46 ans, créatrice de mode)*

Comme d'autres, elle souligne également que le but de l'entrepreneuriat au Maroc n'est pas de gagner beaucoup d'argent, - ce qui, selon elle, est peu réaliste à l'échelle des petites entreprises comme celles présentées ici -, mais de changer ses « priorités de vie ». Elle réfute ainsi l'image du Maroc nouvel « Eldorado » des entrepreneurs français communément répandue dans les médias marocains et français :

*Mes priorités et mes choix ont changé. Maintenant quelqu'un qui arrive de France et qui pense qu'il va gagner plus ici qu'en France et qui se dit « ouais, c'est l'Eldorado ! ». Bah, il faut s'enlever ça de la tête tout de suite, c'est pas du tout vrai. Si on vient s'installer au Maroc c'est qu'on recherche d'autres choses et on ne peut pas chercher plus qu'en France puisque c'est un pays qui vit comme la France dans les années 60. Faut être cohérent, c'est pas possible ! Ca peut être la finalité, mais faut pas se mentir quoi, on cherche autre chose. Ou si on cherche ça, ben, on se plante et on ne reste pas longtemps. (Lydie, 46 ans, créatrice de mode)*

Ainsi, dans les discours de tous ces entrepreneurs, le Maroc est défini comme un pays où sont réunies les conditions pour accéder à la liberté d'entreprendre et de se réaliser professionnellement et personnellement. Contrairement aux entrepreneurs des études citées en introduction, qui cherchent à se réaliser dans l'entrepreneuriat dans leur propre pays, la « nécessité d'accomplissement » (« need for achievement ») de ces huit entrepreneurs leur semble impossible dans leur pays d'origine. Leurs discours sur la France sont particulièrement critiques et présentent le pays natal comme un étouffoir d'où il a fallu avoir le courage de s'extirper pour pouvoir se redécouvrir et s'accomplir.

### **La France, étouffoir**

Dans l'ensemble, tous ces entrepreneurs critiquent la France comme étant un pays où tout est figé, tracé et où ils n'ont pas trouvé les moyens d'exprimer leur liberté et leur créativité, voire où la société va mal et se dégrade. Dans les comparaisons qu'ils font entre la France et le Maroc, ils associent le manque de liberté entrepreneuriale et personnelle dû aux multiples régulations et autres obstacles administratifs en France avec le déclin économique du pays en cette période de crise. Tous expriment d'ailleurs une certaine angoisse sur l'avenir de leur pays d'origine. En revanche, le Maroc est présenté comme un pays prometteur où l'économie dans tous les secteurs se développe et se bonifie et où ils sont fiers de faire croître leur entreprise. Charles par exemple affirme :

*Le Maroc est un des pays aujourd'hui qui a le plus gros avenir de la région. Entre les capitaux européens et les capitaux arabes, il y en a beaucoup qui arrivent. Ce qui leur permet justement de brûler les étapes. L'argent arrive, donc on<sup>4</sup> peut acquérir des technologies, se former, puis les réexporter ailleurs. C'est comme*

---

<sup>4</sup> Souligné par nous. Il est intéressant de souligner que ce « on » associe ici clairement Charles au développement de son pays d'accueil, le Maroc, au développement duquel il s'intéresse et s'attache personnellement. Voir la

*ça que ça se passe, c'est la volonté d'ailleurs. Au milieu de la crise, c'est un pays qui a une croissance de plus de quatre points ! Même si d'accord, il y a trois ans il était à huit. Mais la France est à zéro ! L'Allemagne à 0.2, l'Espagne à moins un. » (...)*

*L'entrepreneuriat marocain a plus d'avenir que les entreprises françaises en France. Regardez le nombre d'entreprises qui ont délocalisé au Maroc. Même si on n'en parle pas beaucoup (rires). Aux dernières nouvelles, Axa a créé 800 emplois au Maroc. On est dans la mondialisation, on est à la recherche d'une compétitivité, et cette compétitivité, on la trouve au Maroc. Et pas forcément en France. (Charles, 62 ans, agence de communication)*

Même les moins critiques d'entre eux (Antonin et Béatrice), tout en affirmant fortement leur attachement à la France et à leur nationalité française, évoquent la distance qu'ils ressentent désormais pour leur pays d'origine et déplorent son évolution.

*Moi, je suis française avant tout (...). Mais maintenant je regarde la France et je me dis « pauvre France ! (Béatrice, 32 ans, palais-maison d'hôtes)*

*Moi, je suis français, clairement. Mais c'est vrai qu'en habitant à l'étranger, on regarde la France avec un œil différent, extérieur (...). Je pense qu'en France, on est allés un peu loin et qu'aujourd'hui notre société est en déliquescence. (Antonin, 37 ans, palais-maison d'hôtes)*

Par ailleurs, Etienne, qui a quitté la France depuis vingt ans et de ce fait critique peu la société et le marché du travail français qu'il connaît peu, déclare s'ennuyer dans son pays d'origine :

*Je me fais chier quand je rentre en France. Je connais les us et coutumes, je connais un peu comment ça fonctionne. (Etienne, 39 ans, agence d'excursions et d'aventure)*

Les autres, à des degrés divers, ont des discours extrêmement critiques sur la France et les Français, aussi bien dans le domaine professionnel que personnel. Il est d'ailleurs frappant que, dans leurs récits sur leur passé en France, ils dissocient expérience professionnelle et quête personnelle. Tandis qu'ils affirment poursuivre une « quête » professionnelle et personnelle à travers leur entreprise au Maroc, ils présentent le travail en France comme un moyen de subsistance fade et contraint.

Paul, Jeanne et Lydie insistent sur le fait qu'ils n'auraient pu se réaliser eux-mêmes en France à cause de la « pressurisation » (Lydie) dans le monde du travail salarié, et du manque d'enthousiasme et d'encouragement général des Français pour les initiatives nouvelles.

*Moi, la France j'ai eu un gros ras le bol : trop de restrictions, trop de compétition, trop de chiffres, trop de pression du chiffre. On nous appelait 15 fois par jour pour gagner le SMIC par mois. Enfin voilà, c'était pas mérité. J'avais 27 ans, pas bien vieille. Bah voilà, c'était l'occasion. Un jour j'en ai eu marre, je me suis pris*

---

citation précédente de Charles : « C'est un pays en développement rapide avec des opportunités, et donc, voilà. J'en fais partie. J'apporte ma petite pierre. »

*la tête avec une de mes responsables, elle m'a gonflée, et puis voilà, je lui ai dit que je partais. Coup de tête, quoi, direct. (Jeanne, 32 ans, créatrice d'accessoires)*

*La fonction publique en France et toutes les aides, ils sont bien gentils mais ils sont derrière leur bureau, ils n'ont pas envie. Enfin, ils arrivent le matin à 8h00, ils repartent à 17h00 mais si on veut vraiment réussir, il faut aller vraiment dans des pépinières d'entreprises, faut sortir des grosses écoles, il faut y rentrer, il faut avoir beaucoup d'argent. (...) Donc t'es mal aiguillé, c'est ça qui est dommage. Donc c'est vrai que là-bas on a plein de choses mais on n'est pas aidés. On ne nous apprend pas à réfléchir par nous-mêmes. Alors qu'ici on n'a rien, on se débrouille par soi-même et puis voilà, au moins on ne peut s'en prendre à personne. Et ça au moins je suis content. Quand je me suis planté, je ne m'en suis pris à strictement personne. J'ai appris. (Paul, 34 ans, designer de vêtements et d'accessoires)*

La critique des réglementations en France présentées comme exagérées et paralysantes ne concerne pas que le domaine professionnel, mais le domaine personnel aussi. Pour Charles, le manque de dialogue et l'accumulation de règles sont étouffants :

*En France, on légifère sur tout. Comme je dis à mes enfants, bientôt il faudra un permis pour respirer. Quand vous avez un chien, il faut l'enregistrer à la mairie. Quand vous le promenez, il faut une muselière et avoir ses papiers sur vous – fuf – ça m'étouffe, ça ! Ça m'étouffe ! Une chose qui me manquerait c'est quand on se fait arrêter par la police. Ici, on discute. Alors qu'en France, on ne discute pas ! (Charles, 62 ans, agence de communication)*

Finalement, une autre critique de la France qui ressort des entretiens porte sur la surconsommation, l'assistanat et l'oubli de valeurs plus essentielles. Paul comme Lydie insistent particulièrement là-dessus :

*Maintenant moi tout ce que je m'achète, c'est mon argent, ma liquidité, y'a personne qui va me dire à la fin du mois « Monsieur V, faudrait régler vos échéances, là ! ». J'ai rien à crédit et ça j'en suis fier. (...) Désintox ! Je suis assez content ! En France, j'aurais pas pu ! J'avais ce côté paraître qui me plaisait vachement mais qui ne me servait pas – ça servait vachement à la société par contre. C'est comme ça que j'ai ramené beaucoup d'argent à la société, c'est pour ça que je dis que j'étais un bon escroc [en tant que commercial] ! Et en même temps un bon escroqué parce que je savais, je rentrais dans les mailles du filet de tout ce qu'était le monde de la consommation. J'ai vendu des téléphones à des gamins qui avaient neuf ans et les parents n'avaient pas de travail. Ouais, j'ai contribué à ce que ces gens se prennent la tête à la fin du mois, se serrent la ceinture. (Paul, 34 ans, designer de vêtements et d'accessoires)*

*En France, les gens râlent, on est un peuple de râleurs. Quand on vit dans un pays où les gens se lèvent le matin et ils ne savent pas comment ils vont nourrir leurs enfants le soir, on est dans une vraie problématique de besoins primaires de la vie quotidienne. Alors que, quand on est en France où y'a beaucoup d'aides, de facilités, la sécurité sociale, les assurances médicales, on a beaucoup de choses, et on râle ! C'est dramatique et c'est lassant. Et quand on y est, moi la première quand j'y étais, j'étais dedans et j'étais en surconsommation*

*permanente, et en fait on en oublie les vrais problèmes de la vie et les vrais besoins primaires.* (Lydie, 46 ans, créatrice de mode)

Ainsi, au-delà des raisons pratiques mises en avant par l'ensemble de ces entrepreneurs, le Maroc est présenté comme une « terre des possibles » et l'entreprise comme une « création » personnelle où s'épanouir et s'accomplir plutôt qu'un simple moyen de gagner sa vie et subvenir à ses besoins. En revanche, la France est présentée comme un étouffoir qui patine dans l'immobilisme de la crise, et les Français de France comme des assistés qui peinent à se renouveler et à donner du sens à leur vie tant professionnelle que personnelle. Entreprendre au Maroc, et spécifiquement à Marrakech, est donc présenté par ces entrepreneurs comme l'affirmation d'un libre choix et d'une quête d'accomplissement personnel (« need for achievement »).

