



## « On a commencé petit-à-petit »: des entreprises agricoles multi-familiales dans l'export des fruits et légumes dans le Souss

**Sarah Ruth Sippel**

Centre for Area Studies, University of Leipzig, Germany

Contact : [sippel@uni-leipzig.de](mailto:sippel@uni-leipzig.de)

### Résumé

*Au niveau international, l'agriculture est encore majoritairement organisée autour de familles, cependant ces exploitations familiales prennent des formes de plus en plus diverses. L'étude porte sur l'émergence d'entreprises agricoles multi-familiales dans la plaine du Souss et sur leur organisation actuelle. Ces entreprises sont impliquées dans la production et l'exportation de fruits et légumes. Elles sont à la fois ancrées au niveau local et fortement impliquées dans des réseaux internationaux de commerce. La stabilité de ces structures familiales est fondée sur une démarche explicite et volontariste de « mise en cohésion », portant notamment sur les mécanismes de décision et sur la répartition des droits et bénéfices entre membres des familles. Cette stratégie permet à ces entreprises de réussir dans un secteur des fruits et légumes de plus en plus compétitif et exigeant. Cependant, cette stabilité doit être en permanence réinventée, du fait notamment de l'arrivée de nouvelles générations au sein de chaque famille.*

**Mots clés :** agriculture d'exportation, différenciation des exploitations familiales, entreprise agricole multi-familiale, Souss

## Introduction

La promotion d'une agriculture d'export fondée sur l'irrigation a été une composante centrale des politiques agricoles marocaines durant plusieurs décennies. Comme dans d'autres régions du pays, la production de fruits et de légumes spécifiquement pour l'export a été introduite par les colons français durant le Protectorat (1912-1956). Après l'indépendance, la plaine du Souss a connu une croissance soutenue de la production d'agrumes et, depuis les années 1990, une augmentation massive de la production de légumes sous serres. L'irrigation de ces cultures a conduit à une forte surexploitation des ressources en eau souterraine (Boujnikh et Humber, 2010). Actuellement, plus de 2 millions de tonnes de fruits et légumes sont produites chaque année et plus de 90% des légumes (notamment des tomates, haricots vert, poivrons) exportés et à deux tiers des agrumes exportés du Maroc sont originaires de la plaine du Souss (Sippel, 2015).

Ce secteur d'export se caractérise par un fort degré d'internationalisation, une concentration croissante des capacités de production et d'exportation, ainsi que par une diversité considérable des acteurs économiques concernés. Trois types d'acteurs marocains sont impliqués :

- 1) des investisseurs : souvent des personnes venues du monde urbain qui ne sont pas des producteurs eux-mêmes mais qui considèrent l'agriculture comme un secteur d'investissement ;
- 2) de jeunes entrepreneurs qui sont des personnes ayant un haut degré de formation. Souvent, ils ne sont pas originaires du Souss, et dans de nombreux cas, ils ont obtenu des crédits spécifiques de la part de l'Etat (les crédits jeunes promoteurs) ;

3) de larges entités économiques familiales.

Par ailleurs, de nombreux acteurs européens sont aussi présents dans ces filières de production et d'export. Le présent article va analyser spécifiquement le cas des entités familiales. Ces entités ont débuté avec l'exploitation de petites superficies agricoles dans les années 1950 et 1960, et en deux ou trois générations, sont devenues des « entreprises agricoles multi-familiales » gérant des exploitations de grande taille. Nous allons montrer que l'établissement d'une structure multi-familiale stable est un élément structurant du succès de ces familles, dans un secteur d'export des fruits et légumes qui est devenu très compétitif et très internationalisé.<sup>1</sup>

Cette recherche s'inscrit dans les réflexions sur les exploitations familiales. Ces exploitations sont souvent définies comme ayant trois caractéristiques : 1) l'exploitation d'une terre qui est possédée et mise en valeur par la famille ; 2) la mobilisation intensive de la main d'œuvre familiale ; 3) l'exploitation familiale représente la principale source de revenu pour les familles. Ces exploitations ont été souvent opposées à des « exploitations patronales » (Bélières et al., 2014, p.17). Ces dernières années, cette distinction entre exploitations « familiales » et « patronales » est devenue moins nette car les exploitations familiales sont devenues de plus en plus diversifiées. En particulier, les exploitations familiales diversifient de plus en plus leurs sources de revenu (AFD-Cirad, 2013). Par ailleurs, même s'ils sont minoritaires, des agriculteurs familiaux ont réussi à établir des entreprises agricoles de grande taille, qui sont intégrées dans les marchés internationaux et qui s'appuient sur la location de terres et le recours à une main d'œuvre salariée.

---

<sup>1</sup> Le présent article est une traduction et adaptation pour Alternatives Rurales de Sippel (2016).

