

Etudes de cas :

Regards sur des entreprises familiales africaines

« Entreprises familiales en Afrique » est le troisième ouvrage des études de cas publié par Economia, centre de recherche appliquée de HEM. Il vient de sortir et, à l'occasion, s'est tenue mardi 10 mars à 19h30 à la Galerie A2 de Casablanca une présentation, en présence de la coordinatrice de l'ouvrage, le professeur Caroline Minialai. La cérémonie a accueilli également M Zakaria Fahim, l'un des rares experts sur la question des entreprises familiales et président du cabinet BDO au Maroc. L'occasion a été aussi opportune pour découvrir un espace culturel agréable, celui de cette merveilleuse galerie dont on ne se doutait pas de l'existence dans les bifurcations du Boulevard Al Massira de Casablanca ; un endroit où on peut trouver des pièces d'art, des livres ..On y a découvert aussi un lieu où s'opère surtout la rencontre créatrice entre artistes et artisans autour de projets. C'est là où Economia a présenté avec l'éditeur de l'ouvrage (La Croisée des chemins), sa dernière livraison.

A la découverte de l'entrepreneuriat familial africain

L'ouvrage a traité de neuf études de cas, dont cinq entreprises familiales marocaines, une sud-africaine, une kenyane et une sénégalaise, ainsi qu'une entreprise internationale à dimension sociale au Maroc, portant le nom de « Moulat El Kheir » avec trois participations marocaines et l'objectif de développer un douar dans la province de Berrechid.

Dans son allocution, Mme Caroline Minialai a rappelé le but de la démarche d'Economia /HEM à s'intéresser aux études de cas voulant amener la recherche dans ses différents niveaux à répondre aussi aux problèmes de l'entreprise. Pour la réalisation de ce troisième ouvrage, Mme Minialai a rappelé le lancement de l'appel à contribution et qui fut diffusé dans la plupart des institutions ayant pour point d'intérêt l'entreprise familiale. La plupart des cas ont été construits avec un retour sur l'entreprise, c.a.d la collecte d'informations chez les sources disponibles se trouve recoupée aussi à travers des entretiens avec les managers et les collaborateurs. Ce retour à l'entreprise n'étant pas toujours possible, quelques rares cas ont été fondés sur des données publiques, c'est le cas de l'entreprise marocaine HPS par exemple. Minialai a expliqué que l'ouvrage était réparti en trois chapitres dont chacun comprend les cas de trois entreprises. Au cours de sa présentation, elle a choisi d'illustrer le cas d'une entreprise pour chaque chapitre.

Ainsi au premier consacré au leadership et la gouvernance, elle a présenté le cas de Sedima co-écrit par un Sénégalais et un Français. C'est l'expérience passionnante d'un éleveur de poulets qui a réussi à développer verticalement et horizontalement la chaîne de valeur de son activité (nourriture et aliments pour poulets, couveuses modernisées, semences... exploitant ainsi l'ensemble de son écosystème). Autre particularité de cet exemple est que le fondateur a su également pérenniser son entreprise à travers sa fille, lui léguant celle-ci, alors qu'elle n'était ni l'aînée ni un garçon et ce contrairement aux coutumes locales !

La deuxième étude de cas, figurant au chapitre « internationalisation » de l'entreprise, a amené Minialai à citer l'exemple d'une société basée à Marrakech, entreprise familiale qui a été transmise à la deuxième génération et qui s'est spécialisée dans la commercialisation du thé et infusions pour clientèle haut de gamme. Cette entreprise a innové en termes d'outils

de production notamment dans la confection de sachets de thé de luxe et a su développer sa niche de marché sur les produits de cette filière à travers le monde. Il s'agit d'un cas où on apprend comment aborder l'international et réussir la gestion d'une entreprise familiale, actuellement sous la responsabilité de sa troisième génération.

La troisième entreprise citée par Minialai est sud-africaine. Elle figure au chapitre consacré aux valeurs et marques de l'entreprise ; la société concernée au nom de Melvill and Moon est spécialisée dans l'équipement de Safaris. Deux familles se sont entendues en pleine période d'apartheid pour la constituer et élaborer un produit mettant à profit l'histoire familiale .

