

Economia

Rapport

10^{ans} de recherche



Édition 2018

WE ARE PASSION



POUR LES JEUNES, LES FRONDEURS,
UN PEU FOUS, BIEN VIVANTS.
CEUX QUI ONT LA FOUGUE,
LA VITALITÉ, L'ÉLAN.

LÀ OÙ CERTAINS NE VOIENT QU'EMPRESSEMENT,
INAPTITUDE, ENTÊTEMENT, VOYONS LA VIE,
L'ÉTOILE, LE FUTUR, LE POSSIBLE,
LE MAROC, LE MONDE DE DEMAIN.

POUR DES CITOYENS ACTIFS, **RÊVONS,**
AUTONOMES, OUVERTS **IMAGINONS,**
ÉPANOUIS, RESPONSABLES **CRÉONS,**
ENTREPRENANTS, **ÉVOLUONS**
ÉTHIQUES. **ENSEMBLE.**

QUAND D'AUTRES RESSENTENT LE DÉCOURAGEMENT
POUSSONS AU CHALLENGE ET À L'ACTION.

AGIR

CRÉER LE DÉBAT, FAIRE VIVRE LA DIVERSITÉ DES OPINIONS. OUVRIR LES CŒURS ET LES PENSÉES.

POUR TOUS, POUR LUI, NOTRE PAYS.

NOUS SOMMES L'ÉCOLE **DU PARTAGE, UN REFUGE**
DU SAVOIR, UN ÉTAT D'ESPRIT.

NOUS SOMMES RAISON
NOUS SOMMES PASSION



LET'S CELEBRATE 30 YEARS *of*

HEM
BUSINESS SCHOOL

MOT DU PRÉSIDENT



M. Abdelali Benamour
Président Fondateur de HEM

Lorsque j'ai mis sur pied HEM, il y a une trentaine d'années, j'ai d'abord pensé à la qualité de l'enseignement. Il fallait concevoir et faire adopter des méthodes pédagogiques actives et un contenu des enseignements reposant aussi bien sur la dimension culturelle de la formation que sur le professionnalisme et le sens de l'éthique qui les accompagnent. Il fallait, en résumé, pour faire école, instaurer des valeurs fortes et ancrer un état d'esprit exigeant.

Ce n'est qu'une vingtaine d'années plus tard que nous avons ressenti, en tant qu'institution, le besoin impérieux d'accompagner la qualité pédagogique par la mise en place d'une entité innovante dédiée à la recherche. Cela nous a semblé alors une évidence, puisque tout enseignement supérieur qui se respecte repose sur deux piliers : la formation d'élites de demain par l'acte pédagogique, et la production du savoir par la recherche.

Afin d'être en phase avec les différents domaines de nos enseignements, on s'est orienté en priorité vers l'économie et la gestion des organisations en privilégiant la recherche appliquée et la publication des résultats de nos travaux dans une revue périodique que nous avons baptisée *Economia*.

Affirmer, au bout de dix ans, que nous sommes en train d'atteindre nos objectifs en la matière serait prétentieux. Nous pouvons cependant soutenir que nous contribuons à la réflexion dans un certain nombre de domaines économiques, sociétaux et entrepreneuriaux, à partir des sciences managériales.

Mot du président

3

Le centre et la plateforme de recherche

7

Rétrospective en chiffres

08

Rétrospective en lettres

10

La plateforme et le magazine *Economia*

14

Nos ambitions pour les dix ans à venir

16

Les Chaires Thématiques et Transversales

19

Science et Conscience au cœur des Innovations Sociales

20

Perspectives de la Chaire IS

23

Gouvernance et organisations au cœur des changements

26

Perspectives de la Chaire GTO

30

L'international, un engagement pérenne d'*Economia*

32

Perspectives de la Chaire MIS

38

Le comportement du consommateur à la loupe

40

Les sciences sociales au plus proche du réel

44

Perspectives de la Chaire FM

48

Les synergies avec la grande école et la Fondation HEM

51

Apprendre par les cas

52

Rétrospective *Economia* Members

56

Mettre les savoirs à la disposition des publics

58

De la recherche sur le leadership à l'accompagnement de jeunes leaders

60

Une Chaire, un programme: l'égalité en discours et en images

64



***Economia*-HEM, Research Center continue assurément son chemin**

En 2008, HEM fut la première école de management supérieure privée au Maroc à créer son propre centre de recherche alors même qu'aucun texte réglementaire ne le requérait. Lorsque la volonté d'être parmi les meilleurs business schools du Royaume et en Afrique francophone est là, et que l'objectif d'excellence est omniprésent, nul besoin de textes réglementaires ou d'obligations pour s'engager à produire de la recherche et de la valeur ajoutée ; à créer, d'une part, le pont entre recherche et pédagogie et servir, d'autre part, tout simplement son pays. La création de ce qui s'appelait, en son temps, le Centre d'études sociales économiques et managériales – Cesem – était ainsi une évidence. Un centre de recherche appliquée, adapté aux besoins du monde économique marocain et dont la marque de fabrique est celle de la pluridisciplinarité où gestionnaires, économistes et sociologues s'unissent pour cerner, conjointement, l'ensemble des problématiques abordées. Année après année, le Cesem s'est frayé un chemin. Il s'est forgé une solide réputation de rigueur et de sérieux et son réseau de partenaires s'est considérablement élargi. Sa production – études de terrain, enquêtes, policy papers, études de cas d'entreprises... – était consultable dans la Revue *Economia* qui, évolution oblige, s'est ensuite transformée en *Economia.ma*, plateforme de recherche électronique accessible à tous, gratuitement. Aujourd'hui, pour davantage de simplicité, le centre de recherche de HEM s'appelle désormais *Economia*. Ses projets de recherche se poursuivent ; il continue assurément son chemin.

Mme Yasmine Benamour
Administrateur Directeur général de HEM



Nous avons créé un pont entre la recherche et l'enseignement à double sens

À HEM, nous faisons en sorte que l'activité recherche soit d'un impact fort et direct aussi bien sur notre Programme grande école et son modèle pédagogique que sur l'entreprise et l'environnement dans lequel on se trouve. Durant cette décennie, nous avons créé un pont entre la recherche et l'enseignement à double sens. D'un côté, les résultats des études menées à *Economia*, Centre de recherche de HEM alimentent les différents cours et leur servent de support très pratique et palpable dans la mesure où elles portent sur des problématiques d'actualité et relevant de notre environnement. Aussi, les études de cas développées à *Economia* et qui font l'objet d'une publication spécialisée sont dispensées aux étudiants des différents masters, soit dans les cours correspondants, soit dans le cadre d'un module dédié aux études de cas transverses. Dans l'autre sens, les étudiants participent aux différentes activités de recherche, notamment à travers les *Economia* Members, ce qui permet de leur donner une occasion différente de développer leur expérience professionnelle et d'aiguiser leur savoir-faire, notamment d'un point de vue méthodologique.

Les étudiants apprécient beaucoup ce va-et-vient avec la recherche, ils sentent bien qu'il les enrichit et qu'il contribue fortement à leur formation.

M. Hassan Sayarh
Docteur en statistiques et Directeur général de HEM

LE CENTRE ET LA PLATEFORME DE RECHERCHE

*L*e leitmotiv « Mieux comprendre pour mieux décider » ne peut prendre pleinement son sens que si le centre de recherche qui le porte opère des transformations en phase avec les évolutions de son temps, les nouveaux enjeux sociétaux, économiques, managériaux ou culturels. Anciennement dénommé Cesem (Centre d'études sociales, économiques et managériales), *Economia* en prône fièrement l'approche multidisciplinaire. Il s'est repositionné au fil des années pour briguer une place de choix, au carrefour entre l'entreprise et l'académie, entre le savoir et sa traduction en actions profitables aux décideurs et, dans une large mesure, entre la connaissance et l'action citoyenne. La revue numérique *Economia* Mag se fait en outre la vitrine de ces ponts essentiels qui forgent une action qui a du sens, un sens qui se co-construit notamment avec les acteurs économiques et sociétaux sur le plan national comme international. À cet effet, *Economia*, HEM Research Center se réorganise pour ses dix ans en chaires dont la vocation est d'être au plus proche de la complexité du réel.

10^{ans} de recherche

HEM
BUSINESS SCHOOL

RÉTROSPECTIVE EN CHIFFRES

1

Plateforme en ligne
Economia.ma

5

Chaires

- Chaire de la Gouvernance et transformation des organisations
- Chaire des Innovations sociales des entreprises
- Chaire Management international et société
- Chaire Comportement de consommateurs
- Chaire Fatéma Mernissi

7

Projets transversaux

- Projet SALEEM
- L'égalité en discours et en images
- Sens et valeurs de travail
- Les séminaires de *Economia*
- Programme *Economia members*
- SAHWA
- Atlantic Future

30

Dossiers *Economia*

14

Articles scientifiques
dans des revues classées

31

Études de cas

30

Chercheurs associés
et permanents

40

Working papers

15

Synthèses de rapports

50

Études de terrain

65

Partenaires

335

Articles

145

Synthèses de livres
et d'ouvrages d'actualité

158

blogs

4

Revue annuelle

7

Chapitres d'ouvrages

5

Ouvrages collectifs

- Le tissu de nos singularités: vivre ensemble au Maroc
- Le Maroc hub régional : stratégies des échanges Sud-Sud
- Le métier d'intellectuel : Le métier d'intellectuel: Dialogues avec quinze penseurs du Maroc
- Management des entreprises dans les pays du Sud : 12 études de cas réelles du Maroc
- Délocalisations-relocalisations : quelles implications économiques et managériales ?

10

Policy papers

- Gouvernance de la réforme de la justice et du climat des affaires à l'aune du statut avancé
- Le livre blanc du leadership dans les organisations marocaines

10 ANS D'ECONOMIA, EN LETTRES

La prise de conscience au sein de HEM de la nécessité de se doter d'un centre de recherche afin de renouveler les savoirs sur le management, de contribuer à élargir la communauté de chercheurs en sciences sociales et d'aider les entreprises à mieux s'ancrer dans leurs réalités socio-économiques, a été présente à la tête de HEM depuis plus d'une décennie. Quant à sa concrétisation, elle remonte à octobre 2007. Depuis, un parcours d'apprentissage auto-réflexif s'est mis en place.