Selon les données disponibles, presque toutes les exploitations marocaines peuvent être considérées comme des exploitations familiales : 99% sont gérées par leur propriétaire, 87% des exploitants vivent sur l'exploitation et seulement 5% ont recours à de la main d'œuvre salariée (Akesbi et al., 2008, p. 135-137). Cependant, les données agrégées disponibles ne rendent pas complètement compte des différences entre exploitations familiales (Faysse et al., 2016). C'est le cas, d'un côté, pour le grand nombre des exploitants de micro et petites exploitations, qui diversifient de plus en plus leurs sources de revenus en particulier en travaillant comme ouvrier agricole (Sippel, 2014). D'un autre côté, c'est le cas des entrepreneurs agricoles multi-familiaux étudiés ici.

Par ailleurs, la diversité des exploitations familiales n'est pas prise en compte de façon suffisamment adéquate dans les politiques agricoles marocaines, et en particulier par le Plan Maroc Vert et les objectifs énoncés concernant le développement de la « petite agriculture » dans le pilier II (Faysse et al., 2016). Une meilleure compréhension de la réalité diverse de ces exploitations familiales et de leurs enjeux respectifs permettrait d'améliorer la conception des stratégies de développement agricole.

L'article est organisé de la façon suivante. Après une brève section présentant la méthode suivie, nous décrivons l'émergence des entrepreneurs multi-familiaux dans la plaine du Souss. Trois éléments liés sont présentés : le contexte historique, les différentes formes d'engagement local et global, et les stratégies que les familles emploient pour réussir une cohésion familiale. L'article termine par une discussion des implications des résultats présentés pour la question du développement rural au Maroc et aborde comment les politiques

publiques pourraient mieux prendre en compte le rôle potentiel de ces exploitations familiales.

## Méthode

L'étude s'appuie sur une recherche à la fois qualitative et quantitative dans le Souss entre 2006 et 2009, dans le cadre d'une thèse de doctorat (Sippel, 2014). Le présent article s'appuie plus particulièrement sur 17 entretiens qualitatifs avec des membres d'entreprises agricoles multi-familiales (Tableau 1). Avec l'accord des personnes interviewées (ce qui a été très souvent le cas), les entretiens ont été enregistrés. Ces entretiens ont porté sur les structures de production et d'exportation des exploitations et la trajectoire personnelle de la personne interviewée. Au Maroc, les questions relatives aux affaires familiales, et en particulier aux enjeux de hiérarchie dans la prise de décision et de possibles conflits, sont difficilement évoquées devant des personnes externes à la famille. Pour pouvoir aborder ces aspects, une confiance a dû être établie, et certaines personnes ont été rencontrées plusieurs fois. Dans certains cas, plusieurs membres de la même famille ont été enquêtés.

Toutes les familles étudiées ici se sont spécialisées dans la production de fruits et légumes pour l'export. Cependant, la plupart d'entre elles ont conservé une activité d'élevage (en particulier pour la production laitière). Elles ont toutes réussi à obtenir une certification de qualité, telle que le standard GLOBALGAP. Elles recourent à des stratégies de croissance relativement communes, telles que la location de terres en plus de l'exploitation des terres possédées et l'utilisation intensive de main d'œuvre, à la fois permanente et, de façon très flexible, saisonnière

(typiquement, plusieurs centaines voire dans certains cas plus de 1000 ouvriers agricoles saisonniers). Toutes ces entreprises agricoles ont réussi à « rester dans la course » dans un processus de différenciation dans le Souss, alors que d'autres exploitants agricoles ont dû quitter l'agriculture ou bien sont dans une situation de plus en plus fragile (Sippel, 2014).

## Saisir les opportunités dans les années 50 et 60

Le succès actuel des familles étudiées ici n'avait rien d'évident dans le contexte des années 40 et 50. Seuls quelques membres de la génération « fondatrice » - la génération qui s'est lancée pour la première fois dans l'export – a été à l'école et même alors, les études suivies ont été limitées. Ces membres fondateurs étaient pour la plupart issus de petites exploitations familiales et ont commencé à travailler jeunes dans les champs. Deux événements ont été décisifs pour l'essor de leurs exploitations.

La première « fenêtre d'opportunité » est apparue dans les années 50 et 60, lorsque les colons français ont progressivement quitté le Maroc, permettant à des exploitants marocains de récupérer la gestion des exploitations et de s'approprier une nouvelle forme d'agriculture.