Pourtant, les expériences différentes de ces huit entrepreneurs dans leur quotidien à Marrakech sont chargées d'émotions diverses et parfois contradictoires où le discours du libre choix et de l'accomplissement de soi est constamment mis à mal. Au Maroc, comme en France, se succèdent satisfactions, victoires, déceptions et défaites de sorte que ce discours se heurte et se renégocie quotidiennement au contact de l'environnement marocain. Malgré l'affirmation d'un désir de contrôle (« locus of control ») sur leur environnement pour la réussite de leur entreprise, ces entrepreneurs n'ont pas le contrôle de ce qui les entoure et se heurtent à des différences de fonctionnement qu'ils ne maîtrisent pas et qui, souvent, leur résistent. Il ne s'agit plus seulement d'être maître de ses choix et de poursuivre une quête personnelle à travers son entreprise mais de vivre, agir et interagir avec l'Autre marocain (« eux »). Ces confrontations quotidiennes sont vécues de façons très différentes par les huit entrepreneurs interviewés dont les stratégies d'adaptation vont de l'effort d'accepter les différences et les contraintes que ces différences induisent et de s'y adapter, voire de s'intégrer, au refus, voire à la colère et au rejet des erreurs ou des échecs sur un « Autre » marocain qui devient éventuellement bouc émissaire verbal.

### **Contraintes culturelles du milieu de l'entreprise à Marrakech et stratégies d'adaptation**

Ces entrepreneurs sont en interaction professionnelle constante avec des Marocains et évoluent dans un milieu marocain au contact duquel ils ressentent tous la nécessité « d'adapter » leurs pratiques professionnelles (« problem-solving style »). En effet, dans leur discours, les huit entrepreneurs constatent des différences entre leurs propres pratiques professionnelles et les pratiques professionnelles marocaines. Ils les ressentent comme des contraintes auxquelles il faut s'adapter, voire des obstacles parfois infranchissables, et/ou des avantages qui bénéficient à leur entreprise. Pour tous, ces différences de pratiques sont présentées comme étant dues à des différences culturelles à travers des expressions à l'intensité diverse qui vont de : « on n'est pas sur la

*même longueur d'onde* » (Etienne et Paul) ou des « *codes culturels différents* » (Paul), à l'extrême de parler de « *choc des cultures* » (Antonin), voire de « *cultures diamétralement opposées* » (Béatrice).

Les spécificités culturelles évoquées sont le plus souvent présentées soit comme « marocaines » soit comme étant spécifiques à la culture marrakchie (de Marrakech), et donc différentes des pratiques dans d'autres villes dont les plus citées sont Rabat et Casablanca. De même, dans leur discours, les entrepreneurs comparent ces spécificités de fonctionnement avec les leurs qu'ils lient tous de manière plus ou moins affirmée au fait d'être français et donc de fonctionner à la française, sauf Etienne et Charles qui ont déjà entrepris à l'étranger et ont donc plus de distance, ne serait-ce que temporelle, avec un fonctionnement professionnel « à la française ».

Que ces différences soient vues comme des contraintes, des obstacles ou des avantages, chaque entrepreneur affirme la nécessité et sa volonté de s'y adapter et d'ajuster, voire de transformer, ses propres pratiques professionnelles et personnelles, d'inventer et créer ses propres stratégies d'adaptation pour faire fonctionner son entreprise. Dans leur quête de faire fructifier leur entreprise, ces entrepreneurs sont dans une recherche permanente de création d'un espace aménageable entre deux fonctionnements culturels qui diffèrent, voire s'opposent. Paul définit bien ces réajustements quotidiens et la nécessité d'adapter ses pratiques pour que l'entreprise fonctionne :

*C'est une question de codes. C'est ces codes-là qui sont difficiles parce que, nous, on se dit certaines choses. Moi, je vois avec les fournisseurs. Je suis persuadé d'avoir raison, mais lui aussi il est persuadé d'avoir raison et on a tous les deux sûrement raison mais on n'est pas sur la même longueur d'onde. C'est ces codes-là qui sont très, très difficiles. Donc c'est excitant au début, ouais, mais c'est crevant, faut être bien luné tous les jours (...), faut être fort psychologiquement. (Paul, 34 ans, designer de vêtements et d'accessoires)*

### **Des différences culturelles à renégocier**

D'après les discours de ces entrepreneurs, ces différences culturelles de fonctionnement professionnel peuvent être regroupées en trois domaines : les relations humaines, le rapport au temps, au travail et à l'argent, et la religion.

### **Des rapports professionnels basés sur « l'affectif » versus la garantie du contrat écrit**

Pour tous ces entrepreneurs, les relations de travail à Marrakech sont différentes des relations professionnelles en France, notamment dans le domaine des relations humaines. Selon eux, tandis que tout est écrit et rédigé en France sous forme de contrats et autres documents administratifs qui mettent à distance le relationnel humain et tendent à instaurer un rapport contractuel froid et précis, voire déshumanisé, avec partenaires, prestataires et clients, ils soulignent qu'à Marrakech les relations professionnelles reposent le plus souvent sur l'affectif,

l'humain, voire l'instauration d'un climat de confiance qui ne passe pas par l'écrit mais reste souvent oral.

Tous ces entrepreneurs voient dans ce fonctionnement marrakchi une contrainte, voire un obstacle, au bon fonctionnement de leur entreprise puisque, rien n'étant écrit, les accords trouvés peuvent être remis en question du jour au lendemain, voire non tenus parce que les relations affectives ont changé. A l'extrême, tous ont également plusieurs histoires d'escroquerie à raconter dont eux-mêmes ou d'autres Français ont été victimes par crédulité face à ce climat de confiance à leur arrivée à Marrakech.

Béatrice et Antonin voient dans ce fonctionnement un obstacle entièrement négatif qui leur semble insurmontable et qui, selon eux, nuit au développement de leur entreprise. En revanche, les autres, tout en soulignant les difficultés quotidiennes qu'ils ont à ajuster leurs pratiques à ce fonctionnement marrakchi, y voient aussi un avantage dans le sens où l'humain, prévalant sur l'administratif, crée une entraide et une solidarité inexistantes en France, et permet souvent un meilleur fonctionnement des relations de travail.

Paul commente ainsi les difficultés de cette différence de fonctionnement et la nécessité de s'y plier pour pouvoir établir une collaboration de travail :

*Ce qui est difficile ici, c'est qu'on prend vite la confiance. En France, il n'y a pas le côté amical, le côté grand sourire, « t'es mon ami, t'es mon frère ». C'est vrai qu'ici on a souvent l'impression d'être dans un climat de confiance. En France on va être très reculé, très froid, c'est le business, c'est sur papier. Ici y'a rien de tout ça. (...) Je vois, tous mes fournisseurs, si j'arrive avec un papier, avec un contrat de travail, ils vont dire « non merci », c'est sûr et certain, ils vont avoir peur. Peur de l'engagement. J'ai essayé avec le dernier, il m'a dit « non merci, au revoir ». J'ai été obligé moi de retravailler à l'envers et de lui faire des commandes pour lui montrer que j'avais vraiment envie de travailler avec lui. Mais il ne voulait plus du tout travailler avec moi. (Paul, 34 ans, designer de vêtements et accessoires)*

Pour Béatrice et Antonin qui réfutent toute idée de l'existence d'un climat de confiance entre Français et Marocains à Marrakech, l'absence de contrat écrit avec leurs fournisseurs est rédhibitoire et est un obstacle insurmontable au bon fonctionnement de leur entreprise :

*On appelle, on demande un devis, quatre jours après on rappelle, on vous donne un prix par téléphone, il n'y a rien d'écrit. C'est une société qui est en plus orale, c'est une tradition orale... (Antonin, 37 ans, palais-maison d'hôtes)*

*Oui, et il n'y a rien derrière, il se passe rien. Vous allez demander un devis, vous passez six mois avant, c'est tel prix. Vous revenez, c'est plus le même prix. (Béatrice, 32 ans, palais-maison d'hôtes)*



En revanche, Lucie et Jeanne insistent sur la petite taille de la ville de Marrakech qui fait que tout le monde se connaît et que les relations de travail reposent sur des relations de confiance voire de « copinage » qui sont profitables à l'entreprise, mais ne sont pas sans risques :

*Ici c'est un petit endroit, on se connaît tous, on travaille tous ensemble. (...) Ils sont très solidaires, la boutique, je peux la laisser quand je pars, il y aura toujours quelqu'un pour jeter un œil dessus. Tout le temps. (...) En France, jamais. (Jeanne, 32 ans, créatrice d'accessoires)*

*Ici il faut nouer de bons contacts avec les gens. Ça se passe beaucoup comme ça : « t'es ma copine, t'es mon copain ». On est dans des sphères toutes petites. Dans mon domaine, c'est comme ça que ça marche, c'est pas comme si je devais répondre à des appels d'offre avec quatre ou cinq journalistes qui font concurrence. Nous, c'est vraiment plus par copinage. (...) C'est agréable de vivre dans un pays où les gens sont dans l'affect, ça rentre presque toujours en ligne de compte quelle que soit la relation, que ce soit l'épicier, quelqu'un avec qui on a des relations professionnelles, le propriétaire de la maison, y'a toujours l'affect qui rentre en ligne de compte, mais ça peut être aussi un piège. On peut se prendre d'affection pour quelqu'un et puis finalement il ne fallait peut-être pas que dans cette relation-là ça interfère. (...) (Lucie, 35 ans, journaliste indépendante)*