La genèse et l'orientation

Dès le départ, l'idée d'un centre de recherche lié à HEM s'est élaborée sur la base de quelques constantes propres à l'établissement-mère et des variables sélectionnées à l'aune de son écosystème académique et économique. Il a ainsi été établi, dès sa prime conception, que la recherche à HEM devait être pluridisciplinaire, autant pour prolonger l'esprit d'ouverture qui préside à la vocation citoyenne de l'école dans son ensemble, que pour se positionner comme déchiffreurs de la complexe réalité (sociale, économique, historique, anthropologique) environnant les entreprises et les métiers du management. Partant de là, la première appellation du Centre devait refléter la palette qu'il

couvrait : Centre d'études sociales, économiques et managériales, connu sous l'acronyme, Cesem.

L'autre orientation stratégique choisie d'emblée est celle d'un centre de recherche appliquée. En effet, HEM, étant une business school privée, ne pouvait envisager la recherche, conçue et élaborée dans les règles de l'art, que comme un moyen pour aider à la décision, orienter le management ou renforcer la pédagogie, non comme une finalité fondamentale, qui ne servirait qu'à satisfaire les pairs. Sans sacrifier cet aspect, nécessaire à l'évolution et la reconnaissance de ses chercheurs, le Centre a veillé, dès le départ, à se positionner comme un lieu de production de savoirs avec impact social et économique, d'où le choix des

thèmes définis d'emblée comme prioritaires : marchés, compétitivité et gouvernance ; classes moyennes et mobilité sociale ; entreprises, entrepreneuriat et innovation ; comportement du consommateur. Par conséquent aussi, la priorité est donnée à certains formats : études de terrain avec identification d'aspects à cibler ; policy papers avec recommandations à transformer en actes ; études de cas, avec un output pédagogique transmissible en salle de cours.

Par ailleurs, HEM se voulant un lieu de partage des savoirs, le Cesem a choisi d'élargir l'accès des chercheurs à *Economia*, comme revue, en sollicitant des auteurs tiers en vue de contribuer, par la production des savoirs, au débat public. Dans le même sens, le Cesem a mis en place, dès son lancement, une structure de think tank, baptisée Collectif stratégie, au service de l'amélioration de la gouvernance publique, regroupant outre des chercheurs en sciences sociales et en économie, des chefs d'entreprises avisés et concernés par la chose publique.

Les quatre premières années ont permis d'asseoir la notoriété du Cesem, comme un centre de recherche producteur d'études qualitatives ayant un intérêt général et indirect pour l'entreprise. *Economia*, en tant que revue diffusée par voie commerciale, dans les kiosques et par abonnement, a ainsi contribué à élargir le spectre des parties prenantes du Centre (auteurs, chercheurs, prescripteurs). Les axes de recherche élaborés dès le départ, en vue de traduire les objectifs du Centre, surtout en termes de compréhension des réalités socio-économiques, ont été couverts à travers l'étude des marchés informels, des classes moyennes, des jeunes entrepreneurs, de l'égalité économique entre hommes et femmes et autres champs jugés prioritaires, en vue de cerner le fonctionnement de l'économie, les déterminants sociaux et leurs implications sur les organisations et entreprises.

Une première inflexion stratégique

La particularité qui distingue, dès ces premières années, le Cesem, en tant que microcosme au sein de HEM, est qu'il agit comme organisation auto-

apprenante, qui se remet en cause cycliquement pour mieux se renouveler. Ainsi, en 2011, un bilan dressé du chemin parcouru a permis d'identifier des axes d'amélioration majeurs. Le Comité d'orientation scientifique du Cesem a ainsi validé trois modes de transformation. La première concernait l'internationalisation des programmes de recherche, avec la création de chaires régionales ouvertes sur l'Afrique, l'Europe et l'Amérique du Sud. Cela s'est d'emblée traduit par le lancement de programmes transversaux d'envergure, cofinancés par l'Union européenne (Atlantic Future, SAHWA, sur les jeunes en Méditerranée). La seconde orientation concernait le basculement des publications du Cesem en ligne, avec possibilité d'élargissement des cibles, recentrage des dossiers sur les sujets de recherche traités par les chercheurs permanents et associés du Centre, et la promotion des contenus à travers les médias sociaux.

En effet, le site *economia.ma* a permis autant une publication régulière de contenus qu'une sollicitation permanente de sa rédaction de la part de chercheurs marocains et étrangers. Cette réorientation a favorisé, par ailleurs, un recentrage de la production éditoriale en partant du cœur de métier du Cesem, la recherche. Nous avons dès lors conçu les dossiers de la Revue *Economia*, autour des thèmes initiés par nos produits de recherche (études de terrain, policy papers ou autres). De la sorte, un début de structuration de communautés d'auteurs et de chercheurs a commencé à prendre forme en fonction des thèmes de recherche récurrents que nous abordions.

La troisième piste identifiée, déjà entamée dès la création du Cesem, concernait le renforcement de l'orientation appliquée de la recherche à plusieurs étages. Cela s'est matérialisé par le lancement d'une série d'ouvrages d'études de cas qui sont venus renforcer le positionnement de HEM comme pourvoyeur en contenus managériaux et pédagogiques pertinents, assurant aux cadres la compréhension de leur environnement et aux étudiants, l'application des savoirs via des cas extraits de leurs réalités immédiates. Cela s'est également concrétisé par le lancement de recherches en vue d'entamer des programmes de

formation, comme ce fut le cas de l'étude sur le leadership dans les organisations marocaines, qui a donné lieu dès 2014 au programme d'accompagnement de jeunes leaders porteurs de changement durable, Ra'ed. Cette même vocation pédagogique du Centre s'est traduite par un programme spécialement conçu pour les étudiants de master à HEM, centré sur l'apprentissage par la recherche, baptisé « Cesem members ».

En résumé, cette deuxième phase dans la vie du centre de recherche de HEM a permis de renforcer sa vocation pluridisciplinaire et internationale, grâce à des projets de recherche transversaux sur les jeunes, l'emploi et l'entrepreneuriat, sur l'orientation stratégique de l'économie marocaine dans la région (euro-africaine), ou encore sur les inégalités sociales. Ces différents outputs ont été accompagnés par une participation plus dense de nos chercheurs à des réseaux scientifiques porteurs (colloques, revues...). Ainsi, cette phase, également étalée sur quatre ans, a aidé à développer notre savoir-faire en termes de production d'ouvrages scientifiques, centrés sur les études de cas ou construits sous forme de livres blancs, à partir d'une étude terrain et des recommandations. Elle a également forgé notre savoir-faire en termes de transformation de recherche en produits de formation et séminaires d'accompagnement d'acteurs (cadres, entrepreneurs, étudiants...). Ces différents ajustements ont largement contribué à rapprocher le Cesem de ses trois cibles prioritaires : l'entreprise, la communauté de chercheurs et les étudiants.

Préparation du tournant des dix ans

Le fait que la fin d'une première décennie de recherche à HEM se profile nous a convaincus, deux ans auparavant déjà, de la nécessité d'une refonte de l'identité, des orientations et du positionnement du Centre dans son écosystème. Tout est parti d'une double question provoquée par notre quête, dès le départ, de sens : comment nous définissons nous ? Pourquoi et pour qui faisons-nous ce métier, de là où nous sommes ? Au bout de plusieurs réunions informelles, d'interrogations partagées au sein de l'équipe, de rencontres avec

des partenaires que nous estimons, nous avons pu dessiner les contours d'une organisation complètement réinventée et en continuité par rapport à son capital culturel et cognitif.

Le premier changement majeur concerne la mission du Centre que nous avons réussi à cerner, à resserrer davantage et à la rendre, de ce fait, plus lisible pour nos différentes parties prenantes. Il s'agit pour nous, dorénavant, toujours en tant que centre de recherche appliquée et pluridisciplinaire (notre identité est la même) d'être « créateur de sens et de valeur ajoutée, avec les organisations, les acteurs économiques et sociétaux, ainsi que les étudiants ». Si cela permet de clarifier notre vision de ce que nous sommes, pourquoi et avec qui nous agissons, restait à savoir comment, dorénavant, nous allions nous y prendre.

Un deuxième changement de taille l'explicite. Les chaires géographiques, qui nous ont servi jusque-là de catalyseurs à l'international, ont naturellement transmué notre démarche, et sont venues appuyer nos chaires thématiques. Ainsi, au lieu de parler uniquement d'axes d'intervention, comme ce fut le cas jusqu'à présent, nous sommes dorénavant dotés de structures inter reliées, ayant des équipes de chercheurs et des business développeurs, avec pour finalité la production du savoir sous plusieurs formes : articles scientifiques, études de cas, policy papers, chapitres, livres, séminaires, journées d'études, mais également programmes de formation et d'accompagnement, de consultance académique et de contenus et formats pédagogiques innovants.

Cette large définition des domaines d'intervention des chaires nous a amenés, de ce fait, à recalibrer notre positionnement pluridisciplinaire, avec un recentrage de quatre chaires thématiques par rapport à notre cœur de métier, en lien avec les usagers, les managers et les organisations, et la consécration d'une chaire à dimension sociétale et culturelle.

Œuvrant pour l'humain et l'excellence dans nos travaux avant tout, les quatre premières chaires couvrent : 1- l'innovation sociale des entreprises ; 2- la gouvernance et transformation des

organisations ; 3- le management international et sociétés ; 4- le comportement du consommateur. Quant à la structure transversale, conçue conjointement avec l'Université Mohammed V, elle est baptisée « Chaire Fatéma Mernissi » et couvre en soi quatre dimensions qui servent autant de paramètres d'adaptation que de thèmes de recherche autonomes : 1- Femmes-hommes, société et démocratie ; 2- Jeunes et dynamiques locales à l'ère de la mondialisation ; 3- Médias et culture ; 4- Économie réelle et actions sociales.

Ces différents espaces et champs de travail ne sont pas conçus comme des silos isolés, mais bien comme des cellules interconnectées. Elles sont reliées d'abord par le modèle de recherche, pluridisciplinaire, qualitatif, autoréflexif, centré sur l'humain et les acteurs, spécifique à *Economia*. Elles sont ensuite connectées, à l'amont, au niveau des thématiques, qui demeurent fortement interdépendantes. Comme elles ont en commun, en aval, la même plateforme de diffusion et autres formats de transmission, discutés et élaborés par le collège des chercheurs du Centre.