Photos. Exploitation agricole dans le Souss

Tableau 1. Les entreprises agricoles multi-familiales étudiées

Pseudonyme (si cité dans le texte)	Structure d'entreprise familiale	Rôle(s) dans l'entreprise familiale	Génération dans l'export	Taille de l'exploitation (ha)	Production	Intégration dans l'export
n/a		Fils/frère	2ème	30-100	Agrumes, primeurs, élevage	Livraison (avec contrat)
Nabil Fessaoud		Fils/frère	2ème	30-100	Agrumes, olives, élevage	Coopérative d'exportation
Mustapha Jazouli		Fils/frère	2ème	30-100	Agrumes, élevage	Coopérative d'exportation
Mohand Zahidi		Fils/frère	2ème	30-100	Primeurs (sous serre)	Coopérative d'exportation
n/a		Frère	2ème	30-100	Primeurs (sous serre)	Livraison (avec contrat)
n/a		Fils/frère	2ème	30-100	Primeurs (sous serre)	Coopérative d'exportation
Khalid Taoufik		Fils	2ème	100-500	Primeurs (sous serre), agrumes	Coopérative d'exportation
n/a		Fils/frère	2ème	100-500	Primeurs (sous serre)	Export individuel
Youssef Lkam		Fils/frère	2ème	100-500	Primeurs (sous serre)	Export individuel
Said Zahoud		Fils/frère	2ème	100-500	Primeurs (sous serre), élevage	Coopérative d'exportation
Samir Hdadou		Fils/frère	2ème	100-500	Agrumes	Coopérative d'exportation
n/a		Fils/frère/cousin	2ème	100-500	Agrumes, élevage	Livraison (avec contrat)
n/a		Fils	2ème	100-500	Primeurs (sous serre)	Export individuel
n/a		Fils/frère	2ème	100-500	Primeurs (sous serre)	Export individuel
Mohammed Benabdeljalil		Fils/père	2ème	> 500	Primeurs (sous serre), agrumes, olives, élevage	Coopérative d'exportation
Hussein Benabdeljalil		Fils/frère	3ème	> 500	Primeurs (sous serre), agrumes, olives, élevage	Coopérative d'exportation
Lahcen Alaoui		Fils/frère/cousin	2ème	> 500	Agrumes, primeurs (sous serre), élevage	Coopérative d'exportation

1ère génération dans l'export 
 2ème génération dans l'export 
 3ème génération dans l'export 
 .... décédé ou retraité 
 — interviewé 
 P = père, F = fils, Fr = frère, Pf = petit-fils, O = oncle

Dans les années 50, mon grand oncle a acheté des terres pour cultiver et son premier champ était là, dans notre village. Cela s'est passé peu après 1956, après l'indépendance du Maroc, quand les étrangers ont vendu leurs terres aux gens d'ici. C'est à ce moment que mon oncle a acheté son premier champ de 2 hectares (Lahcen Alaoui).<sup>2</sup>

Dans les « récits familiaux » évoqués par les personnes interviewées, ce moment est présenté comme une transition d'une agriculture traditionnelle vers une agriculture moderne. Cette dernière correspondait, dès le départ, à la culture en irrigué de fruits et légumes pour l'export, en particulier vers la France. Cette opportunité a été saisie par les parents ou les grands-parents de la génération actuellement en charge des exploitations.

Dans ce processus de transition, les colons français sont décrits par les personnes enquêtées de façon ambiguë : d'un côté, ils sont ceux qui ont pris le contrôle des terres et contraint largement les populations locales à travailler pour eux. De l'autre, comme le dit un agriculteur, ce sont ceux qui « ont montré aux agriculteurs locaux comment convertir l'agriculture traditionnelle en agriculture moderne d'export » (Mohammed Benabdeljalil) et qui sont devenus des partenaires importants pour établir des relations commerciales et pour accéder aux marchés d'export.

Ces relations étaient d'autant plus intéressantes que ce marché d'export était bien plus lucratif que le marché local, permettant l'augmentation du capital financier. Ces bénéfices étaient souvent réinvestis dans le développement de l'exploitation, notamment pour l'expansion des superficies cultivées et l'acquisition de nouvelles technologies, telles que

<sup>2</sup> Tous les noms présentés ici sont fictifs. Les noms utilisés dans le texte sont en cohérence avec ceux mentionnés dans le Tableau 1.

les serres, le goutte-à-goutte, ou des stations d'emballage. Déjà à cette époque, les activités agricoles impliquaient de nombreux membres de la même famille.

La deuxième fenêtre d'opportunité a été le changement du contexte politico-économique au Maroc dans les années 1980 et les ajustements structurels. Durant cette période, l'Office de Commercialisation et d'Exportation (OCE), un office public qui auparavant avait en charge le secteur d'export (El Hadad, 1995) a été remplacé par l'Etablissement Autonome de Contrôle et de Coordination des Exportations (EACCE), aux attributions bien différentes (c'est à dire, comme indiqué par son nom, des responsabilités concernant la qualité et la coordination des quantités). Des entreprises privées ont commencé à prendre en charge l'export et à développer leurs propres accès aux marchés internationaux.

Pour la plupart des personnes interrogées, la privatisation du secteur d'export avait été alors particulièrement attendue, parce qu'elle leur offrait l'opportunité de prendre de nouvelles initiatives économiques et d'augmenter les profits. Les exploitations étudiées ici ont pu se saisir de cette opportunité grâce à leurs réseaux institutionnels et aux contacts qu'ils avaient établis au sein du « vieux système ». Par exemple, le père de Saïd Zahoud a fait d'abord carrière au sein de structures de décision proches de l'OCE. Comme d'autres agriculteurs, il demandait un changement des structures d'export pour que les exploitants récupèrent une partie plus grande des bénéfices sur les marchés d'export.

