



Maghreb des entrepreneurs : les horizons du Sud

Sylvie Daviet

► To cite this version:

Sylvie Daviet. Maghreb des entrepreneurs : les horizons du Sud. L'Année du Maghreb, 2013, IX, pp.193-210. 10.4000/anneemaghreb.1905 . hal-03171725

HAL Id: hal-03171725

<https://hal.science/hal-03171725>

Submitted on 2 Apr 2021

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.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - ShareAlike 4.0 International License

Maghreb des entrepreneurs : les horizons du Sud

An Entrepreneurial Maghreb: Southern horizons

Sylvie Daviet



Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/anneemaghreb/1905>

DOI : 10.4000/anneemaghreb.1905

ISSN : 2109-9405

Éditeur

CNRS Éditions

Édition imprimée

Date de publication : 24 octobre 2013

Pagination : 193-210

ISBN : 978-2-271-07965-7

ISSN : 1952-8108

Ce document vous est offert par Aix-Marseille Université (AMU)



Référence électronique

Sylvie Daviet, « Maghreb des entrepreneurs : les horizons du Sud », *L'Année du Maghreb* [En ligne], IX | 2013, mis en ligne le 21 octobre 2013, consulté le 02 avril 2021. URL : <http://journals.openedition.org/anneemaghreb/1905> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/anneemaghreb.1905>

Ce document a été généré automatiquement le 2 avril 2021.



L'Année du Maghreb est mis à disposition selon les termes de la Licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Partage dans les Mêmes Conditions 4.0 International.

Maghreb des entrepreneurs : les horizons du Sud

An Entrepreneurial Maghreb: Southern horizons

Sylvie Daviet

- 1 Il n'est pas impertinent de se demander si le Maghreb continue de se construire et de se penser avec ou sans l'Europe. Du reste l'hypothèse d'une « Méditerranée sans l'Europe » était déjà formulée par Sébastien Abis en 2010¹. La centralité de la relation Maghreb/Europe est, on le sait, travaillée par des transformations profondes où les échelles et temporalités de mise en contexte sont en cours de redéfinition. Il existe bien un temps long où le Maghreb et l'Europe ont tissé des relations fortes et croissantes, y compris dans les conflits, telles des masses s'attirant inextricablement comme des aimants². Mais l'histoire est faite de cycles où les champs de force évoluent et rien n'y est totalement immuable. Au temps de la mondialisation, il n'est plus question de tête à tête entre le Maghreb et l'Europe: de la Chine aux pays du Golfe, des États-Unis à la Turquie, bien d'autres acteurs sont présents sur l'échiquier, dès l'aube des années 2000. La crise financière de 2007 et le printemps arabe de 2011 surviennent sur cet échiquier comme des séismes dont les répliques n'en finissent pas de bouleverser, au Nord et au Sud, un ordre que l'on croyait établi (Beckouche, 2011); sans parler de la question du Sahel qui soudain redéfinit le périmètre de la Méditerranée. L'imaginaire de cette relation Maghreb/Europe se trouve donc ébranlé et il nous faut identifier les discordances entre les représentations et la réalité. Il nous faut aller au-delà des incantations bienpensantes, des analyses prescriptives de ce que « doit » faire l'Europe, pour mieux évaluer quel est le diagnostic des forces et relations en présence ?
- 2 Dans les lignes qui suivent, le prisme de notre analyse sera celui des dynamiques entrepreneuriales : les entrepreneurs maghrébins font-ils avec ou sans l'Europe ? Notre analyse géographique interroge les stratégies spatiales des entreprises et leur signification géoéconomique. Cette approche repose sur un ensemble de données issues d'un programme de recherche réalisé de septembre 2010 à septembre 2012 sur les stratégies d'internationalisation des entreprises maghrébines³. Notre orientation était à

l'origine centrée sur la dimension transméditerranéenne de l'entrepreneuriat. Mais sans négliger cette composante, dont il faut questionner la nature et l'évolution, il est vite apparu que se limiter à l'intérieur de cet espace relationnel laissait de côté un ensemble de dynamiques nouvelles qu'il n'était plus possible d'ignorer. C'est donc à ces dynamiques nouvelles que cet article est consacré. Quelles sont leurs conditions d'émergence, en termes de conjoncture, d'opportunités, de cadres institutionnels ? Quels sont les entrepreneurs concernés, quels réseaux mobilisent-ils ? Quelles stratégies mettent-ils en œuvre ? C'est à ces questions que nous allons tenter de répondre.

- 3 Il ne fait pas de doute que l'entrepreneuriat maghrébin a retenu de longue date l'attention des chercheurs en sciences sociales. Si l'on s'en tient à la période contemporaine, la figure de l'entrepreneur n'a cessé de s'affirmer sous l'influence de différents paramètres. Dès les débuts des indépendances, le Maroc initie le mouvement avec le processus *marocanisation* (El Aoufi, 1990) des anciennes entreprises coloniales, tandis qu'en Algérie un petit entrepreneuriat coexiste à l'entreprise publique (Peneff, 1981). Puis, la montée en puissance de l'ouverture économique, les privatisations (Assouali, 1996 ; Bouachik, 1993 ; Kichou, 2001 ; Sadi, 2005), l'appel généralisé à l'entrepreneuriat, vont favoriser le développement d'un tissu d'entreprises petites et moyennes (Denieuil, 1992 ; Nabli, 2008 ; Denieuil, Madoui, 2010 ; Madoui, 2012) ; mais aussi de groupes (Catusse, 2008 ; Srairi, 2001 ; Chabchoub Kammoun, 2006 ; Karray, 2005 ; Mzid, 2009), portés par les nouvelles impulsions d'économies en voie d'émergence (Mathlouthy, 2008). Ce sont ces groupes qui ont retenu notre attention. Outre la bibliographie, la littérature grise et une large consultation de la presse économique, cette recherche s'est appuyée sur une cinquantaine d'entretiens auprès d'institutions marocaines et tunisiennes (AMDI, FIPA, CEPEX ...), d'associations et organismes patronaux, d'organisations internationales (BAD, ONU...), ou de coopération bilatérale (GIZ, AFD), et naturellement auprès d'entrepreneurs ou de leur entourage. Car s'agissant de grandes entreprises et d'entrepreneurs au sommet de la hiérarchie sociale, l'accès à l'information et à l'entretien reste difficile, voire exceptionnel⁴. Nos investigations ont également bénéficié des éclairages fournis au cours d'une dizaine de forums et rencontres sur l'investissement qui se sont déroulés entre 2011 et 2012, au Maroc et en Tunisie. Tout en considérant une série de données quantitatives, notre approche s'avère principalement de nature qualitative.
- 4 La présente étude se limite à la Tunisie et au Maroc car notre programme ne nous a pas permis de couvrir tous les terrains, mais elle ne manque pas de représentativité pour autant. Les trois pays du Maghreb central correspondent aux trois principales puissances démographiques, ayant les indices de développement humain (IDH) les plus élevés, et l'on sait que plus les économies sont développées, plus elles ont tendance à commercer. Le profil économique de l'Algérie est néanmoins spécifique dans la mesure où 97% des exportations relèvent des hydrocarbures. L'ouverture commerciale de l'Algérie (Abbas, 2012), n'a donc pas la même ampleur ni la même signification. De même, le stock d'IDE⁵ entrants y est plus faible qu'au Maroc ou en Tunisie, ce qui est paradoxal eu égard à l'immense potentiel du pays. Les entrepreneurs algériens ne sont pas dépourvus d'ambitions ni à l'intérieur, ni à l'extérieur de l'Union du Maghreb Arabe, comme en témoignent les nombreuses déclarations d'Issad Rebrab, fondateur et président du groupe algérien Cevital, mais pour nombre d'observateurs, il ne semble pas que les entreprises algériennes, publiques ou privées, se soient déployées sur le continent africain de manière aussi probante que les entreprises marocaines⁶ par exemple. De futures

recherches devront naturellement apprécier à leur juste valeur les destinées africaines des entreprises algériennes.