Troisième changement en termes d'identité et d'affichage, le Centre de recherche capitalise sur le nom de sa revue, *Economia*, pour en faire son nom générique, de sorte que le Centre, comme ses publications, en ligne et en papier, mais également ses événements sont dorénavant estampillés du même label. Cet effort de cohérence lié à la marque contribue à renforcer la visibilité du Centre – sans en modifier les orientations politiques basées sur la recherche – non seulement au travers de la reconnaissance des pairs, mais également et surtout par l'impact social et l'utilité économique. Orientations, faut-il le rappeler, que nous avons défendues dès la création du Centre et vers lesquelles les structures de recherche internationales commencent petit à petit à s'acheminer, malgré le poids fortement déterminant des structures de notation et d'accréditation qui défendent une approche quantitative et cloisonnée, centrée sur les carrières de chercheurs, et moins sur leur interaction avec leur environnement.

C'est dans cet esprit, et pour aller encore plus loin dans notre volonté de militance par le savoir,

que nous considérons dorénavant, la recherche non seulement comme une unité de production mais comme une énergie circulaire qui irrigue les autres composantes de la Fondation HEM. Ainsi, les projets de recherche, pour avoir un réel impact sur l'environnement, se transforment en matière première pour les programmes « Jeunes et innovation » (pôle à part entière au sein de la Fondation). Dans ce sens, le programme d'accompagnement de jeunes leaders, lui-même conçu à partir d'une recherche sur « le leadership dans les organisations marocaines », tient lieu d'exemple. De même que les livres de la collection des Presses de l'Université Citoyenne®, hébergés par la maison d'édition *En toutes lettres*, et rattachés au pôle « Espace public », sont l'émanation de projets de recherche pilotés et encadrés par l'équipe de recherche d'*Economia*. Pour rappel, le premier livre de la collection, *Le métier d'intellectuel*, ouvrage largement plébiscité, est né à partir du souci des chercheurs du Centre de servir de relayers, transmetteurs, de la pensée complexe de savants marocains. Depuis deux ans, le dernier livre en date de cette collection, consacré aux *Champions nationaux*, a bénéficié d'un réel effort d'encadrement épistémologique et conceptuel par nos chercheurs et nos partenaires à l'Université d'Oxford.

Le centre de recherche capitalise sur le nom de sa revue, *Economia*, pour en faire son nom générique

Au bout de dix ans d'existence, *Economia*, HEM Research Center, se prépare à devenir en même temps plus connecté à l'ensemble de son environnement interne, pour contribuer à sa montée en puissance par le savoir, et plus sélective à l'égard de ses parties prenantes externes pour avoir un impact durable sur ses thèmes de prédilection dans les pays du Sud, en priorité. Cela s'accompagne par une plus grande diversité linguistique dans les outputs, avec des articles publiés en anglais aussi bien dans nos supports (*Economia.ma*, *Economia Mag*, ouvrages d'études de cas) que dans des revues tierces où nos chercheurs publient leurs articles scientifiques.

INNOVER ET DIFFUSER LES SAVOIRS

Une identité originale

Le magazine du Centre *Economia* a plus de dix ans déjà ; ce support est l'une des expressions par laquelle *Economia*, HEM Research Center communique avec ses différents publics. Son identité a initialement quelque chose d'original : ce n'est ni un périodique généraliste ou spécialisé d'information, ni une publication académique proprement dite. Quelques aspects cependant le rattachent à ces deux options, mais la publication a choisi un autre défi, celui de rendre les travaux de recherche du Centre accessibles et intelligibles à un public plus large. Un enjeu qui a commencé en 2007, en version imprimée, sur une cadence trimestrielle, et avec la participation d'équipes rédactionnelles de qualité. Il continue aujourd'hui encore, sous une forme encore mieux adaptée et plus ciblée.

La durabilité de toute entreprise de notre époque repose sur sa capacité d'innover, celle d'*Economia* Mag aussi. Après une expérience de plusieurs années, plus précisément après le n°13 du magazine, le Centre s'est imposé, en 2012, une pause de réflexion et une première évaluation de l'ensemble de son parcours communicationnel. Le support magazine connaîtra alors sa première mutation, et deviendra une plateforme électronique accessible à tous les publics. Une évolution inscrite dans le cours des changements apportés par les nouveaux médias et les nouvelles technologies à notre environnement et à nous-mêmes. *Economia* Mag et ses différents publics cibles – étudiants, chercheurs, opérateurs économiques et décideurs de tous les domaines –

ne pouvaient s'y soustraire ; ils avaient même le devoir d'être proactifs et de partir en pionnier à la rencontre de ces transformations.

Une plateforme plus riche et disponible

À partir de 2012, la plateforme *Economia*.ma comprend à la fois presque tout ce que le support imprimé contenait, avec de nouveaux avantages indéniables, dont celui notamment d'accéder directement aux archives du magazine. La plateforme a muté aussi, en termes de contenus : ses visiteurs ont depuis la possibilité de prendre connaissance, de façon globale, de l'univers diversifié du Centre de recherche de HEM, à travers ses différents programmes, ses travaux de recherche, les activités de ses chaires, des informations sur les auteurs et les chercheurs qui participent ou ayant participé à ses travaux... La gamme de la plateforme est également étoffée : par des articles *Economia* spécifiquement consacrés à la version magazine, policy papers, working papers, études de cas... Le tout à la portée de tous ceux connectés, partout et à tout moment.

La plateforme a développé un patrimoine éditorial qui comporte aussi un espace *feeling*, où des opinions sont exprimées par les chercheurs et collaborateurs du Centre, sous forme de blogs thématiques, en rapport avec leurs travaux de recherche. On citera, entre autres, à ce propos, le blog sur les entreprises familiales, celui des médias, du management et des sciences d'organisation, du management et de la finance, de l'emploi...

La plateforme comprend également une rubrique kiosque où sont publiées les notes de lecture relatives à des ouvrages, livres et rapports récemment édités ou publiés par les diverses institutions et maisons d'édition, ayant rapport ou incidence avec les préoccupations de recherche du Centre, notamment dans les domaines de management comme celui des sciences sociales et humaines.

La belle aventure des dossiers *Economia*

Le magazine demeure toujours au cœur de la plateforme et continue d'être aujourd'hui, à travers les chaires du Centre, le lieu où affluent les résultats des travaux de recherche engagés au sein de ses différentes structures. Chaque édition du magazine est un dossier ayant pour noyau les résultats de travaux sur une thématique de recherche, enrichis par des contributions émanant de chercheurs et d'intervenants provenant de divers horizons, apportant les éclairages de diverses disciplines, et ayant la légitimité académique ou civique d'en parler. Marocains ou citoyens d'autres lieux, elles ou ils, sont sollicité(e)s pour apporter leur compétence à traiter les thématiques soumises au questionnement. Une ouverture sur le monde sans frontières des savoirs et des pratiques, s'affirmant encore plus aujourd'hui sur le plan idiomatique avec des travaux produits également en anglais. En effet, depuis 2017, il est possible de publier sur la plateforme et sur les dossiers *Economia* Mag, les contributions en cette langue sans aucune discrimination.

L'organisation de chaque dossier repose sur des standards destinés à la préservation de la qualité et de la performance des contenus. Les plus stables sont illustrés par la concomitance de deux formes de coordination, pilotées par la direction du Centre et de la plateforme ; l'une scientifique, variable par dossier, composée au moins de deux chercheurs liés par leur domaine de travail spécifique à la thématique choisie. Elle veille chaque fois, à travers un travail de concertation interne avec l'ensemble des membres chercheurs de *Economia*, HEM Research Center, à choisir les axes de chaque

dossier, la proposition et la consultation des contributeurs les plus habilités à les traiter, d'abord potentiellement puis, une fois définitivement retenus, les engager effectivement à le faire. L'autre est éditoriale et exécutive, invariable, ayant pour souci de conformer les produits et articles avec les formats et les chartes éditoriales et graphiques du magazine et de la plateforme. Cette coordination est aussi une interface liée à la cellule technique chargée de la réalisation et la publication du magazine, et de la gestion de la plateforme. La réalisation de chaque dossier est un projet où sont exposés, à travers l'approche pluridisciplinaire du Centre, les présentations, les analyses des théories et expériences pratiques en relation avec la thématique choisie et avec, presque rituellement, deux entretiens l'un auprès d'une personne ayant la possibilité d'offrir un éclairage global, l'autre ayant qualité pour exposer une expérience pratique. Les éditions les plus récentes d'*Economia* Mag comprennent aussi une note de lecture d'un ouvrage traitant de la thématique du dossier retenu.

Et ça continue...

Ainsi, chaque édition de la Revue *Economia* traduit une expérience humaine extraordinaire où l'équipe du Centre dans son ensemble participe à la convergence dynamique, innovante et féconde, du monde universel et diversifié de la recherche académique, surtout appliquée, et celui du management, de l'entreprise, des décideurs et des organisations.

En résumé, l'évolution de la plateforme est soudée à celle d'*Economia*, HEM Research Center et de HEM comme institution émettrice. Entre 2012 et 2017, le Centre a essaimé et renforcé sa position distincte au niveau du Maroc. Il se renforce aujourd'hui encore avec l'émergence de ses chaires, chacune ayant un rôle et entretenant des relations dynamiques avec les autres composantes. La plateforme, lieu de convergence et de cohérence, se transforme de nouveau, au service des objectifs et valeurs du Centre et de HEM, la maison mère, sans laquelle cette expérience n'était pas possible.

NOS AMBITIONS POUR LES DIX ANS À VENIR

Alors que nous avons jusque-là servi exclusivement de centre de production de la recherche, l'une de nos premières motivations de transformation, grâce aux orientations clairement identifiées de nos chaires, est de devenir également un centre d'encadrement et de formation de jeunes chercheurs et doctorants. Notre valeur ajoutée, dans ce sens, provient de notre rôle de pont entre la recherche et l'entreprise. Aussi, nous ambitionnons de **sélectionner des doctorants** afin de leur offrir un double ancrage, dans le lieu d'expérimentation, de réflexion, d'analyse et de traitement de données qu'est notre Centre, et les lieux de travail et d'apprentissage par le réel que sont les organisations.

Cela va, d'ailleurs, de pair avec la politique de notre structure mère, HEM, qui met en place en master II, un parcours recherche, en guise de formation complémentaire, et s'apprête à lancer une formation doctorale. De manière plus générale, *Economia* est dorénavant en mesure avec le recentrage de ses thèmes de recherche et l'ancrage de ses chaires, d'impliquer de manière plus forte et régulière, une communauté de doctorants et étudiants de master HEM sélectionnés, dans les différentes strates de sa chaîne de valeurs.