Petit à petit, ils se sont rendu compte qu'il était temps de changer de façon de gérer l'export (...). Ils ont compris que le groupe [l'OCE] était devenu trop gros au Maroc et qu'il n'était plus capable de gérer la qualité des exploitants aux différents niveaux. A ce moments, ils ont essayé de libéraliser l'export pour que les

structures d'export soient plus proches des producteurs et que chaque producteur bénéficie réellement de ses efforts (Saïd Zahoud).

Certains agriculteurs familiaux ont joué un rôle majeur dans ce processus de privatisation, en s'engageant dans la création et l'organisation d'entreprises d'export. Cette initiative était d'autant plus importante que, dans les années 90, différents changements ont conduit à une mise en concurrence plus forte des exploitations familiales étudiées ici. D'abord, des entreprises européennes se sont installées dans le Souss et ont établi des structures de production et d'export très intégrées, surtout dans le secteur des légumes (Sippel, 2014). Ensuite, l'émergence de grands groupes de distribution en Europe a changé les rapports de force dans les relations commerciales internationales dans le secteur des fruits et légumes. Enfin, la demande de qualité et de certification a augmenté, ce qui a aussi conduit les exploitations familiales du Souss à s'investir plus dans le développement de leurs propres réseaux professionnels à l'international. La section suivante va s'intéresser plus particulièrement à cette question.

## **Enracinement local et stratégie internationale : les stratégies actuelles**

Le secteur des fruits et légumes est complexe. Les produits agricoles méditerranéens, tels que les tomates et les agrumes, sont considérés comme « sensibles » d'un point de vue économique et politique au sein de l'Union Européenne. Un système de prix d'entrée a été instauré (Goetz et Grethe, 2009). De plus, les grands groupes de distribution ont modifié

les conditions d'import/export, notamment du fait du développement de standards privés de qualité. Pour faire face à ces défis, les exploitations marocaines étudiées ici mettent en œuvre différentes stratégies, tout en conservant une structure de prise de décision fondée sur les relations familiales.

D'abord, il existe une répartition des postes au sein de la famille. Cette répartition se fait en fonction des positions de chacun dans la hiérarchie familiale, des niveaux d'éducation et des compétences.

Mon père est président de la coopérative (...). Je suis en charge des ventes : je suis responsable des contacts avec les clients à l'étranger. Un de mes cousins s'occupe des comptes de la station d'emballage (...). Un autre gère les livraisons au niveau de cette station et vend les écarts de triage sur le marché local (...). Un cousin est responsable de l'élevage et son frère supervise la production de pêches. Encore un autre s'occupe de la plantation d'agrumes et un dernier travaille à Agadir dans l'entreprise d'export [à laquelle on est affiliés] (Lahcen Alaoui).

La structure familiale décrite ici n'est pas fondée sur la mobilisation du travail familial – toutes les entreprises familiales étudiées ici utilisent de nombreux personnels et ouvriers temporaires. La structure multi-familiale est plutôt une stratégie pour réussir des économies d'échelle – nécessaire en particulier pour fournir les supermarchés – dans un environnement de plus en plus compétitif. En effet, cette structure permet de partager les ressources et compétences de différentes unités familiales. De plus, elle permet de mettre à des postes de responsabilité des personnes de confiance, contribuant ainsi à un fort degré d'engagement de chacun des membres de la famille impliquée et à assurer une stabilité dans la gestion, dans un secteur de plus en plus volatile.

Cette organisation interne autour de structures familiales est complétée par l'accès à des postes clés au niveau régional, que ce soit pour des questions administratives, économiques ou politiques. Ceci inclut notamment des postes dans des coopératives (telle que la COPAG qui exporte des agrumes et qui est aussi un producteur majeur de produits laitiers, en particulier pour les familles qui ont un troupeau laitier, cf. Tableau 1), dans les entreprises d'export, dans des organisations professionnelles ou dans des postes politiques. Différents membres de la même famille s'engagent dans ces postes. Ce fort enracinement s'allie avec une mobilité internationale forte et l'insertion dans des réseaux et des partenariats économiques internationaux.

Du fait de leur grande taille, les entreprises familiales sont directement impliquées dans le processus d'export, comme membres voire comme fondateurs de coopératives ou d'entreprises d'export – ou bien elles exportent elles-mêmes dans le cadre d'une intégration verticale. Les membres familiaux sont fortement impliqués dans l'établissement de réseaux commerciaux internationaux et dans la recherche de nouveaux clients. Ceci nécessite notamment des participations fréquentes aux salons agricoles à l'étranger. « Nous sommes allés à Fruit Logistica à Berlin plusieurs fois, nous sommes allés à un autre salon en France (...). En ce moment, mon frère est en Chine, il est juste parti avant-hier (rires) pour 10 jours....c'est un des plus grands salons au monde » (Hussein Benabdeljalil).

Ces voyages permettent aussi aux membres de ces familles de rester informés des technologies de production et d'emballage les plus récentes, des évolutions des standards de qualité, et des changements dans les régulations d'import/export de produits agricoles. Dans plusieurs cas, les

enfants sont allés étudier à l'étranger – souvent en France - et ont obtenu un diplôme en agronomie ou en marketing.