Les nouveaux horizons des marchés maghrébins et africains

- 5 Ces « nouveaux marchés » s'inscrivent dans un cadre géographique et historique marqué par la contiguïté territoriale et la proximité culturelle avec le Maghreb. Pour le Maroc, Bakary Sambé (2010) nous dit combien l'Afrique subsaharienne constitue, à plus d'un titre, un « *espace vital* ». Pour la Tunisie, qui n'a pas de frontière directe avec un état subsaharien, la relation aux voisins maghrébins est essentielle, même si elle est loin d'être exclusive. Mais quelles en sont les perspectives ? L'ensemble des groupes tournés vers le Maghreb et/ ou l'Afrique appartient de fait à des secteurs variés de l'industrie et des services, comme du domaine public et privé (Cf. tableau page suivante). Nous en dégagerons trois à quatre types de profils, selon les rôles respectifs de l'entrepreneur et de son environnement, influencé par le poids des cadres nationaux et le rôle des organisations internationales.

Entreprises à capitaux marocains ou tunisiens détenant des filiales et/ou des marchés dans l'espace méditerranéen, l'Afrique ou le Moyen Orient

SECTEURS d'ACTIVITE	AIRE de MARCHÉ	EXEMPLES
Mines et Métallurgie	Afrique	Managem (ONA) MA Delta holding (gr.Fahim) MA
Industrie Equipement Automobile	Espace méditerranéen Euro-mondialisation	COFICAB (gr. Elloumi) TU One Tech (gr. Sallami) TU
Médicament	Afrique de l'Ouest	Adwya MA, Sothema TU
Industrie Agroalimentaire	Maghreb et plus récemment Afrique	Poulina TU Lesieur Cristal MA
Ingénierie Construction Immobilier	Maghreb Afrique	Comete, SCET, STUDI TU Ynna (Gr. Chaabi) MA
Services de l'Eau et de l'Electricité	Afrique	STEG et SONEDE TU ONE et ONEP MA
Audiovisuel et Nouveaux Media	Maghreb monde arabe et Europe (diaspora)	Nessma TU
Télécommunications	Afrique	Tunisie Telecom TU Maroc Telecom MA
NTIC Services Informatiques	Europe et Moyen Orient	VERMEG, Sigma Conseil TU HPS, M2MGroup MA IB Maroc, CBI MA

Banque	Europe Maghreb Afrique	Attijari Wafa Bank, BMCE et Banque Centrale Populaire MA
Education	Afrique Maghreb	HECI, Tunis Carthage Nombreuses Universités privées en Tunisie et au Maroc
Santé	Afrique Maghreb Europe	Nombreuses Cliniques privées en Tunisie et au Maroc
Habillement	Maghreb Europe Moyen Orient	Materna TU Marwa MA

Sources : Enquêtes, réalisation Sylvie Daviet.

- 6 On observe en premier lieu des stratégies d'internationalisation qui reposent sur le rôle déterminant de l'entrepreneur comme acteur pionnier dans un cadre national relativement peu favorable. C'est le cas plus particulièrement en Tunisie, car le pays a longtemps misé sur une stratégie d'accueil valorisant le modèle de développement offshore du « site Tunisie » et n'a que peu développé les moyens d'une stratégie offensive permettant aux entrepreneurs de se projeter hors des frontières nationales. Les réussites des entrepreneurs en la matière dont nous dresserons quelques portraits (Pouilna, Karoui & Karoui) reposent avant tout sur leur talent spécifique à se frayer un chemin à l'international, en valorisant les opportunités d'un secteur, d'un ensemble de compétences, tout en ayant tenté d'éviter, rappelons-le, la prédation de l'ancien pouvoir.
- 7 On observe en second lieu des stratégies d'internationalisation des entreprises qui se déploient dans le sillage d'une ambition nationale clairement structurée, c'est le cas du Maroc. Pour ce faire, les entrepreneurs à la tête de groupes de plus en plus puissants s'appuient sur le capital social des grandes familles, elles-mêmes dans l'environnement politique du palais⁷ qui assure un portage de la dynamique internationale. Ils se projettent à l'extérieur du royaume en assurant des missions dans une stratégie de « hub pour l'Afrique » qui s'appuie sur des infrastructures (Tanger-Med⁸, le réseau de la RAM⁹) comme sur la vision de l'intégration africaine portée par ses nouvelles élites économiques formées à l'international (Vermeren, 2002 ; Affaya, Guerraoui, 2009)
- 8 On observe troisièmement des stratégies sous-tendues par l'encouragement des organisations internationales à développer des formes de régionalisation et de coopération Sud-Sud. C'est par exemple le cas des groupes publics de l'eau et de l'énergie en Tunisie et au Maroc. Mais c'est aussi pour partie le cas des entreprises du secteur tunisien de l'ingénierie qui pourrait constituer un cas intermédiaire entre le rôle déterminant de l'entrepreneur et le rôle facilitateur des organisations internationales. L'ONU et la BAD consacrent de fait un grand nombre d'études et de recommandations à la problématique de l'intégration régionale, comme au coût de la non intégration ; ainsi en témoigne l'article « The Cost of non Maghreb » (Bchir *et al.*, 2006).

Poulina : un groupe industriel tunisien à rayonnement maghrébin en cours de mondialisation