Les organisations, publiques et privées, qui nous ont davantage servi jusque-là de terrains d'observation et d'analyse, deviennent petit à petit des partenaires à part entière, avec lesquels nous sommes engagés dans une co-construction de sens, aussi bien au bénéfice de leur propre microcosme qu'en vue de développer la compréhension de leur environnement et de contribuer à l'émergence d'un savoir situé, empirique et modélisé. L'ambition d'*Economia*, vu l'expérience accumulée, n'est plus

seulement de produire des données et des récits de vie qui aident à comprendre le réel, mais de forger des grilles de lecture et protocoles de recherche à effet multiplicateur.

Les travaux menés, jusque-là, par *Economia* à l'international ont été principalement conçus sur une base comparative et holistique. Sans perdre de vue cette orientation, le Centre s'achemine, avec la complicité de ses partenaires institutionnels et académiques, à dessiner une **stratégie d'action envers l'espace arabo-africain** et les pays du Sud en général. Études de terrain, centrale d'études de cas, séminaires, colloques, programmes dédiés aux acteurs de la région, sont autant de projets en cours, visant à positionner notre lieu de production de savoirs comme un hub régional, fédérateur et en dialogue permanent avec les chercheurs et décideurs de la région désignée, appelée à se prendre en charge de manière autonome et non autiste à l'égard des mutations du monde.

La vocation d'*Economia*, comme centre de recherche, n'est pas seulement de produire des articles scientifiques, mais également de tirer de ses recherches **la quintessence utile à prodiguer sous forme de conseil et de séminaires de formation**. Sa vocation n'est pas seulement de produire des études de cas, mais également et surtout d'en faire produire et construire un écosystème favorisant la circulation de ces savoirs nécessaires à la compréhension de soi et de l'autre. Pour conclure, sa vocation est autant de renouveler les savoirs, au sein de la communauté des chercheurs, dans l'esprit des décideurs, que dans les salles de classe et autres laboratoires d'innovation et d'expérimentation que ses chaires mettront, au fur et à mesure, en place.



Notre partenariat bénéficie de la qualité et l'influence de la Revue *Economia*

Avec l'équipe de HEM dirigée par Driss Ksikes, la Banque mondiale a non seulement un interlocuteur intellectuel de très grande qualité, mais également un partenaire scientifique de tout premier plan dans l'analyse et la recherche des voies possibles pour promouvoir une société marocaine plus ouverte, prospère et équitable. Au cours des années, cette collaboration croissante a pris la forme de recherches académiques communes, notamment dans les domaines de la gouvernance économique et de la concurrence loyale, de publications originales, grâce notamment à la qualité et à l'influence de la Revue *Economia*, et d'événements publics conjoints pour diffuser les travaux respectifs et apporter un éclairage, souvent singulier, sur les grands défis économiques de notre temps, particulièrement celui du développement durable et inclusif. Que ce partenariat entre les équipes de HEM et de la Banque mondiale puisse perdurer et se renforcer dans les années à venir !

M. Jean-Pierre Chauffour
Économiste principal pour les pays du Maghreb au sein de la Région Moyen-Orient et Afrique du Nord (MENA) de la Banque mondiale



Nous nous félicitons de ce partenariat, pour nous stratégique

Il est un privilège et un vrai plaisir pour la Friedrich-Ebert-Stiftung (FES) de collaborer avec *Economia*, HEM Research Center. Notre collaboration date déjà de plusieurs années et nous ne pouvons que nous féliciter d'avoir mis sur pied ce partenariat, pour nous stratégique, nous aidant à diffuser des valeurs centrales autour desquelles orbite notre action : justice sociale et égalité.

Appuyer un centre de recherche détenant le niveau d'influence -nationale, régionale et internationale – *Economia*, HEM Research Center – dans la production de connaissances en sciences sociales, et plus particulièrement en économie, rend possible la concrétisation de notre engagement en faveur d'une société davantage juste, inclusive et égalitaire. Merci infiniment pour cela à *Economia*, HEM Research Center que nous tenons à féliciter pour son travail en général et, d'une manière spéciale, pour celui lié à la Revue *Economia*.

Nous vous souhaitons encore beaucoup de décennies de succès.

Mme. Batirtze Eguiluz Herrera
Coordinatrice de Programmes en égalité de genre, féminisme politique, affaires internationales et dialogue valeurs

LES CHAIRES THÉMATIQUES ET TRANSVERSALES

A

utrefois organisé en chaires géographiques, *Economia-HEM*, Research Center se recentre sur une configuration présentant quatre chaires thématiques propres aux problématiques managériales, et une qui se veut transversale, à vocation sociétale et culturelle. Le mode opératoire et l'esprit qui les relie reposent sur cette jonction entre le décideur et la production du savoir. Comprendre et analyser un phénomène à *Economia* engage les chercheurs à travailler continuellement et conjointement avec les acteurs de tous bords, pour rester au plus près des enjeux afin de mieux servir l'action par de l'accompagnement et de la consultance académique.

Les rétrospectives spécifiquement proposées sont le fruit des travaux et des thèmes qui ont animé la vie du Centre pendant ces dix dernières années, et qui donnent lieu également aux perspectives à venir en ce qui concerne les objectifs propres à chaque chaire.

SCIENCE ET CONSCIENCE AU CŒUR DES INNOVATIONS SOCIALES

Depuis plusieurs années, le modèle capitaliste est sujet à questionnement quant à sa pérennité et son adéquation avec les enjeux socio-économiques et environnementaux que rencontrent les organisations d'aujourd'hui. *Economia* (Centre de recherche de HEM) s'est toujours inscrit dans ce mouvement en créant des espaces de dialogue, d'expressions, d'analyses et de propositions, tout en mixant les disciplines, les angles d'attaque et les types de valeurs ajoutées. Que ce soit pour le bio, la RSE ou la centralité de l'humain dans l'entreprise, *Economia* a préfiguré les orientations de sa Chaire dédiée aux innovations sociales des entreprises.

Les travaux de Chaire Innovations sociales, dont les premières réflexions ont commencé en 2017, trouvent leur identité dans les publications antérieures du Centre de recherche. Il est question de repenser les pratiques managériales au regard des différents équilibres et déséquilibres sociaux, sociétaux et politiques pouvant en résulter. Justice sociale, économie verte, entreprise humaine, RSE... tels sont les thèmes, parmi d'autres, qui enracinent les Innovations sociales dans un terreau de recherches qui se voit aujourd'hui fertile.

Une lecture rétrospective de quelques publications dans la Revue *Economia* nous permet de nous rendre compte de cette identité fortement affirmée.

Dans son édito de la revue *Economia* de 2011 (numéro 13), *Refus de l'économisme et retour au politique*, Driss Ksikes a évoqué de manière virulente l'absence de justice (sociale et économique) dans les politiques économiques, et a tiré la sonnette d'alarme quant à la montée en puissance des économistes normatifs avec « *un autisme confirmé par rapport à la complexité du réel qui conduit vers des dégâts irréversibles* ». Cette posture témoigne de la volonté d'*Economia* d'associer croissance économique et valeurs sociales, impacts sociétaux et place de l'humain. Aussi, la demande sociale n'a pas cessé d'augmenter. Dans un entretien avec Driss Khrouz, celui-ci avance que « les inégalités n'ont jamais été aussi fortes, la richesse n'a jamais été aussi

visible et aussi ostentatoire. Tous ces éléments ont gravé dans le marbre le mythe de l'économie et de la richesse comme sources du bonheur ». Il en découle une forme de militantisme cherchant à améliorer la société et le bien-être des Marocains, tout en pointant les défaillances des mécanismes économiques et politiques qui en sont à l'origine.

Par ailleurs, dans sa quête d'équilibres globaux, *Economia* n'a pas orienté ses débats militants uniquement sur le social (l'humain, la justice...), mais l'a élargi pour couvrir le sociétal et l'environnemental, en mettant toute activité économique, dans sa perspective micro, méso ou macro, face à ses enjeux et à ses impacts globaux.

Zoom sur l'économie verte

C'est ainsi que le dossier Économie verte, une religion durable, publié en 2011 et coordonné par Alexandra Mouaddine, a mis en lumière les différentes pratiques des entreprises dans cette « estimée » nouvelle tendance qu'est l'économie verte, en expliquant certains de ses outils comme les investissements socialement responsables ou le concept de villes vertes. « *Pour nous, l'économie verte, notamment dans sa dimension sociale et solidaire, n'est ni une mode ni une hérésie et encore moins un luxe de riches. Au contraire, c'est une nécessité eu égard aux défis qu'elle se propose de relever : dérèglement climatique, réduction accélérée de la biodiversité, raréfaction des ressources naturelles, virage énergétique, croissance démographique...* » (Tariq Kabbage et Mehdi Guadi, 2012).

Aussi, dans sa démarche d'éclairer le lecteur sur les enjeux d'une économie renouvelée sous le signe de la durabilité, *Economia* a tiré la sonnette d'alarme quant à ses dérives parfois destructrices. Comme l'a fait Colette Braeckman en 2012 dans son article sur le coltan au Congo, elle a évoqué ce qu'elle a appelé « *les effets meurtriers du boom du coltan* ». En effet, la volonté nationale et internationale d'instaurer une exploitation légale, régulière et

durable de ce minerai, et qui soit respectueuse de l'environnement et des conditions de travail, a plongé la région dans un désastre économique, mettant le secteur minier dans une paralysie totale et engendrant une guerre locale entre les artisans creuseurs, les miniers, le gouvernement congolais et les sociétés privées. C'est dire à quel point l'orientation vers l'économie verte n'est pas immune de dangers.

Dans le développement de ces nouveaux business modèles managériaux à portée sociale et sociétale, le concept de la Responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) a mérité une lecture profonde, menée en 2013 (*Economia*, numéro 17) par un ensemble de chercheurs en sciences de gestion, de praticiens et de sociologues, pour comprendre les enjeux de ses diverses acceptions et de sa mise en œuvre. Dans sa lecture sociologique, Brahim Labari analyse les origines conceptuelles de la RSE pour comprendre son ancrage dans les pratiques des entreprises marocaines, au regard de plusieurs éléments du contexte, notamment la dominance de l'analphabétisme et le déficit de ce qui est convenu d'appeler « culture d'entreprise ».

Brahim Labari donne la priorité à l'Homme lui-même pour, dit-il, « *l'éduquer, le soigner et le former à une participation citoyenne et active dans les processus social et politique* ». D'un point de vue managérial, Isabelle Cadet présente et analyse l'ISO 26000 comme guide pratique destiné aux managers souhaitant mettre en place une démarche structurée et structurante de la RSE. Plusieurs autres outils sont aussi présentés aux lecteurs dans ce même numéro de 2013, afin d'éclairer leur compréhension, notamment le UN Global compact, le GRI, le SA8000, les lignes directrices de l'OCDE et les conventions de base de l'OIT, et les outils marocains développés par le CGEM tels que la charte et le label RSE de la CGEM.