Etienne, lui, cherche à intégrer cet aspect humain affectif dans ses méthodes de management de son équipe, ce qui, selon lui, permet de fidéliser les employés, de faire qu'ils se sentent concernés par l'avenir de l'entreprise et de les motiver ainsi à donner le meilleur :

*Ce dont une équipe a besoin tous les jours, c'est de l'énergie, faut les motiver, reconnaître les problèmes, se dire « tiens, il n'a pas le moral en ce moment », faut l'emmener boire un café, faut remonter les troupes, dire : « on va aller là. Et là où on va aller, on ne va pas t'oublier, tu vas venir avec nous ». On a des guides, des mécaniciens qui travaillent avec nous depuis sept ans (...) Donc c'est ça, leur dire « le bateau est plein et vous êtes dedans, et pas derrière, au contraire, vous êtes devant. (Etienne, 39 ans, agence d'excursions et d'aventure)*

Charles, de son côté, souligne combien ces valeurs humaines qui font défaut en France, peuvent être un moyen de faire face à la crise économique :

*Ce que j'aime beaucoup dans la culture marocaine, c'est la solidarité. Qu'on a complètement perdue. La solidarité, l'entraide, l'accueil, des valeurs humaines, quoi ! Qu'en Europe on a complètement oubliées. Et ça, c'est une grande force de ce pays, et c'est un grand dommage pour nous. Parce qu'on le voit en période de crise, c'est pas en jouant cavalier seul qu'on s'en tire. Au contraire, c'est par la solidarité qu'on progresse. (Charles, 62 ans, agence de communication)*

## **Le rapport au temps, au travail et à l'argent**

Tous soulignent également des différences culturelles dans le rapport au temps, au travail et à l'argent en faisant là-encore des distinctions entre un fonctionnement à la française (le leur) et un fonctionnement propre aux Marrakchis, ou aux Marocains en général. A nouveau, ces

fonctionnements différents sont considérés comme des spécificités auxquelles il faut ajuster ses propres pratiques, qu'ils soient vus comme des obstacles insurmontables ou des contraintes dans le milieu professionnel et/ou aussi, pour certains des entrepreneurs, comme un aspect positif de leur rencontre avec le Maroc.

Antonin répète à plusieurs reprises l'adage français : « *le temps, c'est de l'argent* » qu'il conçoit comme la façon exclusive de fonctionner pour être un bon entrepreneur. Bien qu'il constate, en le déplorant, que cet adage est en décalage avec les attentes et le fonctionnement de ses employés, malgré ses tentatives pour l'imposer, il ne le remet pas en cause. Pour lui c'est une valeur inattaquable et évidente qui ne se questionne pas tandis que ce qu'il perçoit comme le rapport au temps des Marocains lui semble forcément fautif et contre-productif. Il présente cet adage comme une vérité inaliénable et se crispe dans le constat de son inefficacité auprès des artisans qu'il emploie sans envisager que leur rapport au temps a un autre sens que le sien. C'est, entre autres, ce qui lui fait dire plus loin qu'ils vivent, Béatrice et lui, dans leur quotidien d'entrepreneurs, « *un vrai choc des cultures* ». Ainsi, il ne conçoit pas d'aménagement possible entre le fonctionnement marocain et le leur, mais décrit toute relation professionnelle entre eux et des Marocains en termes de confrontations, voire d'affrontements où aucun ajustement, aucune rencontre, aucune négociation, n'est possible :

*Un des facteurs importants, c'est le rapport au temps qui est complètement différent. C'est très dur d'avoir des exigences par rapport aux Marocains pour tenir les délais. Hein, les délais ne sont jamais tenus. C'est quelque chose à avoir en tête quand on a un projet au Maroc parce que le temps c'est de l'argent. Donc, ici, il ne faut pas avoir peur de perdre du temps, donc de l'argent. (...) Ca, c'est vraiment une grosse différence avec l'Europe et c'est un vrai choc des cultures à ce niveau-là. (Antonin, 37 ans, palais-maison d'hôtes)*

Mis à part Antonin et Béatrice, sa femme, les autres entrepreneurs réagissent de façon plus souple à des différences qui peuvent aussi leur poser problème, mais qu'ils considèrent comme faisant partie intégrante de leur expérience marocaine et auxquelles ils ajustent leurs propres pratiques avec la volonté de s'adapter, voire avec un certain humour et une recherche de créativité.

Lydie qui est justement venue s'installer au Maroc pour fuir la « *pressurisation* » du milieu des affaires en France parce qu'elle « *passai[t] à côté de plein de choses dans [sa] vie* » dont « *à côté d'une vie de famille* », décrit ainsi avec un certain humour ses relations de travail avec ses fournisseurs et ses couturières marocains, cataloguant les Marrakchis dans une catégorie de travailleurs à part :

*Elles [les relations de travail] sont comme dans le monde du business, quoi, avec des jours tendus parce qu'il y a des querelles avec les fournisseurs et des trucs comme ça. C'est vrai que, moi, j'ai du mal à travailler avec les Marrakchis mais je me régale avec les Casablancais. Le problème avec le Marrakchi, c'est que le matin il se lève et qu'à 10 heures, s'il a gagné de quoi vivre la journée, il a fini sa journée. Alors, évidemment, si vous en*

*avez besoin à 16h00, ce n'est pas facile ! (rires) Et puis, dès qu'il commence à faire chaud, ils ne travaillent plus, et si la famille vient, on ne les voit pas de huit jours, donc, c'est parfois un peu compliqué.*  
(rires) (Lydie, 46 ans, créatrice de mode)

Tenant compte de ce qu'elle décrit avec humour et une certaine complicité avec les Marrakchis, elle explique plus loin comment elle a choisi de s'adapter à ces différences de rapport au temps pour faire fonctionner son entreprise comme elle le souhaite en sous-traitant à la tâche plutôt que d'avoir des employés fixes :

*Au début j'avais dix salariés, maintenant pour plus de rentabilité, je travaille en sous-traitance : j'ai de plus en plus de travail et de moins en moins de temps pour régler les problèmes. Avant j'avais un atelier de confection, mais suite à des problèmes de négociations entre employeur et employés, j'ai décidé d'arrêter et de sous-traiter.* (Lydie, 46 ans, créatrice de mode)

Charles, de son côté, évoque les mêmes aspects qui lui posent problème et l'attitude personnelle d'humour et de distanciation qu'il adopte pour y faire face tout en soulignant la nécessité d'accepter ces différences de fonctionnement professionnel comme faisant partie d'un ensemble et d'y ajuster ses pratiques.

*Professionnellement, dans l'ensemble ils [les Marocains] ont des défauts, comme tout le monde. Ils ne respectent pas les délais, ils ne sont pas à l'heure. Des problèmes de règlements, de récupération d'argent, il faut toujours pleurer pour récupérer ses sous : « oui, je te paierai demain mais attends, je suis embêté... » Il n'y a pas une date fixe. Mais bon, ça fait partie de l'ensemble. On prend tout ou on ne prend rien. Je veux dire, on ne peut pas dire : « je prends ça, c'est bien. Ca, euh, non, j'en veux pas. » Vous êtes dans un pays, vous prenez tout. Et oui, on sait, les problèmes financiers, mais les Marocains entre eux le vivent de la même façon. Ils vous disent tous que c'est la galère pour se faire payer, pour ci, pour ça. (...) Ca me fait rire parce que je sais que ça va se passer comme ça. La première fois ça vous surprend, vous vous dites « mais qu'est-ce qu'il veut, le mec ? ». Je m'adapte. Faut le prendre à la rigolade parce que si vous commencez à stresser pour ça, c'est fini, vous allez exploser en plein vol !* (Charles, 62 ans, agence de communication)

Dans le même passage, il raconte une anecdote qui porte sur le non-respect des délais et il apparaît clairement qu'il éprouve du plaisir, une dimension de jeu et beaucoup de créativité dans ses tentatives pour inventer des stratégies pour tenir compte du problème et le contourner (« innovation » ; « problem-solving style »). Comme il le dit plus loin : « J'adore ça, moi j'adore ! Je déteste les choses qui sont trop encadrées, trop rigides. »

### La religion et « Inch'Allah<sup>5</sup> »

La religion est un autre aspect qui, selon ces entrepreneurs, a une influence plus ou moins forte sur leurs relations professionnelles avec les Marocains.

---

<sup>5</sup> « Si Dieu le veut », parole du Coran utilisée quand on évoque une action future.

Lydie, la seule des entrepreneurs interviewés qui soit catholique croyante, ne voit pas dans l'islam un obstacle ou une contrainte avec laquelle il faut composer. Au contraire, selon elle, les valeurs de l'islam et du catholicisme sont les mêmes et se complètent dans les domaines professionnel et personnel :

*Quand des musulmans parlent de ce que doit être la vie d'un musulman au quotidien, mais moi qui suis catholique, on a les mêmes valeurs. Se lever le matin, être responsable, être auprès de sa famille, aller travailler, on a les mêmes valeurs. Après, ce qui est dangereux ce sont les gens qui l'adaptent à des fins fanatiques. Dans la vie, tout ce qui est mauvais, ce sont les extrêmes. (...) Mon fils est musulman parce que c'est une obligation et que son papa a voulu qu'il soit musulman, mais il a une ouverture d'esprit et une éducation qui vient en fait de partout. Je ne vais pas lui donner une éducation religieuse catholique, ça ne sert à rien, il est musulman, mais il est élevé dans une ouverture d'esprit. A partir du moment où on inculque des valeurs dans l'éducation d'un enfant, toutes les valeurs se ressemblent. Après, pratiquant ou pas pratiquant, c'est lui qui décidera par lui-même. (Lydie, 46 ans, créatrice de mode)*

En revanche, Jeanne et Paul considèrent que le fait de ne pas être musulman peut être un frein à l'engagement professionnel de certains Marocains musulmans à leur égard :

*C'est parfois un handicap difficile – même si c'est malheureux de dire ça – de me dire que si j'étais musulman, des fois ça se passerait mieux dans l'ensemble. Et ça, ça me dérange. (Paul, 34 ans, designer de vêtements et accessoires)*

Lucie, en tant qu'athée revendiquant son athéisme, ne considère pas que la religion musulmane soit un problème dans sa vie professionnelle, mais elle la décrit comme un « barrage » dans ses relations privées :

*Je suis athée, donc le fait qu'il n'y ait pas de liberté de culte, ça me dérange énormément, et si j'étais marocaine, je ne pense pas que je vivrais ici, je pense que je vivrais à l'étranger. (...) J'ai beaucoup de mal avec les gens qui ont des discours religieux fermés et c'est vrai qu'ici beaucoup de gens sont complètement là-dedans. Moi, ça va vite m'être un barrage. (Lucie, 35 ans, journaliste indépendante)*

Par ailleurs, Etienne, Lucie et Béatrice mettent en relation l'expression religieuse « Inch'Allah » avec une conception du travail qui ne correspond parfois pas avec leurs propres attentes.