- 9 Dans le paysage industriel tunisien où domine la sous-traitance, Poulina est un groupe qui s'est développé sur une logique d'intégration de ses activités et autour de la maîtrise de la chaîne de valeur. Poulina¹⁰ est créé en 1967 par Abdelwaheb Ben Ayed, un ingénieur en agronomie d'origine sfaxienne qui a fait ses études en France. En 2008, le groupe est introduit en bourse, échappant à la définition stricte du groupe familial, bien que la famille reste prépondérante dans l'actionnariat. Parti du secteur avicole qui représente 45% du chiffre d'affaires et demeure la « colonne vertébrale de PHG », le groupe Poulina s'est diversifié en développant des activités amont (emballage) et aval (produits agro-alimentaires) au secteur avicole. Il se développe au-delà dans l'immobilier, la céramique... Il compte 78 entreprises réparties dans 10 secteurs d'activités, et employant 8500 salariés (dont 4000 permanents) dans 6 pays. La croissance interne par création d'établissements semble la voie privilégiée, les acquisitions sont plus rares. Poulina s'est d'abord affirmé comme un champion national, avant de devenir un groupe régional à l'échelle du Maghreb et d'entrer dans une logique mondiale grâce à son premier investissement en Chine puis au Sénégal. L'exportation représente 25% de son chiffre d'affaires.
- 10 Poulina est une des plus connues des entreprises tunisiennes. Comme toutes les grandes entreprises qui ont franchi plusieurs décennies d'existence, Poulina est entré dans l'identité collective. La légende raconte une épopée glorieuse, depuis les débuts héroïques jusqu'au succès actuel :
- « L'entreprise qui a démarré avec un poulailler dans la banlieue sud de Tunis, s'est développée et diversifiée jusqu'à se hisser en tête des groupes industriels privés en Tunisie, à devenir le plus maghrébin des groupes privés maghrébins, qui s'internationalise. Le groupe Poulina s'est transformée en Holding à l'occasion de son introduction en bourse en 2008¹¹. »
- 11 En 2009, Poulina obtient à New York le prix de la deuxième plus grande introduction en bourse du continent Africain. Le groupe revendique l'existence d'une « culture Poulina ». Son défi originel repose sur l'ambition d'être un compétiteur de rang international :
- « Et c'est à la force du poignet et de la matière grise que le groupe Poulina a rejoint, à tire d'aile, les entreprises performantes des pays développés. Dès le départ, Poulina avait une stratégie visionnaire doublée d'un sens permanent du défi. « J'ai des idées simples à ras du sol et le sens du concret, mais aussi une ambition : je veux apporter la preuve que nous pouvons faire aussi bien que les Européens », explique Ben Ayed. »
- 12 L'internationalisation s'amorce dans les années 1980 et le Maroc en est la première cible, au travers de la société Carven (1980), puis d'International Dealer (1988), de Copav (1989), et de Ferdaoues en 1995. Parallèlement, les années 1990 se concentrent sur la croissance en Tunisie¹². Au cours des années 2000, un nouveau flux d'implantations se dirige vers l'Algérie (avec quatre établissements dont Idéal céramique en 2008) et la Libye (Tec et Unipack sont créés en 2005, Sahel Lebda et SNA Libye en 2006, l'Africaine de transformation des métaux en 2009). En dehors d'une implantation en France en 2004, la décennie 2000 se termine par une implantation en Chine en 2010 d'une unité de conditionnement d'huile d'olive vierge-extra Med Food. Puis de nouvelles implantations sont projetées en Afrique subsaharienne. C'est donc le Maghreb qui inaugure et domine cette stratégie internationale ; l'implantation en France étant modeste¹³. La stratégie

maghrébine, qui s'inscrit dans une logique de proximité, ne bénéficie pas toutefois de conditions très favorables. L'expérience algérienne est jugée décevante, avec un climat d'affaire défavorable et un manque de transparence des fonctionnements. L'implantation en Libye où le secteur manufacturier est très peu développé, présente un potentiel de croissance évident. Mais, l'année 2011 est une année charnière qui va voir en quelques mois un renversement de perspectives.

- 13 Les sites libyens sont dans un premier temps fermés au cours de l'année 2011 qui voit l'émergence d'une opposition libyenne prendre les armes contre le colonel Kadhafi. Le personnel est rapatrié dès le mois de février 2011. Avec la fin des combats, la reprise des activités est envisagée dès le mois d'octobre 2011, notamment dans l'unité de production d'aliments pour bétail et l'unité d'emballage (alvéoles). La présence de PHG en Libye dans plusieurs secteurs (l'agroalimentaire, aux matériaux de construction, acier, travaux publics et transport) offre désormais des perspectives inédites. Pour répondre aux marchés prometteurs de la Libye postrévolutionnaire, les partenaires institutionnels se mobilisent. Le CEPEX a procédé à la création d'une cellule d'appui aux entreprises tunisiennes exportatrices en Libye. En janvier 2012, Tripoli et Tunis annoncent la perspective d'un libre échange entre les deux pays et le président Moncef Marzouki multiplie les visites dans les pays frères pour relancer l'Union du Maghreb Arabe. Mais « il y a loin de la coupe aux lèvres » car, en raison du contexte exceptionnellement difficile en Tunisie et en Libye, le groupe affiche en 2011 une baisse du quart de ses résultats (-25% à 57MDt). Son implantation au Maghreb prend dans tous les cas un relief inattendu et se trouve directement affectée par la nouvelle donne des révolutions arabes. PHG annonce en juin 2012 deux nouvelles implantations au Sénégal et au Maroc. A cette occasion Ben Ayed déclare¹⁴ :

« Étant donné la situation en Libye, nous pensons que ce pays ne sera plus ce qu'il était. Ils ont commencé à faire des barrières douanières pour avantager les produits libyens, par conséquent, je pense que les choses ne se présentent plus de la même façon » « Nous pensons que l'industrialisation de la Libye va marquer un pas. En fait, il y a des changements en Libye mais aussi en Algérie où il est devenu très difficile d'y investir à cause des décisions gouvernementales. Donc, nous devons chercher où placer nos investissements pour essayer d'avoir le meilleur rendement possible » « (Au Sénégal), nous commençons par la location d'une unité faite par un de nos anciens clients. Nous sommes sur le point de signer un contrat de location-vente de l'usine et nous allons par la suite voir si la situation est favorable, on continuera (alors) d'investir dans ce pays, et dans d'autres pays sub-sahariens ».

- 14 On appréciera le pragmatisme d'Abdelwahab Ben Ayed qui semble prendre acte que « le non Maghreb » a encore de beaux jours devant lui. En août 2012, plusieurs investissements sont annoncés sur le territoire tunisien au profit des régions déshéritées. En septembre 2012, le charismatique patron de Poulina accepte de siéger au conseil d'administration de la Banque Centrale de Tunisie¹⁵, tout comme il avait été membre du comité central de l'ancien RCD, rappellent les esprits chagrins. On notera dans cette trajectoire progressive vers l'international, une série d'adaptations et de tâtonnements plus qu'une véritable vision d'ensemble.

Karoui & Karoui, les nouveaux entrepreneurs des industries culturelles au Maghreb, entre Euro-Méditerranée et Moyen-Orient