La centralité de l'humain

Plus tard, en 2016, la Revue *Economia* (numéro 26) s'est intéressée à la place de l'humain dans

4
grands dossiers
Economia ont été
consacrés aux
thèmes de la
chaire

LA CHAIRE IS DANS LES PROCHAINES ANNÉES

l'entreprise et a questionné les modes de fonctionnement organisationnel d'une entreprise humaine. Le capitalisme est remis en question et des pistes de réflexion sont ouvertes au débat. Dans son entretien avec des chercheurs d'*Economia*, Alain Touraine plaide pour une entreprise démocratique, dans laquelle il y a une place à la liberté, la légalité et la dignité dans les lieux de travail. Son plaidoyer est pour une triptyque qui met en musique « *un système de pouvoir économique, une gouvernance politique et une culture d'entreprise* ».

L'humanisation du capitalisme, aujourd'hui, est en panne, parce que les trois piliers du système (accumulation, investissement, redistribution) ne sont plus réunis

Dans ce sens, Rajae El Moatarif a donné une lecture psychologique de cette entreprise humaine, en travaillant sur la question de la reconnaissance du travail et la reconnaissance au travail. À travers les séminaires du centre de recherche *Economia* (appelé à cette époque Cesem) animés sur ce sujet en 2015, Rajae El Moatarif évoque un processus dynamique et longitudinal qui mène vers la reconnaissance. Amour, solidarité et égalité sont évoqués comme les sphères fondatrices de la reconnaissance dans les sociétés modernes. Abdelilah Jennane ajoute la variable de la conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle dans la composition de ce bonheur au travail et cet équilibre social ; il pose la question fâcheuse de « *vivre pour travailler ou travailler pour vivre ?* » Entre l'ambition de construire une carrière professionnelle réussie, et le besoin d'avoir une vie sociale épanouie et équilibrée, plusieurs salariés se retrouvent démotivés au travail, créant une forme pesante de désengagement organisationnel. En l'absence de stratégies RH conscientes de ces enjeux, l'humain risque d'être un capital comme un autre.

Et tout récemment, en janvier 2017, le numéro d'*Economia* s'est intéressé, dans un ensemble de lectures aussi bien macro, que méso et micro-économique, au couple « entreprise et cité ». Ces lectures commencent d'abord par une analyse philosophique d'Olivier Mongin pour comprendre, évaluer et reformuler les concepts d'urbain,

d'espace public ou privé, de ville ou des villes, et pour questionner la notion d'entreprise dans le contexte de la ville globalisée, et les relations de travail, de la communauté, de l'art, de la culture et de l'espace public. Bien des problématiques qui poussent les lecteurs à s'interroger sur leurs places comme citoyens, entre les entreprises qui les engagent et la cité qui les abrite. Des exemples marocains sont exposés pour illustrer et valoriser les avancées en cette matière. L'éco-cité Zenata est un projet d'aménagement d'espaces urbains durables dont les finalités sont la résorption des déséquilibres socio-économiques entre l'Est et l'Ouest du Grand Casablanca et la favorisation de la mixité sociale et spatiale, par la création d'emplois à forte valeur ajoutée dans la région. L'entrepreneuriat du terroir de Dar Azzaafarane est aussi discuté pour expliquer le contraste entre les multiples potentialités de développement local et territorial qu'offre la culture du safran et les difficultés communicationnelles à le commercialiser. Et, pour montrer des business modèles novateurs, l'exemple de l'entreprise UPC Renewable qui investit dans l'énergie éolienne au Maroc a été exposé à travers un entretien avec Ahmed Ben Romdhane, son directeur RSE. La particularité de ce modèle est son ancrage territorial qu'il place en amont de tous ses projets. L'entreprise travaille étroitement avec les populations riveraines et les structures communautaires qui entourent les sites potentiels d'exploitation, et cela avant même de passer à plus haut (gouvernement, grandes structures représentatives...). « *Et, lorsqu'UPC remonte vers le sommet de la hiérarchie, elle le fait avec le soutien d'un maillage local favorable de représentants de douars, des présidents de communes, d'associations de la société civile ou de développement* », nous dit son directeur RSE.

Épilogue

Ce retour historique, bien qu'il soit loin d'être exhaustif, trace les origines conceptuelles, managériales, philosophiques, sociologiques et psychologiques qui ont fait naître en 2017 une chaire dédiée aux innovations sociales. Plusieurs activités de recherche, que nous n'avons pas citées ci-dessus, y ont contribué également.

Partant d'une multitude de configurations possibles entre chercheurs et managers, la Chaire Innovations sociales propose quatre axes de travail, qu'elle lance en 2018 avec certains partenaires qui lui ont fait confiance. Ces quatre axes sont les suivants :

Un laboratoire des innovations sociales

Il s'agit d'un espace de créativité qui met dans un exercice commun, les défis socio-économiques rencontrés par les organisations, les compétences des entrepreneurs et les savoirs des chercheurs, pour analyser, comprendre, et/ou concevoir des solutions managériales *ad hoc*. Cela prend la forme d'un cycle entrepreneurial dans lequel les chercheurs commencent par apporter une lecture scientifique d'un problème socio-économique soulevé par une organisation membre du laboratoire. Cette lecture, basée sur des études empiriques et conceptuelles, permet d'asseoir les bases d'une solution qui sera conçue par des entrepreneurs, et dont les retombées devraient être de nature socio-économique, et apporter une valeur partagée à toutes les parties prenantes impliquées dans le cycle entrepreneurial.

L'apport et la particularité de ce modèle réside dans trois éléments qui sont les suivants :

1. son contenu qui mixte input scientifique et output managérial ;
2. son *modus operandi* qui privilégie la co-construction et la participation de plusieurs parties prenantes, et
3. son résultat orienté vers la valeur socio-économique partagée.

Un espace d'échange

Bien que les initiatives de rencontres entre managers soient bien nombreuses, la Chaire Innovations sociales souhaite participer à la dynamique de partage des savoirs en créant un dispositif spécifique, dans lequel se côtoient plusieurs parties prenantes dans les innovations sociales, et qui soit un lieu modulable de partage d'expérience, d'inspiration et d'apprenance, de synergie, de diffusion, de veille et de prospective.

Cette configuration d'échange porte les deux particularités suivantes : d'un côté, les chercheurs se doivent de traduire les apports théoriques en des termes lisibles et utilisables pour les managers. L'objectif étant d'aider la communauté des chercheurs au Maroc à sortir de leurs cercles académiques souvent hermétiques et codés, et de les orienter davantage vers le dialogue avec le monde managérial. D'un autre côté, les managers sont appelés à penser leurs réalités organisationnelles en considérant des références académiques capables de leur apporter un regard neuf et une certaine crédibilité scientifique.

Une offre pédagogique

Consciente du rôle de l'entreprise dans la formation des jeunes et futurs managers, la Chaire Innovations sociales propose une pédagogie orientée vers l'entreprise, dans laquelle, les concepts d'innovations sociales (IS) et de sense-making sont introduits dans tous les programmes existants de HEM. Ceci commence par un cours dédié aux IS au niveau master, et dans lequel les managers des organisations membres de la Chaire sont sollicités, sous diverses formes, pour animer des cours, coacher et former les étudiants

et illustrer certaines thématiques avec des études de cas. L'offre pédagogique conjugue ainsi la théorie sur les IS et les concepts qui lui sont liés (RSE, développement durable, transformations organisationnelles, économie circulaire, entrepreneuriat social ou autres), et leur application pratique dans les organisations marocaines. L'objectif étant d'outiller les futurs managers en leur proposant les références théoriques leur permettant une compréhension conceptuelle, et des outils managériaux applicables sur le terrain.

Un observatoire des Innovations sociales

Afin de renforcer ses acquis académiques et scientifiques, la Chaire IS se dote d'un observatoire dont la mission est de mener des études conceptuelles et empiriques sur les thématiques qui intéressent les managers, mais aussi celles qui

devraient les intéresser (ou pas) dans le futur. Un de premiers chantiers dans ce sens est la conception d'un baromètre des pratiques des IS au Maroc, en collectant des données sur les acteurs, les outils, les drivers, les pratiques, les indicateurs et les impacts. Pour cela, un ensemble d'outils est à mobiliser : 1) des études qualitatives exploratoires menées avec des grandes entreprises marocaines, des filières d'entreprises internationales, des PME, des start-up et des entreprises publiques. 2) des études quantitatives plus étendues réalisées pour fournir une vue globale des pratiques IS au Maroc.

En guise de conclusion, et au vu de la diversité des approches et des axes de travail mobilisés par la Chaire IS, celle-ci continue à explorer et à expérimenter plusieurs formes innovantes de collaborations avec le monde managérial, convaincue que son ADN est de faire de la science avec conscience.

Mission

La **Chaire Innovations sociales des entreprises (IS)**, se veut un laboratoire de recherche académique et pédagogique à **orientation managériale**

Sa mission :

«La participation à la production de connaissances sur les innovations sociales ayant un sens pour les organisations et un impact positif sur la société ».

Cette mission se décline en trois orientations majeures :

- **Volet Recherche appliquée**

Codirection de thèses de doctorat avec ancrage terrain dans des entreprises, contribution à la

banque études de cas et organisation d'événements scientifiques.

- **Volet Enseignement**

Développement au sein de HEM d'une pédagogie par le *sense-making*, et à terme, le lancement d'un mater en innovations sociales et entrepreneuriat, avec la conception de programmes conjoints entre École et entreprises

- **Volet Managérial**

La Chaire se veut un vivier d'expertises, susceptibles de développer de la formation continue, de la consulting académique, de la production d'indicateurs et l'incubation de projets innovants.

Coordinatrices de la Chaire

Manal El Abboubi, enseignante-chercheure associée à *Economia*-HEM

Taja Maad, consultante associée à *Economia*-HEM



Le décroissement de deux mondes a priori très éloignés

J'ai eu l'immense plaisir de participer à plusieurs rencontres organisées par le centre de recherche *Economia*.

Il y a quelque chose de fondamentalement innovant qui se joue lors de ces rencontres : le décroissement de deux mondes a priori très éloignés, le monde de la recherche et le monde de l'entreprise. Or, pour relever les défis de demain, ces deux mondes apparaissent plus que jamais interdépendants : le monde de la recherche en explorant de nouveaux environnements comme l'entreprise et en y apportant son expertise, permettra à celle-ci de perdurer et surtout de se réinventer. Ces deux mondes peuvent ainsi co-

construire et co-produire !