Les enseignements du baromètre de transmission

La contribution de Fahim Zakaria à cette présentation a été particulièrement riche sur la question des entreprises familiales au Maroc. Citant à ce propos l'initiative du baromètre de la transmission introduite depuis 2011, il a relevé que celui-ci livre toujours une quantité importante de données sur l'entreprise familiale et ses défis au Maroc. Il a annoncé qu'une nouvelle publication aura lieu dans les prochains mois sur ses résultats les plus récents. L'expert marocain a rappelé que dans le contexte de l'entreprise familiale la dimension émotionnelle joue un rôle important. La question de la transmission est un élément primordial alors que malheureusement, pour des raisons multiples chez la génération actuelle des entreprises familiales au niveau national, peu sont prêts à la régler selon les intérêts de l'entreprise. Il a cité les seconds mariages, la polygamie, les divorces comme éléments fréquents qui empêchent des solutions favorables à l'avenir de l'entreprise et de celui de l'ensemble de ses salariés ! Pourtant il y a déjà dans les textes de loi existant des dispositions qui essaient de limiter les dégâts et les répercussions négatives de la transmission sur l'entreprise . Il a aussi indiqué que le projet de la prochaine charte d'investissement a tenu compte de cet aspect mais qu'on est dans l'attente de sa promulgation.

Driss Ksikes, directeur d'Economia, a pris la parole pour constater que la préface de ces études de cas a été signée par Mme Yasmine Benamour, présidente du réseau LCI Afrique et directrice générale de HEM, laquelle institution constitue aussi un exemple d'entreprise familiale marocaine, à success story, puisqu'elle a contribué d'une manière entrepreneuriale et citoyenne au domaine de l'éducation depuis 1987. La préface a raconté cette expérience réussie où la question de la transmission a été également à l'ordre du jour, puisque Les Benamour ont cédé 85% des actions de leur entreprise depuis deux ans au groupe canadien international LCI en 2018. Ce témoignage sur l'expérience de HEM comme prélude aux cas traités dans l'ouvrage, apporte un éclairage supplémentaire sur la question de la transmission ; surtout que le groupe LCI, auquel elle est dorénavant adossée, est également un groupe familial spécialisé dans le domaine de l'éducation et non un fonds d'investissement à la quête de profits spéculatifs à court terme, comme cela arrive parfois dans le traitement des questions de financements des entreprises familiales.

Parmi les intervenants imprévus de cette soirée Mme Dora Jurd Girancourt, consultante en stratégie de marques et rédactrice du cas sud-africain. Elle a notamment exprimé sa satisfaction d'avoir participé à cet ouvrage et relevé le cas d'exemple que celui-ci offre pour les entreprises familiales en termes de stratégie de réussite marque ;

En guise de conclusion, M Zakaria Fahim a tenu à préciser que dans le contexte des entreprises familiales ,chacune est unique , mais ce sont les questions de financement , de stratégie de marque et le type de gestion, des recrutements des ressources humaines, où on s'aperçoit de la présence de l'entrepreneuriat ou de sa déficience. « Il y a une nette différence entre l'entrepreneur et le dirigeant, le premier a un projet l'autre assure une fonction, ce n'est pas pareil » a dit M Fahim, citant le cas d'Ali Baba et les choix que son fondateur a opérés, lesquels étaient peu évidents et ne s'inscrivaient pas dans les approches ordinaires. Il a également tenu à remarquer que d'une manière générale la question de l'accès des petites entreprises marocaines au marché africain n'est pas du tout aisée, la logique du franc-tireur solitaire étant rarement fructueuse. Pour que des TPE marocaines puissent accéder, aux nouveaux marchés le moyen le plus judicieux est celui des clusters , permettant une masse critique pour mieux gérer les contraintes. Répondant à une question de l'assistance sur l'existence de notes pédagogiques accompagnant les cas étudiés, Mme Carole Minialai a affirmé que celles-ci sont effectivement préparées en concomitance avec les cas mais ne figurent pas dans l'ouvrage , elles sont disponibles et peuvent être sollicitées au centre de recherche Economia.

A la fin de la rencontre , M Driss Ksikesa exprimé son souhait de donner plus d'audience à ces travaux d'études de cas africains au niveau continental et les voir accéder aux bibliothèques et classes des business school et des universités .Quant aux entreprises familiales, il a signalé que l'une des missions sur laquelle il faut persévérer concerne les processus de transmission, véritable problème au Maroc et sur l'ensemble du continent, d'où la nécessité de beaucoup d'initiatives de sensibilisation. « Une entreprise est un projet, tout le monde ne rêve pas de faire une grande startup ou un empire du type Ali Baba, beaucoup n'espèrent que l'assurance d'une stabilité de revenu et un moyen qui comble les besoins fondamentaux de vie décente dans la durée ». Il a indiqué qu'Economia a déjà organisé des séminaires d'accompagnement pour les entreprises familiales sur la question de la transmission et compte continuer sur cette voie.