- 15 Tel n'est pas le cas des frères Karoui qui conçoivent d'emblée une entreprise née globale. Avec un profil radicalement différent, sur le plan sectoriel, générationnel, comme sur le plan politique, Ghazi et Nabil Karoui, incarnent les nouveaux entrepreneurs des industries culturelles, à la fois créatifs et hommes d'affaires. Leur notoriété remonte au lancement de la chaîne Nessma, la télé du Grand Maghreb, diffusée en Tunisie, en Algérie, au Maroc, en Libye et en France. Alliant tradition et modernité, Nessma est connue pour avoir produit la première *Star Academy* au Maghreb, *les Guignols du Maghreb* qui connaissent un franc succès en Algérie et au Maroc, tout comme une série de *Sitcom* suivis par un large public... Nessma est désormais une chaîne généraliste qui est entrée dans les foyers. Nabil Karoui est le plus célèbre des frères Karoui. Après la révolution, il doit affronter l'offensive des partis religieux. La diffusion du film franco-iranien « Persepolis », le 7 octobre 2011, a déclenché de violentes manifestations salafistes, de lourdes menaces sur le siège de la chaîne et le saccage des biens personnels de Nabil Karoui. Dans les jours qui suivent, ce dernier doit présenter ses excuses au peuple tunisien, il est ensuite poursuivi et condamné le 3 mai 2012 pour « atteinte aux bonnes mœurs » et « trouble de l'ordre public ». Le métier de patron de télévision reste difficile dans la Tunisie post Ben Ali, car derrière l'enjeu de Nessma et la médiatisation des frères Karoui, c'est un véritable groupe de la communication et des médias qui s'affirme, souvent considéré comme le premier groupe maghrébin dans son secteur. Il représente un peu plus de 300 salariés, mais ce qui compte c'est son impact en terme d'audience sur 12 à 20 millions de spectateurs à travers le Maghreb (face à un marché de 80 millions de Maghrébins). Il faut donc voir ce secteur comme aussi stratégique qu'une filière industrielle, même si l'on ne peut guère appréhender aujourd'hui son chiffre d'affaires, ses parts de marché, pas plus que la biographie de ses dirigeants et actionnaires.
- 16 Le groupe qui a pris le nom de Karoui&Karoui World rassemble pas moins de six filiales représentant, dans une logique d'intégration, les différents métiers de la communication et de l'audio-visuel. Fondée en 1996 en Tunisie, en 1997 au Maroc et en 2000 en Algérie, Karoui & Karoui Advertising est l'agence de communication qui compte parmi ses clients, Tunisie Telecom, Samsung, Attijariwafa Bank, Tunisair, etc... En vérité, le secteur des télécommunications est un vecteur fondamental de son développement. A partir des années 2000 et sous la pression des opérateurs de téléphonie mobile, les investissements publicitaires dans la région connaissent une expansion fulgurante : « *Il y a dix ans, le plus gros budget dans la région était de 7 millions de dollars pour une année, aujourd'hui Méditel mise 25 millions de dollars par an* », explique Nabil Karoui en 2007¹⁶. En signant des accords avec des opérateurs de télécommunication en Algérie, au Maroc, en Mauritanie, en Arabie Saoudite et au Soudan, les frères Karoui ont pris racine dans 7 pays de la région MENA. Dans la mesure où les recettes publicitaires profitent à l'affichage urbain, au web et à la télévision, une grande partie de la stratégie du groupe et de son internationalisation va se déployer à partir de ce filon.
- 17 Karoui & Karoui Outdoor est créé en 2002 pour s'occuper de l'affichage urbain. L'année suivante, en 2003, Karoui & Karoui Production est lancé comme maison de production allant du film publicitaire au long métrage. Puis vient en 2004 le tour de Karoui & Karoui Interactive qui offre une gamme de services dans le conseil (gestion de portail Wap/Web,

développement et implémentation technique ...). Karoui & Karoui Music est lancé en 2005 et Nessma en 2007. 2007 est une année charnière car l'expansion demande des capitaux. Un accord est conclu avec le fonds d'investissement Delta Partners qui entre dans le capital de Karoui & Karoui World à hauteur de 15% en 2007, puis 25%. Spécialisé dans les investissements liés aux médias et aux télécoms dans la région MENA, Delta Partners est basé à Dubaï (EAU). Quant à Nessma, Karoui & Karoui World en est actionnaire à 50%, le reste se partageant entre Mediaset (25%) fondé par Silvio Berlusconi et Quinta Communication (25%) présidé par producteur et homme d'affaires franco-tunisien Tarek Ben Ammar.

- 18 Dans sa ligne de mire, le groupe Karoui & Karoui World vise un développement en France et peut jouer sur plusieurs registres. D'une part, en devenant un acteur de la publicité, il pourrait utiliser sa franco-maghrébinité pour toucher les consommateurs d'origine maghrébine. D'autre part, une version française de Nessma TV est en préparation, venant corroborer les ambitions du groupe qui dès le départ visait les 16 millions de Maghrébins établis en Europe. Les nouvelles voies de l'internationalisation qui transitent par les satellites et s'appuient davantage sur le recours aux diasporas bousculent les représentations et les schémas classiques mais n'en demeurent pas moins essentielles pour la compréhension des dynamiques entrepreneuriales à l'échelle macro-régionale. Les frères Karoui savent utiliser des stratégies intersectorielles articulant télécommunications et nouveaux médias, s'allier avec des investisseurs italiens ou moyen-orientaux pour se développer au Maghreb et en Europe, valoriser la bi-culturalité et l'espace de la migration comme un espace de marché trans méditerranéen. Les différentes stratégies spatiales semblent se conjuguer plus qu'elles ne s'opposent.

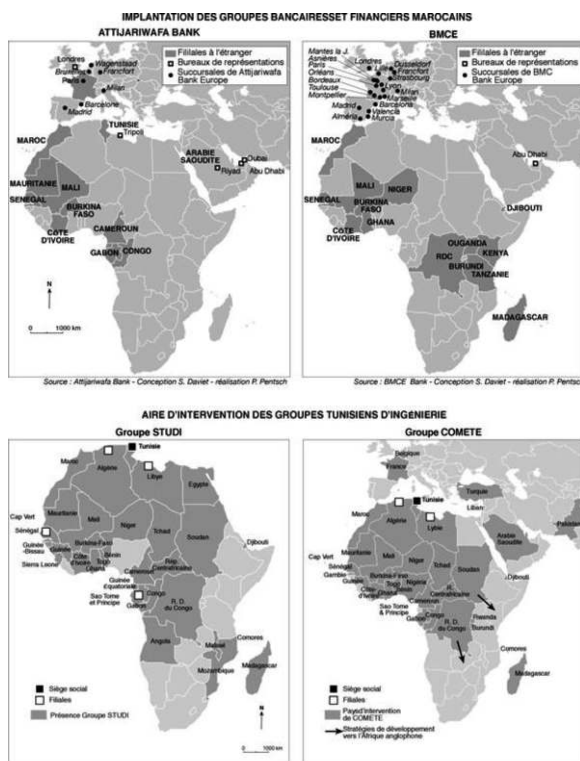
L'internationalisation du secteur bancaire : Attijariwafa Bank et la stratégie africaine du Maroc

- 19 Une vision stratégique encore plus structurée caractérise Attijariwafa Bank et le système bancaire marocain. Avec deux banques parmi les plus grands groupes africains (Attijariwafa Bank et BMCE Bank), ce secteur est une locomotive dans les stratégies d'internationalisation des entreprises marocaines. Il a franchi un saut qualitatif sans précédent que nous allons illustrer à travers le cas emblématique d'Attijariwafa Bank, première banque marocaine, rassemblant près la moitié des dépôts bancaires du pays, et dirigée par Mohamed El Kettani. Attijariwafa Bank (AWB) est issue de la fusion en 2003 de la Banque Commerciale du Maroc (fondée en 1911) et de Wafabank. La Wafabank trouve son origine en 1904 quand une compagnie française crée la CACB qui devient en 1964 la CMCB et prend en 1985 le nom de Wafabank (groupe Kettani). De 1985 à 1991 Wafabank a une politique de filialisation. Elle est introduite en bourse en 1993¹⁷.
- 20 Le développement international se fait en direction de l'Europe, du Maghreb et de l'Afrique sub-saharienne. En Europe, il est basé sur le réseau des Marocains Résidents à l'Etranger (MRE) et l'enjeu du transfert d'argent de la diaspora au pays d'origine. Au Maghreb, il est basé sur le rachat de la Banque du sud en Tunisie¹⁸ en 2005 (145 agences), en attendant d'autres implantations. Par la suite, AWB part à l'assaut de l'Afrique par diverses acquisitions, en particulier les sessions de filiales africaines du Crédit Agricole. En 2006, Attijariwafa bank a accéléré sa vocation africaine en concluant un accord de rachat de 66,67 % du capital de la banque sénégalaise (BST). En 2007, Attijariwafa bank a acquis, auprès du groupe Mimran, 79,15 % du capital de la Compagnie bancaire de

l'Afrique Occidentale (CBAO), la première banque au Sénégal (une banque créée en 1853 ; la plus ancienne des banques de l'Afrique francophone). En 2008 Attijariwafa Bank reprend les parts du Crédit Agricole en Afrique. Attijariwafa Bank détenant alors les parts de cinq banques dans cinq pays d'Afrique subsaharienne francophone : Crédit du Congo (81% du capital), Société ivoirienne de banque (51% du capital), Société camerounaise de banque (65% du capital), Union gabonaise de banque (59% du capital) et Crédit du Sénégal (95% du capital).

