

PRÉFACE

Comme l'écrivait le poète Théophile Gautier, les préfaces sont faites pour ne pas être lues. Si une telle affirmation a le mérite d'exonérer leurs auteurs de critiques éventuelles, ce qui peut être rassurant, elle ne conduit généralement pas le préfacier putatif à s'abstraire pour autant de cet exercice, ce qui serait inélégant vis-à-vis de l'honneur qui lui est ainsi fait, et injuste vis-à-vis des auteurs des chapitres de l'ouvrage, surtout quand celui-ci est de qualité.

Connaissant HEM depuis vingt ans, ayant eu le plaisir d'y enseigner régulièrement et ayant assisté avec admiration au remarquable développement de cette Grande École de Management, je ne pouvais donc qu'accepter de me plonger dans ce livre de cas adapté au contexte marocain. Initiative originale et bienvenue, tant les logiques culturelles et territoriales sont au centre même du management des hommes et des entreprises.

Et d'emblée, dès la première lecture achevée, il m'est apparu évident que ce livre de cas en management répondait à un réel besoin dans un pays où les filières de formation à la gestion d'entreprise ont explosé ces trente dernières années.

Cette réalisation « pionnière », comme l'écrivent Yasmine Benamour et Driss Ksikes, dans une des formes les plus fructueuses de la pédagogie du management, vient combler un manque évident,

que révèlent les trois parties de l'ouvrage, chacune à leur manière, parfois de façon paradoxale.

La première partie aborde au travers de trois cas la dialectique bien connue entre, d'une part, l'ancrage dans les territoires, les cultures, les communautés, la force des liens familiaux et, d'autre part, les impératifs de la création d'entreprise, avec la nécessité de l'accumulation du capital pour financer le développement. Les tensions entre ces « mondes » culturel, privé, économique et industriel conduisent les dirigeants à des décisions plus ou moins opportunes, mais toujours délicates, parfois douloureuses. Les contrastes entre les trois cas réunis dans cette première partie sont à cet égard très instructifs et montrent à l'évidence que le management ne peut être que « situé ».

La seconde partie de l'ouvrage au travers de quatre nouveaux cas élargit la problématique du management stratégique en montrant clairement que la phase de croissance n'est pas plus que celle de la création, un long fleuve tranquille. Souvent, les stratégies « se font en se faisant » et l'importance des stratégies d'exécution est souvent critique, surtout quand l'entreprise se confronte aux logiques d'internationalisation, que ce soit en s'inscrivant dans des opérations de partenariat, de franchise ou même de cession. Les quatre « aventures » ainsi relatées portent chacune leur lot de surprises et d'enseignements et forment en elles-mêmes une véritable leçon de marketing stratégique.

Les quatre premiers cas de la dernière partie viennent un peu en contrepoint des deux premières parties. Certes, ils sont aussi ancrés dans le paysage marocain, mais ils présentent des problématiques de gestion des ressources humaines, de responsabilité sociale de l'entreprise, de développement logistique ou des systèmes d'information qui apparaissent souvent homothétiques à celles que se posent les entreprises d'autres pays, dans des contextes certes différents. L'on s'aperçoit alors que le niveau du management, et parfois même son inspiration, n'ont rien à envier aux firmes de pays plus développés. Se pose alors la question paradoxale de la

convergence des méthodes de gestion lorsque l'entreprise parvient à un stade plus avancé de son développement. Sans répondre dans le bref exercice de cette préface à cette question, nous ferons, à l'image des coordonnateurs de ce livre de cas, une place particulière au dernier cas de la troisième partie, *Kitea*, qui montre, en guise d' « *happy end* », comment une contrainte vertueuse venant de l'extérieur peut être intelligemment réinterprétée pour devenir un avantage concurrentiel durable dans une économie en plein développement.

Conçu certes comme un outil pédagogique, ce livre de cas peut aussi se lire comme une série d'aventures managériales ou de « Contes Modernes de l'Entreprise », avec leurs espérances déçues ou comblées, leurs mythes et leurs « *success stories* ». En ce sens, nous sommes persuadés que leurs auteurs ont fait œuvre utile et ouvert une voie dans laquelle nombre de lecteurs, enseignants, praticiens, étudiants et futurs entrepreneurs, vont s'engouffrer avec bonheur et passion !