Mes remerciements les plus chaleureux à monsieur Driss Ksikes et à toute l'équipe pluridisciplinaire d'*Economia*, Centre de recherche de HEM.

Mme Ghizlane El Manjra
DG. Les Frères Gourmets & Moroccan origin



Economia, c'est une équipe dynamique et performante

J'ai eu l'occasion de collaborer avec l'équipe d'*Economia*, Centre de recherche de HEM à Rabat sur un projet de coopération européen de mise en place d'un dispositif d'étudiant entrepreneur : une équipe dynamique, performante. J'ai beaucoup apprécié la diversité des profils, des personnes d'horizons variés, pluridisciplinaires, avec des angles de vue multiples et de perspectives diverses, ce qui fait toute la richesse

de leur travail et la différence avec d'autres structures.

Évidemment, une personne de qualité et de grande culture et référente dans son domaine assure la qualité du travail produit, l'enrichissement mutuel, l'esprit collaboratif et la valorisation des individualités. Des moments d'échange de travail et de partage dans la bonne humeur, toujours conviviaux, enrichissants à souhaits et collaboratifs.

Ravie de cette collaboration que nous poursuivrons dans la durée et au-delà de ce projet.

Mme Karima Ghazouani
Directrice du Centre universitaire de l'entrepreneuriat de l'UM5-Rabat
Coordonnatrice de la LP « Entrepreneuriat et création d'entreprise »

GOUVERNANCE ET ORGANISATIONS AU CŒUR DES CHANGEMENTS

L'avènement de la Chaire Gouvernance et Transformation des Organisations (GTO) est avant tout une aventure humaine, née d'une rencontre entre chercheurs et praticiens aux prismes de lectures différentes mais néanmoins complémentaires. Son ambition qui s'inscrit dans celle d'*Economia*-HEM, réside principalement dans la jonction entre la recherche et l'entreprise, par la co-construction de savoirs en prise avec les contextes organisationnels marocains, à l'aune des dynamiques des organisations, du capital humain et des problématiques liées aux processus de transformation. La Chaire est également le produit d'une construction inconsciente, dirons-nous, d'un esprit et d'une philosophie commune de ce que devrait être une organisation performante et durable en symbiose avec son environnement, par la mise en réseau d'énergies et d'intelligences, servant la création de valeurs aux projets collectifs. Il en va de même pour la rétrospective des dix dernières années de la Revue *Economia*, où les thèmes et sujets tirés des articles choisis concourent à forger l'esprit de la Chaire GTO fraîchement créée, dont la mission, les objectifs et les méthodes seront présentés en seconde partie.

Des blocages induits par l'économie de rente

Ouvrons le bal avec cet édito issu du numéro de juin 2015¹, *Sortir de la logique de rente*. Ce message qui s'inscrivait dans une perspective macroéconomique avec en toile de fond le besoin d'équité et les inégalités socioéconomiques, pourrait être extrapolé au contexte des organisations fermées et cloisonnées inhibant toute prise d'initiative et de risque. En effet, ce

sont bien des blocages qui induisent un système rentier, des blocages qui vont à l'encontre de l'ouverture et de la possibilité de se réinventer grâce à l'innovation et aux nouveaux modèles économiques. Un système qui conduit notamment à ancrer de plus en plus la rente financière dans l'économie et qui n'est pas sans conséquences sur la gouvernance de l'entreprise² et des rapports de force en son sein, remettant ainsi en cause la notion de valeur partagée, notion fondamentale dans l'esprit de la Chaire GTO.

La logique de rente et ses effets sur la structuration de l'économie et des entreprises induit par ailleurs l'émergence d'obstacles quant à la création de nouvelles dynamiques créatrices de richesses, ce qui est étayé dans un papier³ se référant aux entreprises familiales qui « *représentent parfois un élément de stabilisation économique offrant à la rentabilité et à la performance la chance de se construire sur des horizons temporels plus longs. Toutefois, dans certaines circonstances, elles constituent un terrain propice aux germes d'une mentalité rentière, non moins nocive, celle de la préservation des positions et du népotisme* ».

Le capital immatériel, nouveau sentier de croissance pour les organisations ?

Sortir de cette logique de rente décriée plus haut et des effets induits impose aux organisations une posture plus entrepreneuriale, plus encline au changement et plus proactive. *Et si le Maroc donnait la priorité au capital immatériel ?*, rappelle Jean-Pierre Chauffour, l'ancien économiste en chef de la Banque mondiale au Maroc. *Nous souscrivons, au sein de la Chaire GTO, à cette acception*. Le Maroc, dont la part du capital immatériel dans la richesse globale se situe autour de 75%, devrait mettre le renforcement des capacités humaines, sociales et institutionnelles au centre de ses préoccupations, et pourrait s'équiper comme il est préconisé, d'une véritable stratégie de développement cohérente et transversale.

Les défis auxquels fait face le Maroc pour, d'une part, augmenter sa productivité et, de l'autre, développer son capital immatériel sont essentiellement les deux faces d'une même médaille : améliorer l'environnement dans lequel s'opère l'accumulation des facteurs de production. En effet, l'innovation, l'adoption de nouvelles technologies et la réallocation des facteurs de production qui sont nécessaires pour stimuler la productivité sont directement influencées par les politiques visant à accroître le capital humain, la qualité des institutions et le capital social. Dans les deux cas, la productivité et le capital immatériel constituent des variables « intangibles »

Encadré

Sous le joug de la financiarisation des entreprises

La financiarisation de l'économie et la montée en puissance des investisseurs financiers (comme les fonds spéculatifs ou les investisseurs institutionnels) dans le capital des entreprises ont profondément modifié les rapports de force au sein des entreprises ; elles ont mis les intérêts des actionnaires au centre des débats de la gouvernance, et soumis l'entreprise à d'impitoyables contraintes de rentabilité financière, tout en légitimant l'exclusion des autres parties prenantes de la prise de décisions et du partage de la rente organisationnelle (Charreaux et Desbrières, 1998). La gouvernance ainsi financiarisée a conduit à la domination de l'idéologie actionnariale, a fait de l'impératif de maximisation de la richesse des actionnaires le but ultime du management des entreprises, et a érigé la valeur actionnariale (soit la valeur boursière des actions de l'entreprise) en principal critère d'évaluation de la gestion des entreprises, du moment où l'on admet que « *ce qui est bon pour l'actionnaire est bon pour l'humanité* » (Vatteville, 2008⁴). Cette vision de la gouvernance se justifie par une représentation simplifiée de l'entreprise dans laquelle les actionnaires sont les propriétaires exclusifs de l'entreprise détenant par conséquent l'intégralité des droits de décision.

qui reflètent la qualité de l'environnement institutionnel, humain et social dans lequel s'opère l'accumulation des facteurs de production.

Sur les différents terrains analysés par les chercheurs de la Chaire, force est de constater des déficits en matière d'accompagnement et de valorisation du capital humain dans les organisations salariales au Maroc. Déjà, avant la constitution de la Chaire GTO, plusieurs écrits de la Revue *Economia* se sont penchés sur la question.

1. (juin, 2015). Les diverses ficelles de l'économie de rente. *Economia*.
2. El Ouazzani, Adil (2015, juin). La rente financière : une dérive du capitalisme contemporain. Les diverses ficelles de l'économie de rente. *Economia*.
3. Berrada, Taib (2015, juin). Entreprises familiales et logiques de rente. Les diverses ficelles de l'économie de rente. *Economia*.
4. Vatteville, E. (2008, septembre). La création de valeur : de l'exclusivité actionnariale à la diversité partenariale. *Management et Avenir*, n°18.

Le capital humain, pierre d'achoppement du capital immatériel

Dans le numéro dédié au capital immatériel, nous avons notamment relevé que la richesse immatérielle (cachée) ne saurait être occultée dans les nouvelles politiques des entreprises. À l'intelligence du management de déceler l'indicible et l'invisible, c'est-à-dire l'ensemble des potentialités humaines qui portent en elles le capital immatériel de l'entreprise. En effet, si l'être humain n'est pas engagé, son capital de connaissances, de compétences, d'innovation ou de créativité restera dormant, statique, voire sera redéployé dans une entreprise concurrente. En adoptant la position selon laquelle l'approche gestionnaire qui considère que l'accumulation du capital humain de ses salariés n'est pas systématiquement un gage de performance, nous avons fait de l'approche humaine notre cheval de bataille. Ce nouveau paradigme implique alors de considérer d'autres leviers et d'autres prismes de lecture des organisations. L'approche des organisations apprenantes⁵ comme cadre d'une nouvelle performance durable, nous a ainsi apparue comme une opportunité pour les entreprises désireuses de conduire une transformation par l'apprentissage collectif en continu, et ce, afin d'asseoir les bases d'une organisation en phase avec son environnement, plaçant la connaissance et l'humain au centre des préoccupations et des stratégies.

5. Sqalli, Hammad (2017, octobre). L'organisation apprenante, chantier ouvert. *Economia* n° 30, Inégalité, justice sociale et entreprise.
6. À paraître en avril 2018.

proche des préoccupations de ses collaborateurs, moins distant, moins directif, plus compréhensif, et surtout plus entraînant, grâce à des projets stimulants.

Ainsi, la responsabilité de l'entreprise est de mettre en place des pratiques de gestion de ressources humaines qui permettent de mobiliser le capital humain de ses salariés. Il s'agit non seulement de repérer et d'attirer les meilleurs talents et de veiller à l'évolution des compétences (par la formation notamment) en cohérence avec les besoins de l'entreprise, mais également de mettre en place des systèmes de management, de valorisation et de reconnaissance qui permettent aux salariés d'exprimer pleinement leur plein potentiel, dans l'intérêt de l'entreprise et de ses clients. Partant de là, il semble important de noter que l'un des défis majeurs de l'entreprise est de fidéliser ses salariés et d'entretenir leur motivation ainsi que leur engagement. Cela passe, à court terme, par l'amélioration des conditions de travail ou la mise en place de politiques salariales motivantes (primes sur performance, systèmes de promotion interne, gestion des carrières et des compétences, intéressement et incitations diverses, communication, consultation et implication des salariés dans la prise de décision...). À plus long terme, la motivation des salariés dépend de la capacité de l'entreprise à fédérer ses salariés autour de valeurs communes, leur permettant de donner du sens à leurs actes et à leur existence.