Lucie explique l'expression « Inch'Allah » ainsi et, bien que cela lui pose problème souvent, elle reconnaît en être imprégnée et s'y adapter :

*S'il doit se passer quelque chose, c'est Dieu qui va décider de toute façon. Donc libre arbitre, tout ça, ils ne se prennent pas la tête, quoi. Bon souvent c'est vraiment embêtant pour plein de choses dans la vie parce qu'on ne va pas avoir la même notion du oui et du non par exemple. Mais du coup ça apprend à se calmer. Je baigne là-dedans dans mon travail. (Lucie, 35 ans, journaliste indépendante)*

Etienne, lui, réinterprète l'expression « Inch'Allah » d'une façon qui lui conviendrait mieux et qui reflète plutôt une forme de protestantisme à la française :

*Je m'adapte, mais je trouve que..., je trouve que... c'est trop « Inch'Allah », voilà ! « A la grâce de dieu ». Ils laissent ça à quelqu'un d'autre. Alors qu'à mon avis, il faudrait déjà que tu ouvres bien les yeux, que tu te concentres sur ton travail et, Inch'Allah, que tu puisses le faire encore mieux, quoi ! Mais déjà sur une base de bien faire. Mais bon, par rapport à d'autres pays dans le monde, on a un standard de qualité qui est top, top, top. (Etienne, 39 ans, agence d'excursions et d'aventure)*

D'autre part, Jeanne, Lydie et Béatrice mettent en relation l'image de la femme liée à la religion musulmane avec leur propre expérience d'entrepreneuses : selon elles, il n'est pas toujours facile pour une femme européenne non musulmane de se faire écouter par des employés ou prestataires marocains masculins. Jeanne affirme qu'elle réussit à se faire respecter, en tant que femme, par ses fournisseurs grâce à son caractère « très fort, très dur ». De son côté, Béatrice déplore le manque de respect des employés pour elle en tant que femme. Par contre, Lydie qui voit dans les femmes marocaines entrepreneuses un potentiel pour le développement du pays, souligne que ces femmes réussiront si une mauvaise interprétation de la religion ne les en empêche :

*Le Maroc va évoluer grâce aux femmes. Ce sont les femmes qui vont faire évoluer le pays. (...) Entreprendre au féminin c'est le chronomètre du Maroc. Aider des microsociétés à émerger, c'est vraiment le nerf de guerre du Maroc. Ici on sent la volonté de plein de femmes de faire plein de choses dans des domaines liés à la maison, la couture ou l'artisanat par exemple. Si la religion ne se met pas entre tout ça, ça évoluera bien. Mais ce n'est pas le problème de la religion, c'est le problème de l'adaptation de la religion. (Lydie, 46 ans, créatrice de mode)*

Ainsi, les huit entrepreneurs interviewés soulignent des différences culturelles entre le Maroc et la France dans les relations de travail. Cependant, tous affirment la nécessité d'adapter leurs comportements professionnels et personnels à ces pratiques locales pour le bon fonctionnement de leur entreprise.

### **Stratégies d'adaptation**

Bien qu'ils considèrent tous qu'il est nécessaire de s'adapter aux réalités du terrain pour développer leur entreprise et réussir professionnellement, ils ne donnent pas tous le même sens au verbe s'adapter. Leurs stratégies d'adaptation reflètent leur propre rapport au Maroc et aux Marocains et leurs diverses capacités à vivre et entreprendre en pays étranger. Le désir normal de maîtrise (« locus of control ») et de rentabilité qui caractérise la démarche entrepreneuriale, où que ce soit, pour pouvoir fonctionner et développer son entreprise, se négocie chez chacun de façon différente selon son aptitude plus ou moins grande à s'adapter à des fonctionnements qui diffèrent des siens en milieu étranger. Si certains le font avec une certaine aisance, voire avec plaisir, intérêt et créativité, d'autres se crispent dans des positions identitaires fermées qui les font

se heurter aux réalités marocaines au quotidien et freinent aussi bien le développement de leur société que leur épanouissement personnel au Maroc.

### **Crispation identitaire : imposer et soumettre**

Béatrice et Antonin représentent bien cette crispation identitaire. Tous deux affirment comme les autres qu'il faut s'adapter aux pratiques marocaines et que ne pas y arriver est un signe qu'il vaut mieux repartir en France. Pourtant, ils sont les seuls à envisager leur stratégie d'adaptation comme un moyen d'imposer leurs propres normes à l'Autre marocain et de l'instrumentaliser tout en refusant toute ouverture au monde de l'autre. A aucun moment il ne s'agit pour eux de changer leur mode de fonctionnement, mais de le marteler (« *dire les choses gentiment* », « *répéter* », « *engueuler* ») jusqu'à ce que l'autre cède :

*A force de répéter les choses on finit par obtenir à peu près ce qu'on veut. Mais la perfection, on oublie ! Et même vouloir bien faire ! Ils ne respectent pas le travail qu'a fait celui d'à côté. (...) Nous on a eu des gros problèmes pour que le chantier soit protégé, pourtant ce n'est pas faute de l'avoir dit des centaines de fois. Et je pense qu'ils fonctionnent vraiment différemment parce que moi au début j'ai vraiment essayé de, enfin, on a essayé de dire les choses gentiment tout en prenant compte petit à petit des différences culturelles. Moi je ne pensais pas, alors que j'étais sensibilisée à cette culture-là, qu'il y pouvait y avoir un tel gap. (...) Et puis à force de les engueuler on a fini par avoir un travail de qualité, un travail très bien. Mais il a fallu se battre. (Béatrice, 32 ans, palais-maison d'hôtes)*

Dans cette citation, Béatrice oppose ce qu'elle appelle la « culture » marocaine, selon elle fautive et déficiente, à la « culture » française qui est sous-entendue comme étant la culture positive de référence qui lie perfection, souci du travail bien fait et sécurité. Pour elle, ce « *gap* » est infranchissable sauf à infantiliser (« *engueuler* ») les ouvriers jusqu'à ce qu'ils réalisent ce qu'elle souhaite. Or, bien que, selon elle, la culture marocaine soit inapte au travail bien fait, elle souligne plus loin son amour de l'art marocain qui les a poussés, Antonin et elle, à venir s'installer à Marrakech pour y restaurer un magnifique palais en respectant la tradition architecturale marocaine. Cette contradiction entre leur attachement à un art qu'ils « *apprennent dans les livres* » (Antonin), mais pas auprès d'experts marocains vivant, et leur rejet du travail des Marocains sur le chantier, ne se résout à aucun moment.

A la suite de notre entretien avec elle et Antonin, Béatrice est allée « inspecter » sur le chantier en notre compagnie le travail des ouvriers, tous des hommes visiblement entre 40 et 55 ans. Elle, qui en a 32, habillée en mini-jupe très courte et large décolleté, se penchait sur l'ouvrage de chacun d'entre eux en encourageant ou réprimandant chacun avec un ton d'institutrice par des phrases telles que : « Ah, ça, c'est bien, aujourd'hui tu as bien travaillé ! Demain il faut continuer » ou « Ca, ça ne va pas du tout. A recommencer demain, tu as très mal travaillé aujourd'hui. » Il est

clair qu'aucun d'entre eux ne l'écoutait. Ainsi, à aucun moment Béatrice ne remet en question sa propre attitude (sans parler de sa tenue) vis-à-vis des ouvriers et la responsabilité qu'elle a très vraisemblablement dans leur refus de travailler comme elle l'entend, de plier à ses ordres, ses encouragements ou ses remontrances. Il y a ici effectivement confrontation, voire affrontement, entre deux mondes où aucune rencontre n'est rendue possible parce qu'aucun espace commun partageable n'est envisagé par Béatrice malgré son affirmation de vouloir « s'adapter ». Aucune rencontre n'est possible entre son attitude impérieuse et infantilissante qui confine au mépris et la résistance passive des ouvriers dont le silence et les regards n'en signifient pas moins de mépris, voire de colère.