De plus, les entreprises agricoles multi-familiales ont adapté leur façon de commercialiser aux nouvelles structures de pouvoir dans la distribution des fruits et légumes. Ces entreprises doivent satisfaire les exigences de chaînes de distribution en fournissant de grandes quantités, et en répondant aux critères de qualité, ce qui nécessite à la fois un fort investissement et des savoirs spécifiques. Jusqu'au début des années 2000, la façon la plus commune d'exporter était à travers des intermédiaires qui revendaient les produits quand ils arrivaient en Europe. Désormais, avec les grandes chaînes de distribution, ce qui va être produit et exporté est décidé longtemps à l'avance. Un agriculteur témoigne ainsi que « le temps des intermédiaires est terminé », et explique que maintenant, il travaille avec Socomo, la centrale d'achat de Carrefour pour l'exportation de fruits et légumes vers l'Espagne.

Ils [Socomo] envoient leurs demandes par fax (...). J'appelle la production, j'apprends qu'elle est la disponibilité, je regarde le programme de la station d'emballage (...) et j'envoie les produits. C'est déjà prévu, je sais que c'est prévu. Aujourd'hui, tu travailles avec des programmes plutôt que d'emballer et de vendre au hasard, le prix que tu vas avoir, tu ne le sais pas, si tu vas perdre ou non – cela, c'est fini (Khalid Taoufik).

Bien qu'un petit nombre de ces entreprises familiales aient refusé de « courir après les supermarchés et de devenir leurs esclaves » (Youssef Lkam), la plupart des personnes interrogées se sont déclarées désireuses de fixer des programmes de production avec les supermarchés, car cela est vu comme un symbole de succès dans le secteur et de haut degré de professionnalisme. Comme le montre la citation ci-dessus de Khalid,

l'engagement avec les supermarchés permet une plus grande stabilité des prix et ainsi d'atteindre un plus grand degré de sécurité économique.

Les entreprises agricoles multi-familiales s'engagent aussi dans différents investissements conjoints avec des partenaires étrangers. Ces coentreprises peuvent être constituées pour la production, pour l'emballage ou pour la commercialisation. Elles permettent à la fois d'augmenter le capital investi dans un projet et de faciliter l'accès à des marchés d'export. Ces entreprises multi-familiales restent fondées sur la production agricole, mais certaines ont aussi développé d'autres activités, telles que l'agroalimentaire. Ici aussi, les partenariats internationaux sont utilisés pour développer ces activités.

Nous sommes maintenant dans l'agroalimentaire ici [à Agadir]. Nous faisons la production (...), le séchage, nous congelons les produits et nous les envoyons à Toulouse. Là-bas, ils vont les modifier, avec des herbes pour les pizzas, de la sauce tomate (...). Notre partenaire est une industrie agroalimentaire, ils produisent de la sauce tomate avec des herbes, des tomates sèches dans de l'huile d'olive...c'est un très, très bon marché (Hussein Benabdeljalil).

En résumé, ces entreprises multi-familiales qui ont pu rester dans le secteur d'export marocain se sont transformées en entreprises agricoles très au fait des évolutions économiques, des nouvelles technologies et en pointe en termes de savoir de production et commercialisation. La combinaison entre « engagement global » et « enracinement local » n'est pas fortuite : cela fait partie d'une vision de la famille, qui nécessite aussi un fort engagement au quotidien des membres de la famille.

## Un engagement constant pour une cohésion familiale

Les réseaux familiaux étendus offrent divers avantages. L'association de compétences et ressources familiales permet d'atteindre des économies d'échelle et de créer une stabilité dans un environnement risqué. Ces exploitations multi-familiales peuvent être vues comme une nouvelle forme d'exploitation familiale, qui est mieux préparée pour mener à bien une agriculture tournée vers les marchés et nécessitant des capitaux. Les personnes interrogées ont souligné que la structure familiale élargie était un avantage stratégique et le résultat d'un choix très réfléchi : « nous sommes contre la division lors de l'héritage, parce que pour être fort il faut rester ensemble » (Nabil Fessaoud). La structure multi-familiale n'est pas une évolution « naturelle » mais le produit d'une stratégie explicite de « travail solidaire » par les membres, c'est-à-dire un ensemble de pratiques qui facilitent la confiance, l'appui et la coopération entre membres de la famille élargie et qui aident à ce que les membres de la famille s'identifient à l'entreprise familiale. Nous présentons ci-dessous deux exemples pour illustrer cette « construction de la cohésion ».

L'entreprise familiale Hdadou a été établie par un commerçant qui s'est lancé dans l'agriculture dans le Souss dans les années 50. Par la suite, il a étendu son exploitation pour atteindre 380 hectares, principalement pour la production d'agrumes. Son fils raconte que, même s'il n'était pas instruit et que ses enfants travaillaient avec lui dans l'exploitation familiale, il a continué de gérer cette exploitation en prenant seul les décisions jusqu'à son décès. Il contrôlait chaque aspect et supervisait les flux financiers à la fois au niveau de l'entreprise et au sein de la famille.