- 21 L'Europe et l'Afrique correspondent à deux temps et deux philosophies, explique Rachid Kettani¹⁹. L'implantation en Europe remonte aux années 1970, elle accompagne le flux des émigrés marocains, dans une logique nationale ; il s'agit d'être là où sont les Marocains résidents à l'étranger (MRE) et par extension les Maghrébins. Les quatre millions de Marocains et le million de Tunisiens à l'étranger représentent un volume financier de 5 MM d'euros. L'implantation en Europe est donc guidée par la logique de capture d'une clientèle : « *le migrant banking* ». Mais elle évolue en 2005 avec la transformation des établissements en banque de droit européen, permettant de développer des activités commerciales internationales entre l'Europe et l'Afrique. Cela vient conforter l'implantation d'AWB sur le continent africain, pour les entreprises qui ont des projets en Europe, et les services qu'AWB est en mesure d'offrir aux Marocains qui peuvent avoir un compte en Europe et un autre au Maroc. AWB se positionne comme un chef de file de la bancarisation qui croit à l'intégration économique du Maghreb et de l'Afrique. La stratégie spatiale de la firme est doublement articulée à sa vision des dynamiques régionales à moyen et long terme et à la stratégie portée par le Maroc de « hub pour l'Afrique ». Le maintien d'une implication sur le champ euro-méditerranéen reste d'actualité, mais l'option africaine, qui entre désormais dans une phase de décollage (avec des taux de croissance de 30% par an), est l'option d'avenir. Elle se trouve au cœur de la communication du groupe « au service de l'Afrique qui avance ». Elle s'impose aussi comme une nécessité pour être moins exposée au repli européen. Attijariwafa Bank n'est pas un cas unique, d'autres banques marocaines sont également bien implantées en Afrique comme BMCE Bank (cf. carte) et la Banque Centrale Populaire.
- 22 « Nous croyons à l'intégration de l'Afrique, c'est un phénomène irréversible », insiste Rachid Kettani qui après des études en France à l'Ecole Centrale a rapidement eu le projet de revenir au Maroc. Il abandonne alors l'idée de créer une entreprise pour intégrer AWB en 2005. Trois ans plus tard, il accède à la direction de la stratégie, puis à la fin de l'année 2011, il est à la tête du groupe « Finances » de la société. Son discours précise que la relation à l'Europe et l'option africaine ne sont pas incompatibles :
« Avec la rive nord de la Méditerranée, nous avons des défis communs (immigration, énergie ...), et nos économies sont déjà fortement imbriquées. Avec l'Afrique de l'Ouest, nous avons des liens historiques, mais nous n'avons pas actuellement ce niveau d'imbrication économique, l'Afrique est une option et une nécessité pour être moins exposé à ce qui se passe en Europe. »
- 23 Contrairement à nombre de mes interlocuteurs, Rachid Kettani ne parle pas en son nom, ni au nom de son entreprise, il parle au nom du Maroc dont il incarne la vision. Il est à bonne école, Mohamed El Kettani était en 2011 un des lauréats du Trophée de la Diplomatie Publique pour sa contribution du rayonnement du Maroc à l'étranger. Après avoir organisé à Casablanca la première édition du forum Afrique Développement (2010), Attijari Wafa Bank qui est indéniablement un des grands acteurs de la stratégie africaine du Maroc, s'inscrit pleinement dans une démarche d'investissements et de promotion des échanges Sud-Sud.

Implantation des groupes bancaires et financiers marocains



L'internationalisation des groupes publics, STEG International et l'ONE vers une coopération Sud-Sud en Afrique et au Proche-Orient

- 24 Précisément, les cas de la STEG (Société Tunisienne d'Electricité et de Gaz) et de l'ONE (Office National de l'Electricité), qui apparaissent bien plus modestes, s'inscrivent dans cette démarche de coopération Sud-Sud. Ils méritent d'être présentés en parallèle tant pour leurs similitudes sectorielles que pour la spécificité de leurs ambitions internationales. La STEG est créée en 1962 par regroupement de 7 sociétés pour le développement et l'équipement électrique de la Tunisie indépendante. Le pari est réussi avec en 2010 un taux d'électrification de 99%. L'idée d'une branche internationale de la STEG existe depuis les années 1980. Un département coopération avec le Moyen-Orient a comporté jusqu'à 1000 agents détachés spécialement en Arabie Saoudite. Mais l'impact de cette politique était décevant en termes de ressources humaines, au retour les compétences de ces expatriés n'étaient pas valorisées et les départs étaient nombreux. Le besoin de réfléchir à d'autres formules s'est concrétisé après plusieurs tentatives par l'idée d'une filiale privée qui a pris la forme de la SIS (Steg International Service) en 2006. SIS est constituée comme société anonyme avec un actionnariat composé à 35 % par la STEG, 20 % par le personnel de la STEG, 30 % par des bureaux d'études tunisiens (SCET, STUDI, IDC) et 15 % par des institutions bancaires (STB, BTK). Elle réalise 80% de son chiffre d'affaires à l'exportation.
- 25 Les deux marchés sont l'Afrique pour l'électrification et le Moyen-Orient pour la maintenance et la production des centrales. SIS vise par conséquent à occuper une place à l'échelle régionale (Afrique / Moyen-Orient). L'approche tunisienne en matière

d'électrification rurale repose sur les compétences acquises, les coûts raisonnables pratiqués, une méthodologie de planification et le rôle dévolu à l'état. La Banque Mondiale, intéressée par le modèle tunisien, a encouragé la création de STEG International pour répondre aux appels d'offre et favoriser l'exportation de ce modèle. Les contacts ont été établis avec le Rwanda, d'abord pour un projet pilote de 4000 foyers, puis pour un projet plus ambitieux de 50 000 foyers. La volonté de la STEG est d'être reconnue comme entreprise citoyenne œuvrant pour l'instauration d'une coopération sud-sud efficace, afin de gagner la confiance de clients et de partenaires internationaux. D'autres projets ont été engagés, dans la même veine, avec le Cameroun. Steg International Service focalise ses efforts sur l'efficacité énergétique (audit), la cogénération (études de faisabilité et assistance technique) et les énergies renouvelables.

- 26 Dans les mêmes domaines d'expertise, l'ONE (Office national de l'électricité) au Maroc a tissé des liens de partenariat avec plusieurs pays arabes et du continent africain. Divers exemples en témoignent, comme un contrat d'électrification rurale au Sénégal pour plus de 360 000 habitants, un autre destiné à l'assistance technique pour le fonctionnement de centrales au Sierra Leone, ou pour la production d'énergie en Mauritanie. Le Mali, le Niger, le Tchad, la Libye sont également concernés. Le grand programme d'électrification rurale réalisé par le Maroc dans les années 1990 est à l'origine de cette philosophie de coopération sud-sud. L'effort accompli en termes de développement a permis de nouer, avec les pays africains, des liens de proximité sur la base de problématiques communes. L'esprit qui prévaut est de capitaliser une expérience transférable, selon des approches applicables au continent africain. Comme évoqué dans nos entretiens avec AWB, il y a dans cette démarche commerciale et de coopération, une dimension « affinitaire ». D'autres entreprises dans le secteur de l'eau, la SONEDE pour la Tunisie et l'ONEP pour le Maroc ont entrepris des démarches analogues.