Parmi les entrepreneurs interviewés, Béatrice est la seule qui fonde sa perception du Maroc, des Marocains et de la culture marocaine sur un schéma néocolonial, voire simplement colonial, dont elle ne semble pas avoir conscience, mais qui est sous-jacent dans quasiment tous ses propos et ses comportements avec ses employés marocains. Très attachée à son « *héritage familial* » au Maroc (la propriété qu'elle restaure avec Antonin appartient à son père dont la famille a longuement vécu au Maroc depuis le Protectorat), elle reprend à son compte tels quels les propos extrêmement racistes de son grand-père :

*On s'adapte et on est obligés de s'adapter pour que ça marche parce que, sinon, il faut rentrer chez soi, hein ! C'est vrai que mon grand-père, quand il vivait au Maroc, quand ses amis se plaignaient des « fatmas » qui lui prenaient des trucs, bon, qui étaient pas toujours très droits, pas très bonnêtes, bon, mon grand-père disait « bon, ça fait partie de leur culture ! » (...) Mon grand-père disait « bon bah on ne va pas les changer, si ça vous convient pas, vous rentrez en France, vous rentrez chez vous ». Et c'est vrai, c'est à nous de nous adapter. (Béatrice, 32 ans, palais-maison d'hôtes)*

De tels propos et d'autres qui vont plus loin encore dans la « racialisation » des cultures ainsi qu'un comportement qui y correspond sont décriés par les autres entrepreneurs interviewés qui voient dans certains Français qui se comportent en « *néocolonialistes* » (Lydie) un danger pour l'image de la communauté française et étrangère auprès des Marocains, voire le risque à terme de remettre en question la présence des Français au Maroc :

*Il y en a [des Français] qui viennent en disant « nous on a le concept, on a tout compris. Vous, les Marocains, vous n'avez rien compris, vous êtes des cons, donc ferme ta gueule et tu feras comme ça. » Eux, je pense que d'abord ça va être difficile pour eux, mais en plus ils font un mal fou à toute la communauté étrangère. Parce que souvent on garde les plus mauvais éléments en souvenir (...) J'ai rencontré une tartine d'expats qui, à mon avis, ne devraient pas avoir le droit de voyager. » (...) (Etienne, 39 ans, agence d'excursions et d'aventure)*

## **Observer, écouter, respecter**

Béatrice et Antonin exceptés, les autres entrepreneurs interviewés insistent sur la nécessité de baser leurs stratégies d'adaptation sur l'observation et le respect des différences culturelles marocaines, ainsi que sur le besoin qu'ils ressentent d'être appréciés par les Marocains. Tous déclarent avoir pris le temps de se renseigner moins sur des aspects pratiques ou économiques que sur le fonctionnement des gens, Marocains et étrangers, et des institutions à Marrakech avant de créer leur entreprise. Quatre d'entre eux ont d'abord choisi d'exercer des professions salariées dans des entreprises locales avant d'entreprendre à leur compte, ce qui leur a permis de voir la réalité du terrain avant d'investir. Etienne, par exemple, qui a travaillé comme salarié pendant quatre ans au Maroc avant d'y créer son entreprise il y a sept ans, insiste sur cet aspect :

*Si tu viens de France, que tu veux faire ton business et que tu demandes au pays de s'adapter à toi, tu vas rencontrer dix fois plus de barrières. Moi j'ai déjà des barrières parce que, malgré que je fasse le cadavre en disant que je suis adapté, c'est pas tout à fait vrai. Il y a des choses qui me bloquent, non pas parce que j'ai une meilleure vision, mais parce que je me heurte à des visions qui ne sont pas les miennes. Et je pense vraiment que ça passe par là, faut d'abord vraiment vouloir s'adapter, faire la démarche de vouloir s'adapter, ouvrir les yeux et écouter, et non pas arriver en disant : « écoutez, je vais vous expliquer. » Ah non, ça ne marche pas comme ça, je pense que c'est l'inverse. (Etienne, 39 ans, agence d'excursions et d'aventure)*

Jeanne, de son côté, insiste sur la nécessité du vivre ensemble avec les Marocains et du respect dans les relations de travail et de voisinage au quotidien :

*Il y a des choses du quotidien auxquelles je fais attention : mon comportement, ma tenue, je ne vais pas arriver en tenue n'importe comment. J'ai un respect aussi pour eux, et la coutume, il faut la respecter et puis voilà. Et je pense que c'est pour ça aussi que ça marche entre nous, parce qu'on joue le jeu. [Paul] et moi, on est toujours au mieux avec tout le monde et c'est ça qui fait que ça se passe bien. (Jeanne, 32 ans, créatrice d'accessoires)*

### **Se remettre en question : un processus de cheminement personnel**

Pour la plupart de ces entrepreneurs, s'adapter représente un effort sur soi et une remise en question non seulement de ses pratiques et de son mode de fonctionnement, mais aussi de ses propres valeurs. Certains d'entre eux sont passés, et passent toujours régulièrement, par des phases d'inconfort où leur vision du monde, du travail et parfois d'eux-mêmes est mise à mal et où il s'agit d'inventer par soi-même des stratégies d'adaptation qui ne vont pas de soi.

Paul décrit ces moments de remise en doute et lie la remise en question de son propre mode de fonctionnement et l'apprentissage nécessaire qui en découle :

*Moi j'étais content quand je suis arrivé, je me suis dit « ouais, moi je m'adapte partout, j'ai aucun problème, j'adore ce pays, tout le monde me sourit, y'a pas de souci, je comprends tout le monde, y'a pas de problèmes ».*



*Bah non ! (...) J'avais beau m'énerver, mais m'énerver, ça ne servait à rien. Il fallait que je me remette en question tout le temps en me disant « mais pourquoi c'est comme ça ? » (...) Bah, j'ai appris. J'apprends tous les jours. (Paul, 34 ans, designer de vêtements et accessoires)*

De même, Charles qui a une longue expérience d'entrepreneur en France et à l'étranger, met en garde contre la tentation de choisir la facilité en cherchant à transposer des méthodes importées de France qui ne peuvent fonctionner au Maroc ou dans d'autres pays. Selon lui, il est nécessaire de « ne pas chercher à transposer », mais d'observer les spécificités du marché et des pratiques du pays où l'on vient entreprendre et d'y ajuster ses propres pratiques, ce qui demande une souplesse, une réactivité et une ouverture d'esprit qui s'acquièrent par un cheminement personnel :

*Je pense qu'il faut être très ouvert et très souple, réactif. (...). Il faut être en veille permanente et en renouvellement permanent. Il ne faut pas être dans l'idée : « voilà il y a un marché, je vais faire ça et pendant vingt ans je vais faire ça ». Il faut, au contraire, innover en permanence parce que justement le marché évolue et il faut se mettre à l'écoute de ce marché et toujours être en adéquation avec ses mouvements et ses demandes. En France ça va beaucoup moins vite. Ici c'est le propre de tous les pays en développement qui, par l'apport de nouvelles technologies et choses comme ça, brûlent les étapes. » (... (Charles, 62 ans, agence de communication)*

Dans leur rapport à ce processus de cheminement personnel en mouvement constant, les entrepreneurs qui l'évoquent constatent qu'ils passent par des moments où ce cheminement leur pèse, voire les met en difficulté et peut provoquer un sentiment de « ras-le-bol » (Lucie) mais qu'à d'autres moments, il leur procure excitation, fierté et satisfaction (Lydie, Paul, Charles, Etienne). Etienne qui décrit l'effort qu'il est nécessaire de faire comme des « sacrifices », associe cet effort à la nécessité de se connaître soi-même et de bien connaître ses propres limites pour savoir à quel pays et à quels fonctionnements culturels chacun a la capacité de s'adapter :

*Je ne pense pas qu'il y ait de recettes toutes faites. Je pense que chacun devrait savoir ce qu'il veut faire, analyser ça, puis voir les sacrifices qu'il veut faire et à quel point il est capable de s'adapter et d'écouter. Et une fois que cette étude est faite – et il faut aller bien en soi quand même –, il faut bien peser tout ça et après, je pense que tout est possible. Et n'importe où. Moi par exemple, aller monter un business en Ethiopie, je ne pourrai jamais, je n'ai pas la carrure. Mais il y a des gars qui ont la carrure. (Etienne, 39 ans, agence d'excursions et d'aventure)*

Ainsi, les différences de fonctionnements entre ces huit entrepreneurs et les Marocains avec lesquels ils sont en relation professionnelle au quotidien, sont perçues comme des contraintes, des obstacles et/ou des avantages pour le développement de leur entreprise. Chacun ressent la nécessité de s'y adapter à travers des stratégies d'adaptation diverses, qui sont plus ou moins efficaces. Il est clair qu'à l'échelle de cet échantillon d'entrepreneurs, la crispation identitaire qui consiste à vouloir à tout prix imposer un fonctionnement « à la française » considéré comme

L'unique norme indépassable conduit à des confrontations permanentes, voire des affrontements, qui nuisent au développement de l'entreprise. En revanche, semblent clairement plus fructueuses les stratégies qui consistent à observer, écouter, respecter les pratiques locales, et à prendre de la distance avec ses propres pratiques, - sans pour autant les renier -, pour tenter de créer un espace commun partageable de rencontre entre des fonctionnements culturels différents. Pourtant, ces ajustements constamment en mouvement de ses propres pratiques ne vont pas sans un cheminement personnel parfois douloureux de remise en question qui peut mettre à mal les représentations identitaires de soi et de l'autre de l'entrepreneur.

### **Soi et l'autre : représentations identitaires**

A des degrés divers, les huit entrepreneurs interviewés affirment passer par des moments de doute, de questionnement, voire de remise en question, de leurs propres pratiques confrontées aux pratiques marocaines, et de différentes étapes plus ou moins douloureuses d'adaptation dans la quête de réussite professionnelle et personnelle qu'ils poursuivent à travers leur entreprise. Dans leurs façons individuelles, différentes, voire opposées, de négocier leur rapport au Maroc et à l'Autre marocain, que ce soit dans leur volonté affichée et vécue de « s'intégrer » ou dans le refus revendiqué de toute altération à leur « francité », chacun se retrouve confronté à un questionnement identitaire qui, au minimum le bouscule, au plus le transforme au moins partiellement.

### **Un processus de transformation identitaire ?**

Selon les huit entrepreneurs, les différences culturelles entre Français et Marocains portent essentiellement sur ces éléments : la nourriture, la religion, l'habillement, le rapport au temps et à la rentabilité, ainsi que les relations à l'autre (famille, amitié, relations professionnelles et de proximité quotidienne). Comme élément secondaire, certains y ajoutent également la façon de conduire un véhicule.

