

PRÉFACE

Mue par la volonté de rechercher de nouveaux relais de croissance susceptibles de pérenniser leurs activités dans une économie globalisée, l'internationalisation des entreprises marocaines apparaît moins comme une option parmi d'autres que comme un choix stratégique structurant.

Au delà des secteurs ayant une certaine tradition en matière d'exportation, tels que le textile ou la pêche maritime, force est de constater en effet la contribution de plus en plus forte à l'international des entreprises marocaines industrielles et de services spécialisées dans la fabrication de composants électroniques, la sous-traitance d'industrie automobile ou aéronautique, ou encore dans les centres d'appels, et les services de banque ou d'assurance.

L'internationalisation n'est d'ailleurs pas exclusivement réservée aux grands groupes mais également à des PME qui ont su tirer profit des nombreux accords de libre-échange bilatéraux et multilatéraux pour accéder à des marchés régionaux et internationaux. Pour autant, la consolidation des parts de marché à l'international des entreprises marocaines dans un environnement en profonde mutation passe de plus en plus par le redéploiement de leurs ressources et la reconfiguration de leurs chaînes de valeur dans un espace géographique étendu.

Cela nécessite également une réorientation des stratégies d'investissement sur des activités à forte valeur ajoutée reposant sur une main-d'œuvre qualifiée, à même d'exploiter les opportunités de marché offertes. Cela devra s'accompagner également de réformes du marché du travail permettant d'améliorer le niveau de formation de la main-d'œuvre locale afin de répondre aux exigences d'efficacité et de maîtrise technologique nécessaires pour faire face aux changements rapides de l'environnement.

Fort de sa situation géographique stratégique et de la volonté royale de se positionner au cœur de l'espace euro-méditerranéen et africain, l'économie marocaine

est aussi appelée à tirer profit de la nouvelle division internationale du travail pour redéfinir ses choix stratégiques en délocalisant une partie de ses activités manufacturières légères fortement intensives en main-d'œuvre peu qualifiée vers, notamment, les pays francophones d'Afrique subsaharienne. Ce recentrage sur des activités à plus forte valeur ajoutée doit s'appuyer sur la création de chaînes d'approvisionnement intégrées, et un maillage fort et innovant des entreprises marocaines avec leurs partenaires européennes, maghrébines et africaines.

La réussite d'une telle stratégie nécessite, bien évidemment, le soutien de l'État marocain qui devra accompagner le développement international des entreprises au travers de la multiplication des accords commerciaux et des zones de libre-échange permettant d'arrimer durablement les entreprises marocaines à l'économie mondiale. Ces dernières années ont d'ailleurs été marquées par l'intensification des échanges extérieurs du Maroc avec les États-Unis et les grands pays à moyen revenu, tels que le Brésil, l'Inde et la Chine au détriment de l'Europe où la part des exportations vers l'Union européenne est tombée de 73,4 % en 2001 à 60,6 % en 2013¹. Cela illustre bien la volonté marocaine de se positionner sur de nouveaux marchés à fort potentiel de croissance. En outre, le développement des secteurs électrique et électronique à l'international a permis au Maroc de se positionner sur des segments à plus forte valeur ajoutée et intensité technologique. Pour rattraper son retard par rapport aux pays émergents plus avancés, il faudra sans doute, dans les années à venir, que le Maroc accélère le rythme de diversification de son tissu productif et augmente par là même le nombre de nouveaux produits exportés.

C'est précisément l'objectif de cet ouvrage que d'analyser, à partir d'études de cas et au-delà des postures et des débats académiques théoriques, les ressorts des stratégies d'internationalisation des entreprises marocaines. À travers la présentation très fouillée de ses *success stories*, cet ouvrage permettra de livrer quelques clés sur le développement des entreprises marocaines en Afrique, contribuant ainsi à lever certaines idées reçues sur les facteurs clefs de succès de ces entreprises qui entreprennent et réussissent à l'international. L'analyse détaillée des défis qu'elles tentent de relever, à court et moyen termes, ainsi que des multiples contraintes et opportunités auxquelles elles sont confrontées contribuera sans aucun doute à alimenter la réflexion, tant sur les choix de redéploiement stratégique des entreprises marocaines que sur les moyens susceptibles de renforcer leur compétitivité internationale.