Le secteur tunisien de l'ingénierie, une compétence internationale qui rayonne sur le continent africain

- 27 Entretien des liens avec le secteur public de l'eau et de l'électricité, les services privés d'ingénierie (le bâtiment, les travaux publics, les infrastructures, l'irrigation, l'environnement, le développement rural, l'urbanisme) constituent en Tunisie un ensemble ouvert et performant à l'international. Cette compétence nationale est à souligner car plusieurs entreprises émergent de ce secteur, dont trois sont particulièrement connues : SCET-Tunisie, STUDI et COMETE Engineering (cf. les cartes d'implantation de STUDI et COMETE).
- 28 Après s'être lancées dans les années 1970-1980, ces sociétés tunisiennes d'ingénierie se sont développées, à partir des années 1990, sur tout le continent Africain et le Moyen-Orient. Elles réalisent aujourd'hui 70 à 80% de leur chiffre d'affaires à l'exportation. Cette réussite résulte de la combinaison de plusieurs facteurs²⁰ : un potentiel d'environ 12 000 ingénieurs et 1 000 architectes employés en Tunisie dans le secteur public et privé ; un marché national largement protégé au début qui leur a permis d'atteindre une taille critique, d'acquérir de l'expérience puis d'exporter ; une politique volontaire des bailleurs de fonds internationaux visant à mettre les entreprises africaines d'ingénierie sur la liste restreinte des entreprises aptes à candidater pour les projets régionaux ; une participation étrangère au capital, au transfert de technologies et au savoir-faire, ce qui s'est traduit par des normes plus élevées et une réputation de qualité ; enfin des compétences de très

haut niveau pour des prix très compétitifs, en raison de salaires plus faibles que chez les grands opérateurs occidentaux. Pour les entreprises de ce secteur, le marché des équipements publics, financé par des bailleurs internationaux tels que la Banque Africaine de Développement ou la Banque Islamique de Développement, est un marché solvable et rémunérateur.

- 29 Parmi ces trois fleurons de l'ingénierie tunisienne, on présentera le cas de Comete Engineering, créée en 1987 par Radhi Meddeb. Ingénieur diplômé de Polytechnique et de l'Ecole des Mines de Paris, Radhi Meddeb travaille d'abord à la Compagnie des phosphates de Gafsa (1977-1982), puis à la Société Tuniso-saoudienne d'Investissement et de développement (1982-1987). Il a également été fondateur et directeur général de Arab Leasing International Finance (Arabie Saoudite) de 1987 à 2006 et de Algerian Saudi Leasing (Luxembourg) de 1990 à 2006. Outre ses fonctions d'administrateur de plusieurs banques, il faut souligner ses engagements para-professionnels, comme la présidence du think tank Euro-méditerranéen IPAMED (Institut de Prospective Economique du Monde Méditerranéen) et la création de l'association « Action et développement solidaire » après la révolution tunisienne. Radhi Meddeb est donc une figure de l'entrepreneuriat transméditerranéen, tout en dirigeant une entreprise profondément tournée vers le Maghreb et l'Afrique. Il montre à cet égard que les partenariats permettent aux Européens d'être présents sur le marché tunisien et aux Tunisiens de solliciter éventuellement des compétences chez leurs partenaires européens. Une telle association permet également de nouer des liens privilégiés pour aborder ensemble des marchés tiers. Cette approche de l'international par le biais de partenariats est un point fort de la stratégie entrepreneuriale de COMETE.
- 30 Radhi Meddeb remporte sa première commande en Turquie, pour la conception et le suivi d'exécution d'un projet d'hôtel de 1025 lits (Etude UTICA, 2006). Bien d'autres réalisations suivront, accompagnées d'une structuration du groupe qui comporte quatre filiales : COMETE International, COMETE Immobilière, COMETE Engineering Algérie et COMETE Engineering Libye. Travaillant en réseau avec ses partenaires internationaux et répondant aux appels des bailleurs de fonds, Comete a accumulé de nombreux succès et une notoriété confirmée. Depuis le début des années 2000, l'entreprise a créé une direction de la prospection internationale pour mieux structurer sa démarche, être en situation de veille commerciale sur les marchés cibles, identifier des opportunités d'implantation à l'étranger, définir des programmes de prospection, revoir la communication de l'entreprise... Cette stratégie s'est élargie récemment au marché de l'Afrique anglophone (cf. carte).
- 31 Radhi Meddeb explique les ressorts de ce nouveau marché²¹ :

« Jusque-là, l'essentiel des projets, financés par les grands bailleurs de fonds multilatéraux, dans les infrastructures ou dans les services de lutte contre la pauvreté, était public. Mais malgré ses performances, l'Afrique n'est pas homogène; elle est constituée de plusieurs blocs de pays. Et ceux qui émergent le plus, ce sont les pays anglophones. Dans ces pays, apparaît une demande au-delà des infrastructures, et des services de lutte contre la pauvreté ; une demande solvable du secteur privé, dans l'industrie, les services, la logistique. Et c'est vers ces pays-là et cette demande-là que nous voulons nous orienter. »
- 32 Pour ce faire Comete Engineering envisage de développer une offre en partenariat avec des sociétés d'ingénierie locales. L'ouverture en direction de l'Afrique anglophone est préparée en interne depuis plusieurs années : en multipliant les recrutements d'ingénieurs et d'économistes diplômés de grandes universités anglo-saxonnes, en

développant les partenariats avec de grands groupes d'ingénierie internationaux anglo-saxons, et en élaborant une documentation en anglais adaptée aux besoins de ces nouveaux marchés. Mais compétence et expérience n'empêchent nullement une exacerbation de la concurrence, y compris en Tunisie, comme le montre le récent succès du groupe turc Demtas Group retenu comme principal maître d'ouvrage du Tunis Financial Harbour, le projet phare du groupe Gulf Finance House (Bahreïn) chiffré à 5 milliards de dollars. Le secteur tunisien de l'ingénierie a donc su se frayer une place sur le continent africain, mais ses entreprises sont encore trop petites pour décrocher les projets les plus volumineux. Dans un environnement toujours plus concurrentiel, la capacité de l'entrepreneur à nouer des partenariats reste un atout maître.