1 recherche majeure en préparation sur «sens et valeurs de travail au Maroc»

Le maillage entre la recherche et le monde de l'entreprise

La prescription de ces grandes orientations, aussi pertinentes soient-elles, devrait s'accompagner de ce que l'on nomme en interne « l'expérience émotionnelle du chercheur ». Dans le numéro *Que peut la recherche pour l'entreprise*⁶ ?, la part belle a été faite aux distances entre la chose académique et l'entreprise. Une contradiction entre le temps long du chercheur et le temps court du praticien, entre la belle grille de lecture théorique et l'urgence

de la décision de l'entrepreneur, entre la théorie et la situation pressante, entre le prescrit théorique et le tour de main, entre le réfléchi et l'intuition, entre les différents langages et codes, etc. Conscients de la valeur ajoutée de la connaissance académique pour l'entreprise, nous avons appelé les chercheurs en sciences de gestion et sciences sociales à développer plus de proximité avec leur objet de recherche qui est l'entreprise. En somme, oser l'expérience émotionnelle par la recherche-action, par une plus grande attache avec le réel ; la jonction des deux mondes qui profite à tous.

L'expérience récente de la Chaire GTO est intéressante en la matière et peut éclairer le lecteur sur l'esprit et les méthodes utilisés. *Economia*, Centre de recherche de HEM mène depuis bientôt deux années un programme de recherche sur le « sens et la valeur du travail » dans les organisations salariales marocaines, dont l'objectif est de mieux comprendre les réalités du travail au Maroc, mais aussi d'identifier des leviers d'actions utiles aux décideurs. Dans le cadre de ce projet, un focus a été réalisé sur une entreprise dans le secteur industriel, où plus de trente entretiens ont été menés et une étude de cas en cours de réalisation, et où des collaborations d'accompagnements futurs sont prévues. Ce programme de recherche et

cette expérience ont scellé finalement ce qu'est la substance de cette Chaire, à savoir des chercheurs au plus proche des organisations par une collaboration étroite dans la fabrique commune des problématiques de recherche, où l'entreprise exprime ses besoins et son entendement de l'objet de recherche, et où l'entité académique apporte des grilles de lectures théoriques, mais sur la base de travaux exploratoires sur le terrain de l'entreprise. Ce mode de fonctionnement nous a permis, en tant que Chaire, de mieux ajuster notre action et nos recommandations, mais également de nous reconforter dans notre vision étayée plus haut, notamment sur le volet du capital humain. Avec cette entreprise consciente des enjeux de la transformation par la valorisation du capital humain, nous consolidons notre croyance dans la possibilité de faire autrement, c'est-à-dire de donner à l'humain une capacité de changer et de grandir, et de faire grandir son organisation. Ici, le management par le sens et le devoir grandissant de réflexivité individuelle et collective deviennent des gages de performance durable. Nous croyons ainsi dans le maillage entre la recherche et le monde de l'entreprise, par l'établissement de boucles de récurrences et des itérations, comme autant de points d'inflexion pour de nouvelles trajectoires plus profitables.

LA CHAIRE GTO EN QUELQUES POINTS



Aussi, changer de posture impose non seulement d'entrevoir l'organisation comme un ensemble de relations durables, où l'humain progresse et développe sa technicité dans un contexte social et organisationnel, mais suscite aussi de revisiter le fonctionnement « traditionnel » des entreprises. Le livre blanc sur le leadership dans les organisations marocaines préconise notamment de repenser le rôle du leader/manager, un leader plus reconnaissant, plus

OBJECTIFS

Explorer par la mise en place d'un observatoire qui étudie les tendances, les pratiques émergentes, les études de cas et *best practices*, les stratégies et processus de transformation à l'œuvre dans les organisations marocaines et internationales, en relation avec les changements des environnements socio-économiques, concurrentielles, technologiques, sociologiques...

Comprendre et analyser : développer notre programme de recherche dont l'objectif est de :

- Identifier, saisir et mieux appréhender les conditions d'adaptation aux changements des environnements et les déterminants de la capacité d'anticipation et de changement proactif.
- Analyser les synergies et des tensions entre la direction responsable du pilotage des politiques et les parties prenantes (collaborateurs dans un premier temps).
- Développer les grilles de lecture et les outils pour réguler les relations entre les différentes parties prenantes afin de les fédérer autour du projet de transformation.
- Produire et diffuser les connaissances actionnables utiles à l'élaboration de stratégies de transformation (baromètres et indices, études de cas, rapports entreprise et rapports publics via la Revue *Economia*, articles scientifiques dans des revues classées...).
- Contribuer à l'enrichissement des contenus pédagogiques de HEM.
- Accueillir et fédérer la communauté de chercheurs autour de la Chaire.
- Organiser des événements de recherche : tables rondes, séminaires, colloque international.

Accompagner les entreprises engagées dans un processus de transformation dans une perspective d'accroître la performance par :

- La réflexion avec l'équipe dirigeante sur la stratégie et les processus de transformation.
- L'animation des équipes qui portent la transformation.
- La formation, le suivi et le coaching à caractère professionnel auprès de dirigeants et de managers qui planifient ou implantent des changements stratégiques (cours, présentation, séminaires...).
- L'établissement d'outils d'évaluation et de suivi récurrents.

Mission

La mission de la Chaire Gouvernance et Transformation des Organisations (GTO) est de nourrir la réflexion et d'accompagner les entreprises dans leur transformation :

- Dans une perspective de création de valeur pérenne.
- En relation avec les changements des environnements.
- La mise en réseau d'énergies pour un sens durable du travail.
- Le respect des intérêts des différentes parties prenantes.
- Et l'évaluation de la dynamique des organisations.

Coordinateurs de la Chaire

Hammad Sqalli, enseignant-chercheur, *Economia*-HEM

Adil El Ouazzani, enseignant-chercheur, *Economia*-HEM

Said Abu Sheleih, consultant associé à *Economia*-HEM



Economia nous aidera à comprendre plus finement les enjeux de sens autour du travail dans l'entreprise

À Maghrebsteel, nous avons engagé une transformation radicale depuis maintenant trois ans. Au-delà de la restructuration opérationnelle, notre ambition stratégique est de contribuer de manière significative au projet industriel du pays en constituant un écosystème sidérurgique intégré au service des autres industries. Dans ce cadre, la mobilisation du personnel est un levier fondamental et nous capitalisons sur tout ce qui est de nature à l'actionner et à l'activer : formation, développement personnel, *teambuilding*, sans oublier les partenariats avec les institutions éducatives. Nous avons conclu des partenariats avec des écoles d'ingénieurs (Centrale, EMI). Avec HEM, nous avons lancé un programme de recherche «SENS et VALEURS DU TRAVAIL dans les ORGANISATIONS MAROCAINES» qui s'étale sur trois ans et vise à mieux comprendre les réalités concrètes et vécues des salariés et employeurs. L'objectif étant de pouvoir *in fine* apporter des recommandations qui soient utiles au management. Cette mission, menée par *Economia*, le centre de recherche de HEM, nous aidera à comprendre plus finement les enjeux de sens qui se nouent autour du travail dans l'entreprise. Nous avons la ferme conviction qu'une telle recherche rigoureuse avec des entités crédibles comme HEM peuvent grandement éclairer des problématiques sous-jacentes fondamentales pour le travail managérial en entreprise.

M. Ammar Drissi

Président Directeur général de Maghreb Steel



Un groupe qui ne cesse de se rapprocher de l'entreprise avec des publications scientifiques riches et pertinentes

L'ouverture de l'université à son environnement socio-économique constitue un levier majeur pour optimiser l'employabilité des étudiants et stimuler l'innovation dans les entreprises. Le groupe HEM a, depuis sa création, pris l'initiative de coopérer avec HPS sur plusieurs volets. Il s'est d'abord intéressé à l'étude du modèle de gestion de HPS dans le but de le comprendre et de le formaliser, mais aussi d'y découvrir les bonnes pratiques et les secrets qui expliqueraient la réussite internationale de HPS. Depuis cette première collaboration, notre groupe a été invité à plusieurs reprises à participer à des groupes de réflexion animés par des chercheurs HEM. J'ai été personnellement sollicité à maintes occasions pour animer des conférences au profit des étudiants HEM.

À chaque fois, nous avons découvert un groupe dynamique qui ne cesse de se rapprocher du monde de l'entreprise et de le doter de publications scientifiques aussi riches que pertinentes.

M. Mohamed Horani

Président Directeur général de HPS

L'INTERNATIONAL, UN ENGAGEMENT PÉRENNE D'ECONOMIA

Pour des considérations géographiques et managériales, l'international a été défini dès le départ comme un axe de recherche pertinent au sein de notre centre de recherche. *Economia* a ainsi mis en place dès 2010 trois chaires complémentaires : Maroc-Afrique, Maroc-Amérique du Sud, Maroc-UE. Depuis 2017, la Chaire MIS (Management international et société) est mise en place en continuité de ces trois chaires, examinant « l'entreprise du Maroc dans son ouverture sur le monde ».

Depuis sa création, *Economia*-HEM Research Center a tenu compte tour à tour de problématiques centrées sur la compréhension du Maroc dans sa dimension internationale, aussi bien au travers de ses liens avec des pays du Nord que du Sud.

La question de l'international a été définie dès le départ comme un axe de recherche pertinent, justifié dans le cas du Maroc, comme l'avait bien rappelé Jean Paul Lemaire en 2011 lors d'un colloque organisé par Cesem-HEM, à la fois par des considérations géographiques et managériales. D'une part, le positionnement du Maroc à un carrefour d'échanges privilégiés – entre l'Europe, l'Afrique de l'Ouest et l'ensemble de l'Afrique subsaharienne, aux confins d'un large espace arabophone, allant de l'Atlantique au Golfe Persique – en fait un point d'observation privilégié

des transformations qui s'y accomplissent. D'autre part, le Maroc, avec un mode de management qui se situe au confluent de divers courants managériaux principalement francophones et anglo-saxons, fortement imprégné d'une culture locale et régionale spécifique, en fait un terrain riche d'enseignements en matière de management international.

Partant de ce contexte, *Economia* a mis en place en 2010 trois chaires complémentaires : Maroc-Afrique, Maroc-Amérique du Sud, Maroc-UE. Celles-ci ont travaillé de manière complémentaire sur trois missions :

- L'analyse des environnements de l'entreprise, territoriaux, économiques, sociaux et géopolitiques

- L'étude des secteurs et entreprises dans leur interaction avec leurs marchés, réels ou potentiels, dans leur dynamique d'internationalisation et à partir de grilles de lecture comparatives
- La proposition des orientations stratégiques susceptibles d'améliorer le positionnement du Maroc comme hub régional

Depuis 2017, la Chaire MIS (Management international et société) a été mise en place comme une continuité singulière de ces trois chaires. Elle met au centre de son projet « l'entreprise du Maroc dans son ouverture sur le monde » en tenant compte de l'analyse des phénomènes socio-économiques, prêtant attention à l'application concrète au cas du Maroc et à la singularité de ses inscriptions dans l'histoire et la géopolitique régionale.