Par ailleurs, il est frappant de constater que trois d'entre eux définissent la culture comme un ensemble de valeurs universelles modelées ou « *formatées* » (Lucie) par l'éducation et les habitudes du pays d'origine qui, pour autant n'est pas statique : cette culture est, selon eux, un processus dynamique ouvert aux changements par l'imprégnation de valeurs venues d'ailleurs, en l'occurrence ici des valeurs marocaines que l'on peut plus ou moins adopter selon les circonstances, voire qui peuvent amener certains changements identitaires.

Charles a une conception de la culture comme de quelque chose d'universellement partagé avec des différences auxquelles on peut passer outre en cas de besoin :

*J'estime que la culture, c'est quelque chose d'universel et ça se panache. Donc c'est pas quelque chose qui est vraiment ancré quelque part, qu'on doit revendiquer en disant « c'est français ». Oui, d'accord, je mange avec une fourchette parce que j'ai été habitué comme ça et je trouve que c'est plus pratique que de manger avec une baguette ou avec ses doigts. C'est tout. Mais demain si je vais dans le désert et que je dois manger avec les doigts, je mangerais avec les doigts. Ce n'est pas un problème. (Charles, 62 ans, agence de communication)*

Etienne, dont la conception de la culture comme universelle est proche de celle de Charles, présente les différences identitaires entre les peuples à travers une métaphore culinaire :

*Le moule, le fonctionnement, il est grosso modo le même. Qu'on soit dans n'importe quel pays, ça reste un pays humain. L'ego, l'égoïsme, « c'est moi qui ai les meilleures idées et toi t'as rien compris », c'est les mêmes partout. Après, la sauce est un peu différente. Mais le plat de base, c'est la même chose, c'est viande et légumes. Après, je ne pense pas que ce soit plus facile en France ou au Maroc, ça dépend de ce que tu es capable d'accepter. (Etienne, 39 ans, agence d'excursions et d'aventure)*

Dans son propos, l'identité culturelle est réduite à « la sauce » et semble impliquer que cette « sauce » est peu importante au regard de l'ego universel qui, lui, est fondamental et partagé par tous, dans tous les pays. De plus, pour Etienne, il s'agit moins de sa propre identité qui serait potentiellement en conflit avec d'autres, mais davantage de sa capacité personnelle (la capacité de l'ego), ou non, « d'accepter » le fonctionnement dans un pays ou un autre et de s'y adapter.

Lucie, de son côté, présente l'identité culturelle comme un « formatage » dont on se défait partiellement avec le temps et par la force des choses :

*Quand on arrive ici, on est très dans le temps, la précision, parce qu'on est formatés comme ça. Et on s'en prend plein la gueule parce qu'ici ça ne se passe pas comme ça, tout le monde est cool, c'est Inch'Allah. (...) Combien de fois j'ai entendu dans la rue des types me dire « une femme pressée est une femme morte » quand ils me voient courir. (...). Donc forcément au bout d'un moment, ça influence. Je me suis un peu calmée, je suis moins dans l'angoisse du temps. (Lucie, 35 ans, journaliste indépendante)*

Dans cette citation, Lucie présente la remise en cause de son « formatage » culturel par les réactions des Marocains à sa précipitation comme une violence qui lui est faite, et à travers elle, comme une violence faite au « on » général des Français ou Européens « formatés » (« on en prend plein la gueule »). La phrase que les passants lui adressent sur la femme pressée, donc morte, contient elle aussi une forme de violence qui met à mal son système de représentations dans lequel se presser est une valeur positive. Cette valeur est non seulement remise en question, mais elle est aussi retournée en son contraire : elle est présentée comme quelque chose de dangereux, de nocif, voire de métaphoriquement mortel. Ce retournement des valeurs influe sur les représentations de Lucie et la fait changer, du moins en partie (« un peu »), non pas immédiatement, mais dans la durée : « Donc forcément au bout d'un moment, ça influence. ». Autre part,

elle affirme : « *je baigne là-dedans* ». Parmi les entrepreneurs, Lucie est la seule à présenter ces confrontations de valeurs et son propre changement comme des violences subies qui finissent par la « dé-formater » et la faire changer partiellement.

Les autres entrepreneurs qui peuvent constater des changements dans leur propre fonctionnement l'attribuent à d'autres facteurs. Bien qu'ils reconnaissent tous l'existence de « confrontations » entre les deux cultures et de remise en question de leurs propres représentations comme nous l'avons vu plus haut, ils attribuent surtout leur propre changement à l'habitude et à leur imprégnation quotidienne à la culture marocaine qui, le temps passant, déteint sur eux.

Charles qui avait habité dans des pays arabes auparavant, décrit ainsi sa « ré-imprégnation » sensorielle à son arrivée :

*J'ai retrouvé des sensations, des bruits, des habitudes, des lumières, voilà. Je me suis très rapidement ré-imprégné.* (**Charles**, 62 ans, agence de communication)

Pour Etienne, avoir ses habitudes au Maroc et y vivre depuis longtemps (onze ans) fait qu'il se sent moins français et même devenir « *un peu marocain* » :

*C'est ici que j'ai mes habitudes de tous les jours, et puis je pense commencer à comprendre comment ça marche. Quand je vais en France, en revanche j'ai la sensation que je comprends un peu moins. Donc je suis en train de passer dans une transition où j'ai moins le sentiment d'être français qu'avant tout citoyen du monde et même un peu plus marocain.* (**Etienne**, 39 ans, agence d'excursions et aventure)

En revanche, pour Antonin et Béatrice, toute imprégnation de leur culture par la culture marocaine par habitude représente un risque potentiel dont il s'agit de se préserver. Ils insistent tous deux sur la nécessité de conserver rigueur et discipline et de ne pas se laisser aller dans le climat de laxisme environnant qu'ils attribuent à la culture marocaine. Tous deux déplorent la mauvaise influence de la culture marocaine sur certains Français :

*On a tous tendance à prendre des habitudes qui sont des mauvaises habitudes parce que le code de la route c'est le même ici que chez nous, mais la façon de rouler est très différente. Moi je vois très rarement un automobiliste s'arrêter pour laisser passer un piéton par exemple, il y en a énormément qui grillent les feux, et les Français qui sont en moto ne portent pas de casques. (...) C'est révélateur de la culture. Ils ne roulent pas comme en France, pas comme en Allemagne où les gens se comportent bien ou aux Etats-Unis où il y a beaucoup de rigueur.* (**Antonin**, 37 ans, palais-maison d'hôtes)

Cette imprégnation, qu'elle soit vue comme une adaptation positive à l'environnement marocain (Charles, Lydie, Etienne, Jeanne et Paul), comme une violence dont peut découler un changement positif (Lucie), ou comme un danger à sa propre intégrité (Béatrice et Antonin), n'est cependant pas considérée dans les discours de ces entrepreneurs comme une véritable transformation de

leur identité. Par ailleurs, qu'ils expriment leur attachement ou leur détachement au fait d'être français, chacun revendique de garder son identité propre.

Aucun de ces entrepreneurs ne souhaite vouloir obtenir la nationalité marocaine ou « devenir marocain ». Tout en soulignant que ce ne serait de toute façon pas possible à cause des différences culturelles et parce que cela supposerait une conversion à l'Islam, tous déclarent n'en avoir pas envie et vouloir garder le « passeport rouge », par commodité, mais aussi parce qu'ils se sentent plus français que marocains. Même lorsqu'ils décrivent des valeurs marocaines qu'ils apprécient et qu'ils déplorent ne pas ou ne plus trouver en France, les pronoms personnels qu'ils emploient sont significatifs : « on », et « nous » désignent la plupart du temps les Français qui vivent au Maroc tandis que la majeure partie du temps les Marocains restent « ils », même chez ceux qui revendiquent leur intégration au Maroc, comme Paul, Etienne, Lydie et Charles.

Lydie déclare rester française et vouloir le rester tout en étant totalement intégrée au Maroc, voire en étant « déracinée » :

*Je suis et je serai toujours française. C'est mon éducation, c'est ma base, je serai toujours française et contente d'être française. (...) Mais je suis une vraie émigrée, moi. C'est-à-dire que je suis une déracinée. Je me sens très bien au Maroc mais je sens que c'est mon pays d'adoption. Et je me sens vite lassée quand je rentre en France. Donc je suis une vraie émigrée. Intégrée, oui, trop bien peut-être. (Lydie, 46 ans, créatrice de mode)*

Charles de son côté, utilise une métaphore pour parler de son intégration :

*Je m'intéresse à la vie du pays, à la vie des gens. J'en fais partie, j'apporte ma petite pierre. Forcément ! Je ne suis pas un caillou posé sur le bord de la route. Je n'ai jamais été comme ça. Je vis quelque part, je vis avec les autres. Je ne suis pas un moine qui est en retraite dans son monastère en haut de la montagne. (Charles, 62 ans, agence de communication)*

La double métaphore du caillou et du monastère dans la montagne est explicite : pour Charles, vivre avec les autres vaut intégration. En revanche, comme il le développe plus loin dans son propos, les « moines » sont les étrangers (essentiellement les Français) qui, selon lui, par leur refus d'intégration, s'enferment dans un monde imperméable où est réduite au minimum toute interaction avec le monde marocain qui les entoure.

D'autres ont une volonté d'intégration partielle mais affirment, cependant, leur volonté de rester eux-mêmes au-delà de tout emprunt à une culture ou une autre. Etienne, dont la femme est québécoise, lie la notion d'identité à des « différences » volontairement conservées et affichées, mais adaptables selon les occasions :

*On s'est un peu intégrés, mais on ne veut pas devenir Marocains, c'est pas ça nos missions. On ne veut pas choquer les Marocains par nos différences. Mais nos différences pour nous sont importantes en termes*

*d'identité. S'il faut les mettre de côté en public pour certaines cérémonies ou certaines rencontres, on les mettra de côté avec plaisir. Mais garder nos différences, pour nous c'est important.* (Etienne, 39 ans, agence d'excursions et aventure)

Ainsi, pour ces huit entrepreneurs, il se produit bien un processus de questionnement identitaire constamment en mouvement, de remise en question et de renégociations permanentes de leurs propres fonctionnements au contact de l'Autre marocain. Pourtant, ce processus ne mène pas à une véritable transformation identitaire mais à des aménagements qui leur font adopter tel ou tel aspect de la culture marocaine sans pour autant les transformer en profondeur, malgré l'idéal identitaire de certains d'entre eux d'être des « *citoyens du monde* » affranchis de toute appartenance nationale.