*Samir*: nous, depuis notre enfance, nous obéissions à ses ordres, parce qu'il était seul, sans frère, il était le seul et unique propriétaire, il gérait l'entreprise à sa façon (...). *Enquêtrice* : à l'époque de votre père, est-ce que vous touchiez un salaire ? *Samir* : Oui, ceux qui travaillaient touchaient un salaire. *Enquêtrice* : et qu'en était-il des bénéficiaires ? *Samir* : non, pour lui (rires) ! *Enquêtrice* : ce n'était pas partagé ? *Samir*: non, non (...), c'est lui qui décide! (Samir Hdadou).

Le moment clé pour le futur de l'entreprise agricole est souvent la mort de la personne leader qui, dans les cas étudiés, était souvent à la fois le père de la famille et le fondateur de l'entreprise d'export. Garder une structure familiale nécessite de renégocier les hiérarchies et les prétentions de chaque membre. Cela a été en particulier le cas dans la famille Hdadou. La mort du père au début des années 2000 a conduit à un vide en termes de hiérarchie qui devait être comblé. Les fils se sont organisés rapidement pour combler ce vide.

Nous n'avons pas perdu de temps pour gérer la situation, parce qu'à tout moment il est nécessaire de prendre des décisions, il ne faut pas laisser le hasard gérer les choses. C'était un mardi [quand notre père est mort], nous avons fait la cérémonie funéraire, et le dimanche suivant, tous les héritiers étaient présents (...). Nous avons décidé d'une stratégie et nous avons choisi qui allait gouverner, qui serait notre voix auprès des banques, des administrations et au niveau de la coopérative (Samir Hdadou).

Après le décès du père de famille, les membres de la famille ont décidé de ne pas diviser l'héritage et de rester ensemble dans un groupe familial. Pour organiser officiellement ce groupe, une structure légale a été créée : les 16 héritiers sont devenus actionnaires de l'entreprise familiale, avec

des pourcentages calculés en fonction des préceptes de l’Islam (Figure 1). Depuis l’établissement de cette structure, toutes les transactions – telles que les coûts de fonctionnement, les investissements, les profits annuels – sont calculées pour chacun des membres selon ce pourcentage.

Cette transformation offre des avantages pour toutes les parties prenantes. Pour ceux qui sont intéressés à s’investir dans l’entreprise agricole, la propriété familiale reste intacte et il n’y a pas nécessité d’acheter les parts des autres membres. Ceux qui avaient un droit d’héritage mais qui, pour différentes raisons, ne vont pas travailler dans l’entreprise agricole, vont continuer à tirer des bénéfices d’une entreprise prospère. La référence à un système fondé sur des valeurs religieuses traditionnelles aide aussi à créer une cohésion entre membres de la famille.

Actuellement, les six fils qui ont décidé de continuer à travailler dans l’entreprise participent à sa gestion. En ce qui concerne la nouvelle génération (35 petits-enfants), les héritiers ont décidé de ne pas impliquer tous ces derniers, pour l’instant, pour « éviter les problèmes » selon Samir. Ceci n’est pour l’instant pas un enjeu car les plus âgés de ces petits-enfants sont encore en train d’étudier. Cette décision, cependant, montre les possibles limites de ce modèle de famille élargie.

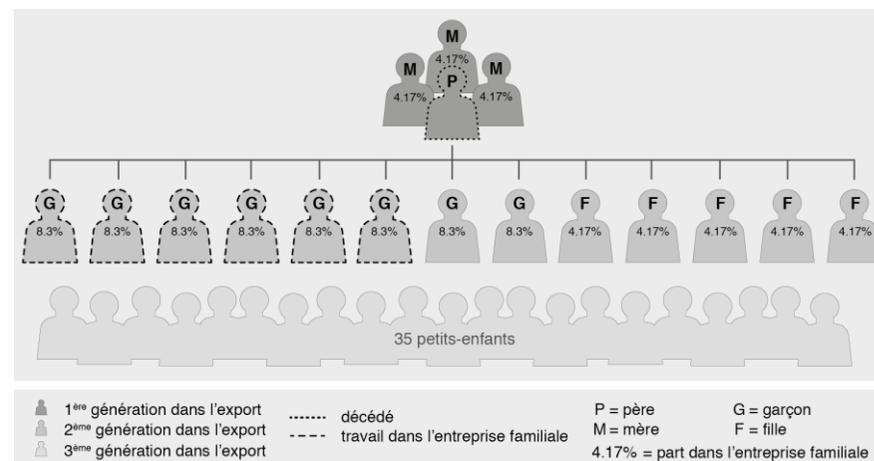


Figure 1. La structure familiale de l’entreprise Hdadou et la répartition des parts

Comme la famille Hdadou, la famille Alaoui a aussi délibérément décidé de rester ensemble au sein d’une entreprise familiale agricole plutôt que de diviser l’héritage. La situation de cette famille était plus complexe que pour celle de Hdadou car la première génération comprenait 7 frères qui ont fondé l’exploitation familiale dans les années 50 (Figure 2). Maintenant, la seconde génération s’est aussi impliquée dans l’entreprise familiale. Douze des 14 fils travaillent dans l’entreprise, qui maintenant exploite 600 hectares d’agrumes, 50 hectares de pêches et de légumes, ainsi qu’un large troupeau bovin.