La requalification de l'espace Maghrébin : atouts et limites

- 33 Au-delà de cette galerie de portraits qui n'a pas de valeur statistique mais dessine des tendances convergentes, on sent bien que ces trajectoires entrepreneuriales sont le signe d'un tournant. La vision d'un Maghreb exclusivement tournée vers l'Europe semble en discordance avec la réalité, et plus que jamais les trois sphères d'appartenance de l'espace maghrébin se redessinent à la faveur de la crise économique européenne, du printemps arabe et du décollage africain qui servent de révélateur ou de catalyseur. Certes, les parcours des dirigeants et des cadres passent encore très souvent par l'Europe et dans une moindre mesure l'Amérique du Nord. Les partenariats industriels se concluent majoritairement avec des entreprises européennes, mais les cibles de marché sont de moins en moins en Europe, et les investisseurs sont plus souvent Chinois, Turcs, ou originaires des pays du Golfe. Sur le continent africain, la croissance annuelle a été soutenue au cours des années 2000 (4,5%), avec un développement de la banque, des télécommunications, du commerce et des infrastructures... De façon tendancielle, cet essor africain devrait se confirmer si l'on considère le potentiel démographique (1,8 milliards d'habitants en 2050), la jeunesse de la population (deux subsahariens sur trois ont moins de 25 ans), les progrès de l'urbanisation, l'essor des classes moyennes. Les intérêts économiques sont donc à prendre sur ces marchés émergents, et les groupes tunisiens et marocains s'y positionnent, encouragés du reste par les experts internationaux. Mais, dans une Afrique occidentale dont la stabilité politique reste fragile, quel sera l'impact de la crise Sahélienne sur l'attractivité économique de ces territoires ?
- 34 Depuis les années 2000, le Maroc fait de plus en plus valoir sa stratégie en direction de l'Afrique de l'Ouest, en s'appuyant sur ses ressources « symboliques » (islam, confrérie Tijâniyya), tandis que les investisseurs internationaux viennent s'implanter sur son sol, pour bénéficier d'un accès aux marchés maghrébins et africains. Le Maroc se place donc en position de territoire relais entre l'Europe et l'Afrique. Outre ses ressources symboliques, il a engagé une politique d'infrastructures (port de Tanger-Med, réseau de Royal Air Maroc), développé un vaste réseau bancaire dans toute l'Afrique occidentale et centrale dont il promeut l'intégration. Il remporte à cet égard d'indéniables succès dont témoigne l'imposant forum *Afrique Développement*. En 2012, la deuxième édition de ce forum, organisé par Attijariwafa Bank, a réuni 1 300 décideurs économiques et politiques venus de 12 pays africains. Le Maroc qui se veut le moteur des échanges intra-africains enregistre une croissance économique de 4,8% au premier trimestre 2013. On devine

aisément que la Tunisie n'est pas en mesure d'afficher des résultats comparables car le contexte postrévolutionnaire affaiblit son économie et son attractivité ; une situation qui favorise des reports d'implantation au profit du Maroc et ravive la concurrence intermaghrébine. Au final, les équilibres entre Etats maghrébins se modifient et les stratégies des firmes sont impactées par leur appartenance nationale. Explorer les nouvelles dynamiques entrepreneuriales révèle donc un nouveau paysage géoéconomique, permettant de pointer trois lignes de forces en devenir : l'émergence de nouveaux marchés subsahariens, la requalification du Maghreb comme espace relais entre l'Europe et l'Afrique, et un redéploiement intra-maghrébin au profit du Maroc.

- 35 Nous pouvons ainsi éclairer le diagnostic de la relation euromaghrébine en évitant « l'effet réverbère ». Et puisque nous avons fait à plusieurs reprises référence à la crise économique européenne, précisons que l'Union Européenne enregistre 26 millions de sans emploi en 2013 et que plusieurs pays redeviennent des terres d'émigration ; l'Espagne notamment, dont les migrants maghrébins et latino-américains refluent pour partie vers le pays d'origine. Ce nouvel « ordre économique » ne peut qu'interpeller la centralité de relation euromaghrébine qui historiquement n'a jamais été confrontée à une telle situation. Le nouvel horizon africain du Maghreb que nous venons d'explorer renoue en revanche avec d'anciennes circulations méridiennes (Lanza, 2011). Les dynamiques observées dans le champ entrepreneurial sont à rapprocher de celles qui sont observées depuis plusieurs années dans le champ migratoire (Bensaad, 2004 ; Mazzella, 2009), témoignant d'un Maghreb devenu terre d'accueil. L'africanité du Maghreb se voit ainsi questionnée (Pouessel, 2012). Tel Janus, dieu des commencements et des fins, le Maghreb est donc à la croisée des chemins et peut être repensé comme un espace au double visage.

BIBLIOGRAPHIE

- ABBAS M., 2012, « L'ouverture commerciale de l'Algérie, apports et limites d'une approche en termes d'économie politique du protectionnisme », *Revue Tiers Monde*, n° 210, p. 51-68.
- ABIS S., 2010, « Il était une fin... l'Euroméditerranée », *Confluences méditerranéennes, La Méditerranée sans l'Europe*, n° 74, Paris, L'Harmattan, p. 9-24.
- AFFAYA Nouredine et GUERRAOUI Driss, 2009, *L'élite économique marocaine, étude sur la nouvelle génération d'entrepreneurs*, Paris, L'Harmattan, 260 p.
- ASSOUALI M., 1996, *Le processus de privatisation au Maroc*, Rabat, Remald.
- BCHIR M.H., BEN HAMMOUDA H., OULMANE N., JALLAL M.S., 2006, « The cost of non-Maghreb : Achieving the Gains from Economic Integration », *African Trade Policy Centre*, n° 44, United Nations, Economic Commission for Africa, 41 p.
- BECKOUCHE P., 2011, « Quand le printemps arabe redessine la Méditerranée », *Annales de géographie*, Paris, Armand Colin, n° 681, p. 554-571.
- BENSAAD A., 2004, « De l'espace euro-maghrébin à l'espace eurafricain : le Sahara comme nouvelle jonction intercontinentale », *L'Année du Maghreb*, n° 1, p. 83-100.

- BOUACHIK A., 1993, *Les privatisations au Maroc*, Casablanca.
- CATUSSE M., 2008, *Le temps des entrepreneurs ? Politique et transformations du capitalisme au Maroc*, IRMC, Maisonneuve & Larose, 348 p.
- CHABCHOUB KAMMOUN S., 2006, *Les problèmes de gouvernance des groupes : le cas d'un groupe familial tunisien*, Thèse de sciences de gestion, université de Montpellier 1.
- DENIEUIL P.-N., 1992, *Les entrepreneurs du développement, l'ethno-industrialisation en Tunisie : la dynamique de Sfax*, Paris, L'Harmattan, 207 p.
- EL AOUI N., 1990, *La marocanisation*, Casablanca, Ed Toubkal.
- ELLOUZE KARRAY H., 2005, *Représentations et logiques d'action : cas des dirigeants des entreprises familiales tunisiennes face à la mondialisation*, Thèse de Sciences de Gestion, université de Montpellier 1.
- KICHOU L., 2001, *Institutions et Organisations : réformes économiques et processus de privatisation en Algérie – 1990-2001*, Thèse de doctorat, Université de Picardie.
- LANZA N., 2011, « Liens et échanges entre le Maroc et l'Afrique : éléments pour une perspective historique », in Michel PERALDI (dir.), *D'une Afrique à l'autre. Migrations subsahariennes au Maroc*, p. 21-35.
- <http://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00804800>.
- PENEFF J., 1981, *Industriels algériens*, Paris, Éditions du CNRS, 220 p.
- MADOU M., 2012, *Entreprises et entrepreneurs en Algérie et dans l'immigration*, Paris, Karthala, 261 p.
- MATHLOUTHY Y., 2008, « Les économies émergentes, trajectoires asiatiques, latino-américaines, est-européennes et perspectives maghrébines », *Maghreb et Sciences Sociales*, Paris, IRMC, L'Hamattan.
- MAZZELLA S., 2009, *La mondialisation étudiante. Le Maghreb entre Nord et Sud*, Sylvie MAZZELLA (dir.), Paris, Karthala, coll. Hommes et sociétés, 404 p.
- MZID I., 2009), *L'approche stratégique de développement des groupes familiaux le cas des hypogroupes*, Thèse de l'Université de Sfax.
- NABLI Rabah, 2008, *Les Entrepreneurs tunisiens. La difficile émergence d'un nouvel acteur*, Paris, L'Harmattan, 437 p.
- POUESSEL S., 2012, *Noirs au Maghreb. Enjeux identitaires*, Paris, coll. Hommes et sociétés, Karthala-IRMC, 180 p.
- SADI N.E., 2005, *La privatisation des entreprises publiques en Algérie. Objectifs, modalités et enjeux*, Office des Publications Universitaires, Université Pierre Mendès France, Grenoble.
- SAMBE B., 2010, *Islam et diplomatie : la politique africaine du Maroc*, Rabat, Marsam, 238 p.
- SRAIRI S., 2001, *Les fondements des choix stratégiques de développement des groupes privés tunisiens*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Institut Supérieure de Gestion de Tunis.
- TAHAR M., 2011, *Privation des entreprises publiques en Algérie*, Éditions Choiseul, Géoeconomie, n° 56, p. 133-157.
- VERMEREN P., 2002, *Formation des élites marocaines et tunisiennes*, Paris, La Découverte, 517 p.