### L'idéal d'une identité transnationale

Dans le discours de plusieurs d'entre eux, est présent un idéal identitaire qui semble vouloir transcender les frontières et bâtir une identité universelle hors nationalité qu'ils présentent comme un idéal qu'ils n'ont pas encore forcément atteint eux-mêmes mais auquel ils aspirent. Cela se retrouve, par exemple, dans le choix de Jeanne, Lydie et Paul de créer des produits qui transcendent les frontières et sont transnationaux : ni françaises, ni marocaines, leurs créations mêlent traditions bretonne et marocaine (Jeanne), italienne, française et marocaine (Paul) et « *un métissage asiatique, marocain et européen* » (Lydie). De même, Etienne et Charles désirent mêler les compétences et les savoir-faire marocains et français pour rendre leur entreprise plus performante. Ces cinq entrepreneurs insistent sur le fait qu'ils ne souhaitent pas que leur entreprise soit considérée comme française, mais franco-marocaine, ou franco-québécoise-marocaine pour Etienne, voire internationale et hors frontières.

Par ailleurs, Lucie, Paul et Etienne se revendiquent « *citoyens du monde* » et déclarent ne pas avoir de sentiment d'appartenance à la France, ni au Maroc, mais se sentir chez eux partout dans le monde.

*Je me sens partout chez moi. (...) Surtout dans l'avion. (...) Je n'ai pas ce côté racines, je ne me sens d'aucun pays. Non ! Non ! Non, pas français parce que j'en suis pas fier. Je ne suis vraiment pas fier d'être français. Je ne dirais pas que je suis marocain non plus.* (Paul, 34 ans, designer de vêtements et accessoires)

Lydie, elle, rêve d'un « *peuple parfait* » transnational qui mélangerait les cultures de plusieurs pays :

*En fait moi je pense qu'il faudrait avoir la gentillesse, les valeurs de la vie des Marocains, il faudrait y avoir beaucoup de choses belles et organisées comme il y a en France, et puis il faudrait avoir l'ouverture d'esprit des Américains, et là **on** serait canon ! **On** serait un peuple parfait ! Bah oui, parce que pour le business, les Américains sont top, dans la vie familiale et sociale, on a des super bases en France, et puis sur les valeurs*

*familiales les Marocains peuvent donner de super leçons de vie. Donc je crois qu'en mélangeant le business, la rigueur, la droiture, les avantages qu'on a en France avec la technologie, tout ce qu'on peut avoir, la chaleur du Maroc, le sourire des Marocains, on ferait un truc vachement bien, quoi ! Et je rajouterais une touche italienne parce que j'ai du sang italien. (rires) Les Italiens ont un raffinement et une délicatesse que personne n'a dans le monde. (Lydie, 46 ans, créatrice de mode)*

Lydie comme Etienne, qui sont en couple mixte (Lydie est mariée avec un Marocain et Etienne avec une Québécoise) et ont des enfants, projettent cet idéal sur leurs enfants qui, selon eux, pourront sans doute l'atteindre par la mixité de leur sang qui vient de plusieurs nationalités, et à grâce à l'éducation qu'ils choisissent de leur donner (tous deux mettent leurs enfants à l'école marocaine) :

*Donc, mon fils, il est franco-marocain avec du sang italien, et j'espère qu'il fera des études aux Etats-Unis pour faire un bon truc. (Lydie, 46 ans, créatrice de mode)*

*Ce qui m'a aidé à ouvrir les yeux, c'est que 50% du sang de mes enfants est québécois, ce qui sous-entend qu'ils ont du sang amérindien, moi je trouve ça fabuleux ! On a du sang italien, espagnol, on doit avoir du sang arabe parce qu'on a des origines espagnoles, du sang israélien aussi, donc on est bassin méditerranéen à fond, plus du sang français et mon grand-père, celui qui est né dans la roulotte, blond aux yeux bleus, donc du sang nécessairement allemand. Et là en plus, on se paye du sang de Pocahontas ! Fabuleux ! (...)*

*Moi, j'insiste, je ne suis pas marocain, je ne veux pas devenir marocain. Pas du tout. En revanche, si mes enfants, une partie d'eux est beaucoup plus marocaine que moi, je ne vais pas essayer de la briser. Au contraire. Ce serait génial. On va faire en sorte que cette partie se développe au maximum. Et quand ils seront grands, peut-être qu'ils quitteront le Maroc et cette partie diminuera forcément mais elle sera en eux, quoi. Je pense que c'est important qu'ils la gardent. C'est leurs racines. Charge à eux de devenir citoyens du monde. (Etienne, 39 ans, agence d'excursions et aventure)*

Cet idéal transnational de transcender les frontières, les nationalités et les cultures est cependant présenté davantage comme un souhait que comme une réalité vécue. Les entrepreneurs interviewés, excepté Charles, et dans une moindre mesure Etienne, ne se sentent totalement chez eux ni au Maroc, ni en France, ni ailleurs, et décrivent cette impossibilité d'être chez soi quelque part comme un malaise et/ou un manque, même chez ceux qui se veulent « citoyens du monde ».

### **Le Maroc, terre d'ambivalence : la question du chez soi**

Malgré leurs stratégies volontaires d'adaptation, le constat de leur imprégnation, voire de la mouvance vécue de leur identité au contact de l'environnement marocain, leur choix de rejeter certaines valeurs françaises, voire d'adopter certaines valeurs marocaines et le souhait de certains d'être citoyens du monde, le Maroc reste malgré tout un pays chargé de sentiments d'ambivalence pour un grand nombre de ces entrepreneurs qui ne s'y sentent pas complètement chez eux, voire s'y sentent en sursis du fait d'y être étrangers.

Pour Lucie qui y vit depuis quatorze ans, le Maroc et Marrakech sont des lieux pour lesquels elle ressent « *de l'amour et de la haine* » selon les moments, et où elle ne se sent que partiellement chez elle, étant pour toujours une étrangère :

*C'est le pays de cœur, le pays d'adoption, mais en même temps c'est un pays où je pense que je ne me sentirai jamais chez moi, donc c'est particulier parce que... parce que... il y a de l'amour et il y a de la haine, quoi. Vous m'auriez interviewée à d'autres moments, y'a des moments où j'en ai marre, où ça m'opprime, le Inch'Allah, je peux plus l'entendre, j'ai envie de grandes villes, d'expositions, j'ai envie de vie culturelle. Il y a plein de choses qui font que par moments j'ai des périodes de trop plein. Après, quand on se construit une petite vie sympa, au soleil, que c'est la crise en Europe, qu'on gagne relativement bien sa vie, qu'on est libre, qu'on voyage, on se fait une raison. (...) Disons que le temps passe et que je reste toujours une étrangère, quoi. Je sais très bien que si je reste ici jusqu'à la fin de ma vie, je resterai toujours une étrangère. (Lucie, 35 ans, journaliste indépendante)*

Cette citation reflète bien le ressenti d'autres entrepreneurs également qui éprouvent par moments cette ambivalence. Ils l'expliquent essentiellement par le fait de ne pas pouvoir se sentir pleinement chez soi au Maroc, qu'ils le ressentent d'eux-mêmes ou qu'ils aient le sentiment que certains Marocains le leur font sentir. Jeanne exprime ce sentiment ainsi :

*Il y a des moments où on sent de plus en plus que, quoi, qu'on est français, quoi, et plus chez les jeunes générations, dans le regard, la manière de parler, des réflexions qui montrent qu'on n'est pas chez nous. En même temps on le sait, donc c'est pas trop gênant. Moi je l'ai toujours su depuis quatre ans que je suis ici, je ne suis pas chez moi, mais voilà, après y'a des passe-droits qui vont m'énerver, des choses qui vont m'agacer. Mais parfois je me dis « ouais je comprends ». (...) C'est normal, mais voilà ça se sent. Après voilà c'est pas pour tout le monde. Mais c'est vrai qu'il y a des moments on se fait regarder, on nous fait bien savoir que voilà on est français, quoi. (Jeanne, 32 ans, créatrice d'accessoires)*

Même Lydie qui se sent « *peut-être trop bien intégrée* » a ce sentiment fréquent de ne pas être chez elle, mais dans un pays d'adoption où elle est tolérée, mais où sa présence pourrait être remise en question du jour au lendemain. Elle décrit ainsi comment elle reste vigilante et sur le qui-vive :

*J'ajoute toujours un bémol en disant « dans un pays d'adoption ». Je suis chez moi parce que j'y vis, j'y ai ma vie de famille, j'y suis mariée, j'y ai mon entreprise mais tout en sachant de façon permanente que je suis dans un pays d'adoption. (...) Au Maroc on n'est pas chez nous, on est dans un pays d'adoption, que j'adore plus que tout mais je ne suis pas chez moi ! (...) Il faut être vigilant, faire attention, il faut suivre ce qui se passe, suivre, suivre, suivre. Ce qui est différent de la France ici, c'est qu'il arrive quelque chose tous les jours, de l'imprévu, donc il faut bien tout suivre tout le temps. (...) Je ne suis pas rentrée en France depuis deux ans. Ça ne me manque pas. Oui, localiser mon entreprise et rester pour toujours au Maroc, que dieu me préserve de pouvoir le faire le plus longtemps possible ! (Lydie, 46 ans, créatrice de mode)*

Ce sentiment de rester étranger et la fragilité ou le sentiment d'instabilité qui s'ensuit est partagé par la majorité des entrepreneurs interviewés. Or, aussi bien ceux qui ne se sentent pas du tout



chez eux au Maroc (Antonin et Béatrice) que les autres, Etienne et Charles exceptés, ont tendance à ne se considérer vraiment dans un chez soi intime et sécurisé que dans un microcosme qu'ils ont soit reconstruit soit créé au fil du temps.