Lorsque certains membres de la génération fondatrice sont décédés, la famille a utilisé un système par lequel le fils le plus âgé de la personne décédée prenait la position de son père. Pour cela, tous les enfants de la seconde génération signaient une procuration au bénéfice du fils aîné. Ainsi, ils « ont continué de travailler comme si le père était en vie, c’est le fils aîné qui représente les intérêts de ses frères et sœurs » (Lahcen

Alaoui). La stratégie de signer une procuration ne peut fonctionner cependant que si chaque frère de la première génération a un fils. Or, un de ces frères n'avait que des filles : elles n'avaient pas à prendre une part active dans la gestion des affaires familiales, mais elles pouvaient cependant réclamer leur part de l'héritage familial. Cette situation a présenté une menace pour l'entreprise familiale car elle pouvait mener à la division de l'héritage. Pour gérer cette situation, la famille utilisa une stratégie de mariage entre cousins.

Quand il [un des frères de la première génération] décéda, une de ses filles était déjà mariée avec un cousin, mais une autre était encore célibataire. Mes oncles dirent à cette dernière : 'ton père est décédé, c'est mieux que tu te maries' et ils ont suggéré mon cousin. A mon cousin, ils ont dit : 'le père de ta cousine est décédé, que penses-tu d'elle ? C'est mieux que tu sois avec elle, de cette façon tu veilles sur ses intérêts plutôt que cela soit fait par quelqu'un d'autre'. Et mon cousin a accepté. Il est allé voir ma cousine et le mariage s'est fait. Cela ne s'est pas fait de force (Lahcen Alaoui).

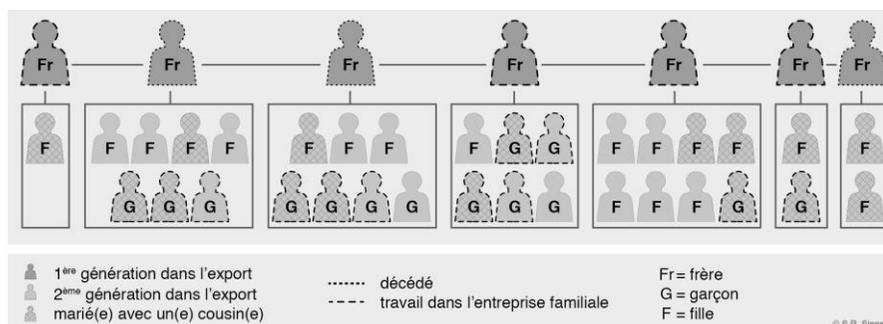


Figure 2. Structure familiale de l'entreprise Alaoui et la stratégie de mariage utilisée

Cependant, il existe des cas où ce travail solidaire n'a pas réussi et où les entreprises familiales ont été divisées – ou bien que plusieurs membres familiaux ont quitté l'exploitation familiales pour différentes raisons. Les raisons de ces échecs sont notamment liées à des conflits sur qui devait prendre la direction de l'entreprise, sur la comptabilité, sur les hiérarchies au sein de la famille, ou bien du fait du souhait de certaines membres d'« essayer de faire quelque chose de leur côté ».

Les personnes enquêtées n'ont que rarement évoquées d'elles-mêmes ces situations : il a fallu les aborder en évitant d'utiliser des termes trop explicites comme « conflit ». Les personnes enquêtées présentaient les décisions de membres familiaux de ne pas travailler dans l'entreprise familiale comme parfaitement légitimes. D'autre part, certaines personnes enquêtées disaient qu'ils étaient devenus prudents dans l'embauche de membres de la famille qui parfois espéraient un salaire sans pour autant fournir le travail correspondant.

Pour résumer, ces familles ont réussi à maintenir une entreprise agricole familiale stable en mobilisant plusieurs éléments pour assurer une cohésion. Les entreprises familiales sont fondées sur des hiérarchies explicites en termes d'âge et de genre ainsi que sur une distribution claire des tâches et des responsabilités. Les pratiques de gestion au quotidien, telles que les réunions et les systèmes de double signature aident à construire et à maintenir la confiance et la transparence entre les membres de la famille. D'autres stratégies (mariages, établissement de structures légales) aident à formaliser les droits et responsabilités des membres. Toutes ces pratiques demandent un certain niveau de subordination au sein de hiérarchies familiales pour le bien de la famille dans son ensemble. Cette mise en cohésion s'appuie sur un système de

valeurs bien établi et reconnu socialement, auquel les membres de la famille souscrivent, ou tout ou moins sont censés le faire.