Pierre Louis Dubois

Professeur

Délégué Général de la FNEGE France

(Fondation Nationale pour la Gestion des Entreprises)

INTRODUCTION

Yasmine Benamour¹ et Driss Ksikes²

HEM a l'attitude et l'habitude d'une école pionnière. En plus d'être, au bout de vingt-cinq ans d'existence, à la tête des business schools privées, rigoureuses et citoyennes du Maroc, la voilà qui fait le premier pas en matière de production scientifique et pédagogique.

Prônant et pratiquant, dès sa création, un enseignement interactif et favorisant le travail en groupe, HEM a toujours érigé les études de cas d'entreprises en outil majeur de transmission et de partage avec les futurs leaders.

Quand les études de cas proviennent d'environnements différents, parfois trop éloignés, leur intérêt académique reste certes valable, mais leur pertinence situationnelle s'avère souvent assez faible.

Ainsi, soucieuse autant d'appréhender les modèles universels du savoir que de saisir la complexité de l'environnement local où elle agit, HEM a entre autres confié, dès sa naissance, à son centre de recherche, le Cesem, la mission de produire des études de cas endogènes.

1 – Administratrice de HEM.

2 – Directeur du Cesem, centre de recherche de HEM.

Depuis 2007, plusieurs cas et monographies d'entreprises du Maroc ont été rédigés et enseignés dans les différents campus de HEM, aux étudiants de master, en stratégie d'internationalisation (HPS), en valorisation des produits du terroir (Arganoil), et bien d'autres, initiés par notre collègue, Nouredine Cherkaoui.

Aujourd'hui, par cette publication, pionnière au Maroc, HEM franchit une nouvelle étape : mettre à la disposition des enseignants et étudiants des deux rives de la Méditerranée, mais également aux cadres et décideurs d'ici ou d'ailleurs, une série d'études de cas reflétant la richesse des interrogations et aménagements apportés au jour le jour par des managers, en situations réelles.

Cet ouvrage, premier d'une série à venir, s'inscrit ainsi dans un souci de compréhension, d'exposition et de valorisation d'expériences managériales, innovantes, alternatives et singulières, nées dans les pays du Sud. Ceci englobe autant le continent africain, où le Maroc ambitionne de plus en plus de jouer un rôle de hub régional, que celui de la Méditerranée, où l'apport de la rive Sud est parfois faiblement apprécié à sa juste valeur, tout comme les interactions commerciales, financières et sociales, entre les deux rives, ne sont pas suffisamment relayées par des monographies et des récits de vie.

Pour ce premier recueil, le Cesem s'est limité à son environnement immédiat, le Maroc. Partant de la définition qu'affiche l'université de Cambridge sur les études de cas, nous adoptons le principe que « l'étude d'une unité a valeur d'exemple pour mieux comparer les unités ».

Aussi, le classement des entreprises étudiées ne se fait pas d'un point de vue disciplinaire, mais thématique, suivant des séquences de vie entrepreneuriales : naissance, croissance, dilemmes d'excellence.

Ainsi, l'ouvrage aborde dans un premier temps des problématiques de lancement et de mise en branle de la machine, dans un secteur nouveau (librairie en ligne), dans une configuration nou-

velle (la succession), voire dans un cadre plus large (le continent africain).

Ensuite, adviennent des questions plus complexes sur la capacité des entreprises à mieux déployer leur marque (Label'Vie), mieux gérer leur franchise dans un contexte informel (Marwa), mieux mobiliser les nouveaux financements pour mieux vendre les vieux produits du terroir (Sicopa) ou encore passer de la production artisanale à l'export d'un produit industrialisé (Benson Shoes).

Enfin, la troisième partie s'attaque à des dilemmes, plus spécifiques, mettant en jeu la capacité des entreprises à mener le changement. Chaque unité est abordée à partir d'un chantier qui met en défi sa gouvernance interne, que ce soit par l'entrée RSE (nouveau défi de l'OCP), celle de l'innovation en gestion des ressources humaines (marketing social à BMCE Bank), de l'externalisation de la logistique (pour le cas de Toyota Maroc), de l'implantation d'un nouveau système d'information (HEM) ou encore du management écologique (Kitea).

Menées en situations réelles, à partir d'entretiens et d'accès privilégié à des documents internes, ces études de cas constituent un réel vivier pour les enseignants et les apprenants d'autant que le choix des entreprises est varié en termes de taille, de secteur d'activité et d'expérience sur le terrain.

L'apport de cet ouvrage, si nous ne devons n'en citer qu'un, est qu'il permet à partir de récits simples, de mises en situation finement étudiées et de données authentiques, d'analyser le management dans le contexte marocain, à partir de cas empiriques très parlants.

Nous vous en souhaitons bonne lecture et bon usage.