Antonin et Béatrice ont recréé à l'identique l'appartement qu'ils habitaient en France. C'est le seul endroit à Marrakech où ils se sentent chez eux :

*Pour moi ce n'est pas l'entreprise qui fait que je me sens chez moi au Maroc. Mais c'est d'être venus avec nos meubles, nos livres, nos affaires de France. (Béatrice, 32 ans, palais-maison d'hôtes)*

Lucie parle aussi de la reconstitution d'un environnement à l'européenne et de sa volonté de vivre dans « un microcosme » où elle ne fréquente que des amis marocains de double culture franco-marocaine et des Français :

*A Marrakech, on a réussi à reconstituer notre mode de vie à l'européenne. On vit vachement entre Français. Bon moi j'ai aussi plein de copains et copines marocains et marocaines mais on ne peut pas dire qu'on s'intègre. Moi mes amis marocains, c'est des bourgeois, (...) des gens qui ont une éducation française, qui ont fait leurs études à l'étranger, et qui en même temps sont profondément marqués par la culture marocaine, ça leur donne une ouverture d'esprit exceptionnelle. (...) Je ne suis pas intégrée parce que je ne parle pas parfaitement la langue, mais je ne crois pas que j'ai vraiment envie de m'intégrer à 100%. Je vis dans mon petit microcosme que j'ai recréé ici comme je pense pas mal de Français d'ailleurs où le Darija<sup>6</sup> n'est pas indispensable parce que mes amis marocains ils parlent à peine l'arabe entre eux. (Lucie, 35 ans, journaliste indépendante)*

De son côté, Jeanne parle du « *microcosme fusionnel* » qu'elle partage avec Paul et qui lui permet de se sentir vraiment chez elle à Marrakech, même si elle se sent à l'aise dans les endroits de la médina où elle travaille.

Par ailleurs, tous, sauf Charles et Etienne, ont leurs « vrais amis » en France, même quand ils ont de bons amis marocains. La France reste ainsi, malgré tout, le pays de référence et de refuge émotionnel et affectif.

### **Nostalgie d'une France impossible**

Malgré les critiques parfois acerbes de la plupart de ces entrepreneurs contre la France, le système français et les Français de France, une certaine nostalgie de leur pays d'origine est perceptible chez beaucoup d'entre eux, sauf Charles, Etienne et Lydie qui sont clairement les mieux intégrés à Marrakech.

Les autres expriment un manque et évoquent avec une certaine souffrance l'impossibilité pour eux de retourner vivre dans leur pays natal, le plus souvent pour des raisons professionnelles : parce qu'ils n'ont pas ou plus les qualifications pour travailler en France (Lucie et Antonin) ou

---

<sup>6</sup> L'arabe dialectal marocain.

parce qu'entreprendre en France ne leur semble pas possible vu la situation financière du pays et le manque d'encouragement aux idées nouvelles (Paul, Jeanne, et dans une moindre mesure Béatrice). Bien qu'ils ne remettent pas en cause leur choix de partir vivre et entreprendre au Maroc, et leur fierté de l'avoir fait, ce manque est perceptible.

Paul, par exemple, qui considère, par ailleurs, ne pas avoir de racines et être « *citoyen du monde* », explique ainsi son dilemme face à un éventuel retour en France :

*J'aimerais bien. Franchement j'aimerais bien. Parfois j'ai envie ! Mais au fond de moi, je crois que ça n'arrivera jamais ! Je crois que ça n'arrivera jamais ! On n'a pas une économie, on n'a pas une politique, les gens ils n'ont pas envie. La France elle est belle, y'a un énorme potentiel. L'architecture ! Ouais les dernières vacances je suis arrivé là-bas, j'ai fait « ouais ! C'est propre, c'est beau ! ». On a des choses qui sont très belles, c'est génial. Mais bon on veut monter quelque chose et là on se dit « mais non, c'est pas possible.*

(Paul, 34 ans, designer de vêtements et accessoires)

Ainsi, dans les discours de ces entrepreneurs, la France reste le pays de référence, une sorte d'idéal inaccessible qui dans un sens n'existe pas, n'existe plus, voire n'a jamais existé, une France d'avant la crise, ou, pour certains, une France historique, rêvée, d'avant leur naissance. De cette nostalgie ou ce manque ressort souvent une certaine souffrance qui les touche les uns et les autres à différents degrés et plus ou moins fréquemment selon leur aptitude à se sentir chez eux au Maroc, à y réussir professionnellement et à aimer le pays.

## Conclusion

Les catégorisations psychologiques et sociales de l'entrepreneur dont font état les études académiques que nous avons résumées au début de ce chapitre sont effectivement applicables aux huit entrepreneurs de cette étude. Nous pouvons cependant y apporter plusieurs nuances.

Tout d'abord, dans leurs discours, ces huit entrepreneurs lient effectivement leur démarche entrepreneuriale à la « nécessité d'un accomplissement » (« need for achievement »). Cependant, ils mettent moins en avant la recherche d'un accomplissement économique et social que personnel et intime, même si, bien sûr, le rendement de leur entreprise leur importe. Pour la plupart d'entre eux, le choix d'entreprendre à Marrakech relève davantage de la volonté de se redécouvrir, de s'épanouir et de se réaliser soi-même que de s'enrichir financièrement. Cette caractéristique est probablement propre aux entrepreneurs qui ont choisi Marrakech comme cadre de vie plutôt que des villes plus propices à l'entrepreneuriat de plus grande échelle comme Casablanca et Rabat.

Paradoxalement, bien qu'ils s'expriment peu sur leur rapport à la prise de risque (« risk-taking propensity ») que constitue toute démarche entrepreneuriale, où qu'elle soit, ils semblent tous supposer que cette prise de risques est moindre au Maroc qu'en France du fait des charges

fiscales et administratives trop lourdes dans leur pays d'origine. Certains d'entre eux insistent sur les risques qu'il y a dans la création d'entreprise en France. En revanche, dans le contexte marocain, leurs craintes portent moins sur les aléas des fluctuations du marché, de l'offre et de la demande que sur la stabilité politique et sociale et l'évolution du statut des étrangers dans le pays.

Par ailleurs, même si plusieurs d'entre eux ont le sentiment et la volonté de participer au développement économique du pays où est implantée leur entreprise, ils ne sont pas marocains et se perçoivent comme définitivement étrangers au pays. Ainsi, la majorité d'entre eux ne se considèrent-ils pas comme des « agent[s] socia[ux] investi[s] d'un pouvoir économique et social » (Hernandez 2001) au Maroc, mais plutôt comme des « outsiders » vivant et développant leur activité économique en marge de la société marocaine et des problématiques sociales et économiques qui lui sont propres.

Etrangers au Maroc, plus tout à fait « Français de France », certains se sentent dans un entre-deux plus ou moins inconfortable selon les moments. De plus, les contraintes culturelles qu'ils rencontrent au quotidien se substituent aux contraintes économiques et sociales qu'ils souhaitaient fuir en quittant la France et ne semblent pas rendre l'entrepreneuriat au Maroc plus facile, loin de là.

Il serait bon de comparer cet échantillon avec des entrepreneurs français dans d'autres régions du Maroc pour élaborer une compréhension plus large des spécificités de l'entrepreneuriat français au Maroc. De même, étudier le transnationalisme entrepreneurial dans plusieurs régions du monde dans une perspective pluridisciplinaire permettrait d'analyser un aspect essentiel de la mondialisation économique actuelle.

## **Bibliographie**

### Articles de revue

Befus D.R., Mescon T.S., Vozikis G.S., Mescon D.L., 1988, "The characteristics of expatriate entrepreneurs", *International Small Business Journal*, vol. 6(4), p. 33 à 44

Carey JP & AG, Autumn 1962, « The two developing worlds of Morocco: a case study in economic development and planning », *Middle-East Journal* 16(4) p.457-475

Hoisington W.A., 1985, « The selling of Agadir: French business promotion in Morocco in the 1930s », *The International Journal of African Studies* 18(2)

Lofstrom M., 1999, "Labor Market Assimilation and the Self-Employment Decision of Immigrant Entrepreneurs," IZA discussion papers series no 54

<http://www.econstor.eu/dspace/bitstream/10419/20890/1/dp54.pdf>

McMullen J.S. & Shepherd D.A., 2006, "Entrepreneurial action and the role of uncertainty in the theory of entrepreneurship," *The Academy of Management Review*, vol. 31(1) p.132-152

Shane S. & Venkataraman S., 2000, "The promise of entrepreneurship as a field of study," *The Academy of Management Review*, vol. 27(1), p. 217-226

Thornton P.H., 1999, "The Sociology of Entrepreneurship", *Annual Review of Sociology*, vol. 25, p. 19-46

Stewart A., 1991, "A prospectus on the anthropology of entrepreneurship," *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 16(2), p. 71-91

#### Livres

Hernandez E.M., 2001, *L'entrepreneuriat : approche théorique*

Schumpeter J., 1934, *The theory of economic development: an inquiry into profits, capital, credits*

Weber M., 1904, *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*

#### Bases de données en ligne

France Diplomatie, 28.06.2013, « La France et le Maroc »,

<http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/dossiers-pays/maroc/la-france-et-le-maroc/>

Base de données de L'Espace Virtuel des Entreprises au Maroc (EVEM)

[http://www.evem.ma/index.php?option=com\\_international2&catid=54&Itemid=97](http://www.evem.ma/index.php?option=com_international2&catid=54&Itemid=97)

#### Presse en ligne

Marketing au Maroc, 28.08.2011, « Le Maroc, un Eldorado pour les entreprises françaises »,

<http://www.marketing-au-maroc.com/le-maroc-un-eldorado-pour-les-entreprises-francaises/>

France 24, 03/08.2012, « Crise : ces jeunes Français qui tentent leur chance au Maroc »

<http://www.france24.com/fr/20120802-reporters-maroc-expatriation-francaisexpatriees-retraite-crise-economique-chomage>