## Perspectives

Les entreprises agricoles familiales présentées dans cette étude représentent, sans aucun doute, une élite. Ils constituent le petit groupe d'exploitations familiales qui ont réussi à rester dans le business de l'export. Il y a cependant des risques associés à la complexité croissante des structures familiales, et aux difficultés liées à des possibles divergences entre membres, notamment en termes de valeurs. La gestion réussie des futurs processus de succession et d'héritage et de la famille dans son ensemble, vont constituer des défis importants, qui vont nécessiter une planification et une forte attention.

Quelles sont les implications de ces résultats pour le développement rural au Maroc plus généralement ? Et comment les politiques publiques pourraient mieux prendre en compte l'existence et le rôle potentiel de ces exploitations familiales à grande échelle ? Je voudrais présenter ici trois éléments de réponse. D'abord, comme montré ci-dessus, les notions traditionnelles d'exploitation familiale ne sont plus appropriées pour rendre compte de la diversité des structures d'exploitation familiale. Cela est présent aux deux extrêmes, ceux qui sont l'objet d'un processus de « dépaysonisation » (Sippel, 2014) et ceux qui sont devenus des entrepreneurs engagés dans des marchés internationaux. Le Plan Maroc Vert pourrait, au-delà de l'attention portée à l'intégration « verticale » des exploitations dans des filières, porter une attention plus soutenue à cette diversité « horizontale » des exploitations familiales.

Ensuite, d'autres recherches dans le Souss et dans d'autres régions du Maroc ont montré que le processus de décision au niveau de la famille est d'importance cruciale pour les exploitations de petite taille. Ces processus de décision organisent les choix stratégiques et l'allocation des ressources. Les politiques de développement agricole et rural pourraient mieux considérer ces relations familiales, et en particulier en s'intéressant aux défis liés à cette prise de décision en fonction des structures familiales, notamment au moment des successions.

Enfin, les agriculteurs familiaux d'exploitation de grande taille ont aussi un rôle à jouer au niveau régional. Au contraire des investisseurs internationaux, ces agriculteurs sont fortement ancrés dans le Souss et ont des relations avec la région et ses habitants qui va bien au-delà des relations purement économiques. Cette élite rurale a la motivation et est en forte position pour s'impliquer dans la gestion d'enjeux sociaux, économiques et environnementaux au niveau de la région, tels que les conditions de vie de dizaines de milliers d'ouvriers agricoles, d'anciens agriculteurs de petites exploitations, et la question de la forte surexploitation des ressources en eau souterraine. La coopérative COPAG rassemble ainsi quelques 14 000 agriculteurs et peut constituer un exemple positif de coopération entre agriculteurs d'exploitations de petite et grande taille. Des politiques publiques pourraient mieux appuyer les agriculteurs d'entreprise agricole multi-familiale, à non seulement réussir, mais aussi à être des entrepreneurs socialement responsables.

## Remerciement

Nous remercions Nicolas Faysse pour ses commentaires et son aide pour la traduction de l'article en français. Nous remercions aussi les deux relecteurs pour leurs suggestions pertinentes. La recherche a reçu un financement de la Fondation Allemande pour la recherche (Deutsche Forschungsgemeinschaft), que je remercie.

## Pour en savoir plus

AFD-Cirad, 2013. [Les agricultures familiales du monde: définitions, contributions et politiques publiques](#). Montpellier.

Akesbi N, Benatya D, El Aoufi N (Eds), 2008. *L'agriculture marocaine à l'épreuve de la mondialisation*. Economie critique, Rabat.

Bélières JF, Bonnal P, Bosc PM, Losch B, Marzin J, Sourisseau JM, 2014. [Les agricultures familiales du monde. Définitions, contributions et politiques publiques](#). Collection A Savoir, 28. Agence Française de Développement.

Boujnikh M, Humbert A, 2010. [L'eau dans le bassin du Sous: concurrences et désorganisation des systèmes paysans](#). *Norois* 214.

El Hadad F, 1995. [Enjeux et perspectives de la filière agrumes du Maroc](#). *Options Méditerranéennes* 14, 249-264.

Faysse N, Bonnal P, Sabourin E, 2016. [Les politiques d'appui à l'agriculture familiale au Brésil et au Maroc : quelques éléments de comparaison](#). *Confins*, 29.

Goetz L, Grethe H, 2009. [The EU entry price system for fresh fruits and vegetables – paper tiger or powerful market barrier?](#) *Food Policy* 34 (1): 81–93.

Sippel SR, 2014. [Disrupted livelihoods? Intensive agriculture and labour markets in the Moroccan Sous](#). In: Gertel J, Sippel SR (Eds), *Seasonal Workers in Mediterranean Agriculture: The Social Costs of Eating Fresh*. Routledge, Abingdon, UK et New York, 186–198.

Sippel SR, 2015. [All you need is export? Moroccan farmers juggling global and local markets](#). In: Robinson GM, Carson DA (Eds), *Handbook on the Globalisation of Agriculture*. Edward Elgar, Cheltenham and Northampton, 328–349.

Sippel SR, 2016. Breaking ground: Multi-family farm entrepreneurs in Moroccan export agriculture. *Journal of Rural Studies* 45: 279-291.