NOTES

1. * Professeur de géographie, AMU-UMR Telemme (7303).
 . Dans le numéro 74 de la revue Confluences Méditerranéennes résumé par ces lignes : « *Vouloir s'interroger sur "la Méditerranée sans l'Europe", c'est chercher à explorer les nouvelles réalités géopolitiques d'un espace trop souvent fermé sur lui-même au niveau de la réflexion stratégique, alors qu'il est par nature une interface dynamique entre plusieurs régions qui se jouxtent, et qu'il constitue assurément une zone d'intérêts et de convoitise au cœur d'un Monde multipolaire.* »
2. . On ne peut s'empêcher de penser à l'œuvre magistrale de J.-L. Miège sur le Maroc et l'Europe (1830-1894), PUF, 1962.
3. . Il s'agit d'un programme de l'IRMC, soutenu par l'Agence Universitaire de la Francophonie et impliquant plus d'une vingtaine de chercheurs, la publication est prévue fin 2013.
4. . Concernant les cinq groupes étudiés, tous ont fait l'objet d'un entretien avec le dirigeant principal ou un membre de son équipe, les compléments d'information ont été apportés par les informations recueillies dans l'environnement professionnel, la presse et la bibliographie.
5. . Le stock d'IDE entrant était en 2010 de 19,5 MM de \$ pour l'Algérie, 31,4 MM pour le Maroc, 42 MM pour la Tunisie, cf Mehdi Abbas, 2012, p. 63.
6. . D'après les déclarations de Yahia Zoubir, Professeur de relations internationales et directeur de recherche en géopolitique à Euromed Management Marseille, pour *Jeune Afrique* le 20 avril 2011.
7. . La dimension politique du patronat proche du palais est clairement soulignée dans tous les travaux d'économie politique de M. Catusse à M. Hachemaoui, notamment à propos du secteur bancaire.
8. . Le nouveau port en eau profonde, construit entre 2004 et 2007 dans la région de Tanger-Tétouan, constitue sous l'impulsion royale une des plus importantes opérations d'aménagement à l'échelle régionale. Il ambitionne de devenir le plus grand port d'Afrique et il est adossé à un complexe de zones franches industrielles et logistiques.
9. . Royal Air Maroc dessert 24 pays d'Afrique : Algérie, Bénin, Burkina Faso, Cameroun, Centrafrique, Congo Kinshasa, Côte d'Ivoire, Égypte, Gabon, Gambie, Ghana, Guinée, Guinée équatoriale, Libéria, Libye, Mali, Mauritanie, Niger, Nigéria, République Démocratique du Congo, Sénégal, Sierra Leone, Togo et Tunisie.
10. . Poulina a déjà fait l'objet en 2005 d'un travail universitaire dirigé par Philippe d'Iribarne et publié par l'AFD ; cette étude porte sur le management.
11. . Présentation de l'ouvrage « Made in Poulina » paru en juin 2008.
12. . Sur la situation spécifique de Poulina face au Régime Ben Ali, voir Béatrice Hibou : Nous ne prendrons pas le maquis et La force de l'obéissance (chapitre 5).
13. . D'après un entretien avec le numéro 2 de l'entreprise au printemps 2011.
14. . Webmanagercenter.com, 07 Juin 2012.
15. . Alors que le prestigieux Mustapha Kamel Nebli a été évincé par le gouvernement d'Ennahda.
16. . D'après un article de Sonia Mabrouk paru dans *Jeune Afrique* le 22 octobre 2007.
17. . En 2012, le groupe SNI (famille royale) détient 47% des actions d'AWB, l'espagnol Santander 5,8%, les institutionnels nationaux 28,4%.
18. . Dans le cadre d'une privatisation.
19. . Qui nous a accordé un entretien en mai 2011.
20. . D'après la Banque Mondiale (2008).
21. . Webmanagercenter.com - 29 Mars 2012.

RÉSUMÉS

L'entrepreneuriat maghrébin a retenu de longue date l'attention des chercheurs en sciences sociales et n'a cessé de s'affirmer sous l'influence de différents paramètres. Dans les lignes qui suivent, le prisme de l'analyse sera celui de la nature et l'évolution des dynamiques entrepreneuriales maghrébines face à l'Europe. Sans négliger la composante trans méditerranéenne, il s'agit notamment de répondre aux questions suivantes : quelles sont les conditions d'émergence de ces dynamiques, en termes de conjoncture, d'opportunités, de cadres institutionnels ? Quels sont les entrepreneurs concernés, quels réseaux mobilisent-ils, Quelles stratégies mettent-ils en œuvre ?

Maghreb entrepreneurship has received longstanding attention from researchers in the social sciences and has continued to assert itself under the influence of different parameters. In the following lines, the prism of analysis will be the nature and evolution of the Maghreb entrepreneurial dynamics facing Europe. Without neglecting Mediterranean component, these include answering the following questions: what are the conditions for the emergence of these dynamics, in terms of conditions, opportunities, institutional frameworks? What are the relevant entrepreneurs and what networks are mobilized? What strategies are implemented?

أثار نشاط حركة الأعمال والمتعهدين في المغرب العربي اهتمام الباحثين في العلوم الاجتماعية منذ زمن بعيد، وما تزال هذه الحركة في نشاط مستمر تحت تأثير عدة عوامل. عبر السطور اللاحقة سيتم تحليل هذه الظاهرة من زاوية طبيعة وتطور آليات حركة الأعمال هذه في مواجهة أوروبا. دون أن ننسى العامل المتوسطي. عملياً سيحاول المقال الإجابة على الأسئلة التالية: ما هي الشروط التي تؤدي إلى ظهور هذه الحركة من حيث الظروف والفرص والإطار القانوني؟ من هم المتعهدين المعنيين، ما هي الشبكات التي يستخدمونها، ماهي الاستراتيجيات التي يتبعونها في أعمالهم؟

INDEX

Mots-clés : Maghreb, dynamiques entrepreneuriales, réseaux, stratégies

Index géographique : Europe

Keywords : entrepreneurial dynamics, strategic partnership

AUTEUR

SYLVIE DAVIET

Professeur de géographie, AMU-UMR Telemme (7303).