Karim SAÏD

Maître de Conférences HDR à l'Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines, ancien expert international auprès du ministère français des Affaires étrangères et du Développement international (MAEDI).

1. Agéno, P-R et El Aynaoui, K. (2015). *Maroc : Stratégie de croissance à l'horizon 2025 dans un environnement international en mutation*. OCP Policy Center. http://www.leconomiste.com/sites/default/files/livre_ocp_web.pdf

INTRODUCTION

HEM et les cas pédagogiques africains¹

Yasmine BENAMOUR² et Driss KSIKES³

Issue de la maïeutique, la technique socratique de questionnement et d'auto-formation constitue l'essence même de la méthode des cas. Mise au point par des universitaires américains à la fin du XIX^e siècle, en particulier pour l'enseignement du droit puis du management à Harvard, celle-ci peut être définie comme « *l'exposé d'un problème d'entreprise, tel que des dirigeants ont dû réellement l'affronter, complété des faits, opinions et préjugés de l'environnement, dont les décisions des dirigeants devaient dépendre* »⁴.

Le management n'est pas une science exacte. Les organisations doivent gérer la complexité et en relever les défis. La cohérence globale est parfois plus importante que la pertinence d'une action donnée. Une étude de cas n'a donc pas de solution et encore moins de correction unique. Elle a pour objectif de simuler des situations et de placer les apprenants en situation d'acteurs capables d'observer, de comprendre, d'analyser, d'oser, de justifier et de convaincre ; être en somme apte, au moment opportun, à puiser dans son « savoir », à déployer son « savoir-être » pour produire du « savoir agir ». Trois maîtres mots d'ailleurs de l'objectif pédagogique de HEM, Business School privée leader au Maroc, qui place la méthode des cas parmi les outils au cœur de l'apprentissage de ses étudiants et vous propose, à travers son centre de

1. Nous ne proposons dans cet ouvrage que des axes de résolution, les notes pédagogiques plus complètes peuvent être sollicitées par e-mail par les enseignants et formateurs auprès du Cesem, le centre de recherche de HEM (adresse e-mail : cesem@hem.ac.ma).

2. Administrateur Directeur Général de HEM.

3. Directeur du Cesem, centre de recherche de HEM.

4. Charles I. Gragg, Harvard Business School.

recherche, le Cesem, le lancement de la Collection « *Études de cas d'entreprises au sud* » avec, pour vocation, la mise en valeur de cas pédagogiques dans la région. Ce premier ouvrage de la collection intitulé, *Le Maroc, hub régional*, ambitionne d'enclencher la dynamique dans ce sens.

En effet, le Maroc, fort d'un patrimoine historique et culturel et fermement engagé vers la voie du développement économique, est aujourd'hui considéré par beaucoup, et notamment par les multinationales, comme un hub pour conquérir le marché africain plus que jamais objet de toutes les convoitises. La vague d'implantations de bureaux régionaux pour l'Afrique du Nord et de l'Ouest à Casablanca, ou encore de filiales dédiées, est révélatrice du potentiel de ce marché mais surtout du caractère stratégique de la plateforme marocaine. Par ailleurs, la récente vague de déploiement d'entreprises marocaines en Afrique est également révélatrice de l'importance et de l'intensification des relations dites « Sud-Sud ». Ceci étant dit, le processus d'implantation d'une entreprise à l'étranger est une démarche complexe à laquelle il faut se préparer. Conquérir un marché offre, certes, de nombreuses opportunités mais entraîne également des difficultés.

Cet ouvrage de cas d'entreprises du Sud met ainsi en exergue le parcours de dix organisations marocaines ou liées au Maroc décidées à conquérir l'Afrique et vous en expose le chemin saisi à l'aune de prismes disciplinaires différents : stratégie, management international, marketing, RSE ou encore gouvernance.

Nous vous en souhaitons une bonne lecture et un bon usage pédagogique.