Dans cette rétrospective, nous présentons dans un premier temps le positionnement géoéconomique du Maroc par rapport aux autres économies d'Afrique et d'Amérique du Sud. Ensuite, nous abordons la question de l'attractivité du Maroc. Enfin, nous discutons de l'ouverture de l'Homme et de l'entreprise marocaine à l'international.

Le Maroc en quête de positionnement économique

L'analyse des transformations actuelles et futures de l'environnement économique du Maroc est un point clé de la compréhension de son insertion dans la gestion des enjeux internationaux, ainsi que de son rôle dans la géoéconomie actuelle.

Déjà en 2010, la Revue *Economia* consacre un dossier complet à l'économie du continent africain. Celui-ci s'est intéressé aux nouvelles dynamiques externes et internes qui semblent caractériser l'Afrique du XXI^e siècle. Les dynamiques externes sont relatives à l'apparition de nouveaux acteurs comme la Chine, la Russie ou le Brésil, dont les investissements ne cessent de croître en

Afrique et qui ne sont pas sans influencer sur un reclassement géopolitique du continent. Les dynamiques internes sont, quant à elles, relatives aux renouveaux, tant économiques que sociaux ou culturels, que vit l'Afrique et qui ne sauraient venir que de l'extérieur. Le dossier rappelle que, bien qu'étant profondément ancrée dans l'histoire et la géographie, l'interaction entre le Maroc et son continent d'appartenance géographique se caractérise depuis la moitié des années 80 par un déterminisme politique : la question du Sahara.

Le Maroc en quête de positionnement économique

Longtemps considérée comme une dimension de la question du Sahara pour rompre l'isolement diplomatique consécutif au départ du Maroc de l'OUA - et très souvent marquée par un caractère réactif, ponctuel ou conjoncturel - la politique africaine du Maroc a connu une dynamisation depuis plus d'une décennie, sous l'impulsion d'une volonté politique manifeste.



Sous-tendant, voire complétant ou palliant l'activité diplomatique, le versant économique de la stratégie africaine du Maroc a enregistré une belle percée de grands groupes marocains (RAM, AWB, BMCE, MarocTelecom...) en Afrique subsaharienne, malgré certains revers comme l'expérience d'Air Sénégal international. Cette projection économique peine cependant à se traduire dans les échanges commerciaux (4% d'exportations vers l'Afrique subsaharienne et 1,29 d'importation en provenance de cette région) et continue à pâtir de faiblesses structurelles (cadre juridique, frilosité des hommes d'affaires marocains, difficultés logistiques d'accès et surtout carence d'une expertise d'entreprenariat marocain en Afrique subsaharienne). Cette présence économique se révèle néanmoins un précieux atout pour la visibilité « appréciée » du Maroc dans son voisinage Sud et un avantage comparatif non négligeable pour un pays maghrébin non membre de l'Union africaine.

Nezha Alaoui M'hamdi, *Economia*, n°10, p. 95, 2010.

Un recadrage a été toutefois opéré depuis la fin des années 90, grâce à la projection puis l'implantation d'intérêts économiques nationaux dans le voisinage Sud. Affichant une forte volonté politique de développer une coopération Sud-Sud de partenariat avec les pays d'Afrique subsaharienne, le Maroc a réussi à occuper une place d'acteur à part entière sur le continent, tant sur le plan politique qu'économique, aspirant ainsi à devenir un hub africain.

Toutefois, si le Maroc devait devenir un hub africain, hypothèse de plus en plus avancée par les politiques et les entrepreneurs, cela veut dire qu'il donne une importance nouvelle à sa profondeur

atlantique. Or, l'ouverture sur la dimension atlantique implique un renforcement des relations Sud-Sud, avec l'Amérique du Sud en particulier. Cette dimension atlantique, qui géographiquement se manifeste par la longueur de côtes marocaines bordées par l'océan Atlantique, a ainsi pu être approfondie grâce aux travaux de la Chaire Maroc-Atlantique et un dossier complet lui a été consacré dans le numéro 25 d'*Economia* (2015).

Cette « atlantiquité » encore peu partagée par les acteurs économiques de terrain, peut pourtant appuyer plus encore la position forte du Maroc sur le continent africain, en créant et développant un ancrage Sud-Sud des échanges atlantiques.

Quelle place pour le Maroc dans un nouvel ordre atlantique ?

"Au vu de l'émergence des BRIC's, de l'accélération de l'accord de libre-échange USA-EU (TTIP : Partenariat transatlantique de commerce et d'investissement), de l'engouement massif pour le continent africain, du développement des échanges Sud-Sud, et des nouvelles articulations que supposent ces données relativement récentes, nous nous interrogeons sur la place du Maroc dans cet espace atlantique en mutation, et s'il en venait à considérer l'ancrage atlantique comme une option viable. Bien que le Maroc dispose d'une large façade atlantique et ait connu à travers son histoire des expériences plus ou moins durables, il n'en demeure pas moins ballotté entre ses défis internes et ses enjeux stratégiques à l'international, notamment avec l'Europe, premier partenaire commercial et premier investisseur. Encore une fois, si les échecs d'intégration régionale au niveau maghrébin et les timides poussées d'une Union pour la Méditerranée tentant de se réinventer, si les événements connus en Lybie, en Égypte et au Moyen-Orient constituent plus une source de problèmes pour le Maroc qu'un océan d'opportunités, aussi vaste soit-il, n'est-il pas légitime de s'interroger sur un nouvel ancrage, porté par le maillage de nouveaux liens, surtout dans un espace où les conflits militaires et terroristes sont moindres comparés à d'autres régions du monde. De manière évidente, les problèmes sécuritaires ne peuvent en aucun cas être occultés. Bien au contraire, la réflexion sur cette dimension protéiforme s'enracine dans tous les papiers du dossier et en constitue un enjeu majeur. Et là, le Maroc semble avoir un rôle à jouer, un rôle de pivot, de zone tampon, de partenaire. L'internationalisation marocaine en Afrique de l'Ouest et subsaharienne ne serait-elle pas une étape dans son histoire et dans son développement atlantique ? L'analyse croisée de la question du hub régional et des deux lectures sur la présence marocaine en Afrique est éclairante à souhait, comme l'approche géomaritime pourrait l'être dans une perspective de meilleur positionnement du Maroc dans les stratégies atlantiques."

Hammad Sqalli et Alfredo Valladao, *Economia*, n°25, p. 6, 2015.



L'attractivité du Maroc

La volonté du Maroc de se positionner comme un acteur privilégié des échanges Sud-Sud nous a amené dans le cadre d'*Economia*, Centre de recherche de HEM à analyser l'attractivité du Maroc pour les investisseurs directs étrangers, en prenant en compte les transformations en cours de l'environnement économique comme politique du pays (notamment son rapprochement avec l'UE et son accès possible à un statut de quasi intégration ou encore, la reprise de son statut de pays membre de l'Union africaine).



Le premier thème de travail dans le cadre de l'analyse de l'attractivité du Maroc a porté sur les IDE, les fameux investissements directs à l'étranger. Dans le numéro 2 de la Revue *Economia* publié en février 2008, Driss Ben Ali revenait sur le rôle des IDE dans l'équilibre économique d'un pays, et en particulier sur la capacité du Maroc des années 2000 à attirer les investissements étrangers. Il écrivait ainsi qu'entre 1989 et 2004 « le Maroc a joué un rôle de locomotive de flux des IDE à destination du continent africain. En 2005, il se classe quatrième pays hôte derrière l'Afrique du Sud, l'Égypte, et le Nigéria. Si on analyse le volume du stock d'IDE par pays, le Maroc a vu son stock par habitant quadrupler sur la période 1995-2005, passant de 170 à 720 dollars par habitant ».

Le deuxième thème traité, toujours dans le cadre de l'attractivité du Maroc, a porté sur la question de délocalisations/relocalisations. Ce thème a d'ailleurs donné lieu à la publication d'un ouvrage collectif (*Entre délocalisations et relocalisations*, Éditions Karthala, 2011). Comme l'a bien rappelé Jean Paul Lemaire en 2011 lors de sa conférence, les auteurs ont souligné, en particulier, l'imbrication des différentes dimensions d'un phénomène déjà ancien : macro-économiques (au niveau des pays d'origine, des pays d'accueil, comme des relations interétatiques), méso-économiques (au niveau des secteurs), et micro-économiques (au niveau des organisations elles-mêmes). Ils ont également souligné les caractéristiques récentes,

particulièrement marquées par la montée en puissance de nouveaux acteurs – originaires d'Asie notamment – dans un environnement où la transmission des chocs conjoncturels devient de plus en plus sensible. Cette publication a permis aussi de mesurer les conséquences de ces nouvelles transformations de l'environnement sur les décisions stratégiques des dirigeants et leurs déclinaisons fonctionnelles, laissant entrevoir, enfin, de possibles perspectives de coopération entre structures situées entre les différentes zones concernées.

L'Homme et l'entreprise marocaine dans son ouverture sur le monde

S'intéresser à la dimension internationale du Maroc, à la fois au travers de ses enjeux managériaux et sociétaux, c'est tenir compte tour à tour d'une géographie centrée sur les territoires et l'histoire, mais aussi de la dimension économique et de l'impact des échanges internationaux. Mais, l'international, ce sont aussi et surtout des acteurs, hommes ou organisations qui, jour après jour, construisent et renforcent la position du Maroc.

Par rapport à l'homme, la dimension internationale d'une région ou d'une Nation est liée aux rapports qu'entretiennent les habitants avec l'étranger ou les étrangers. En remontant jusqu'à l'époque d'Aristote,

Le Maroc, quelle stratégie vers le Sud ?

"Les exportations marocaines pâtissent de certains handicaps de plus en plus sensibles sur le marché africain, notamment en raison de la concurrence d'autres pays (Turquie, Liban, Afrique du Sud) : le manque de visibilité du label Maroc dans certaines zones (Afrique anglophone et lusophone), la nécessité d'adapter l'offre exportable marocaine à la demande, la nécessaire restructuration et renforcement de la chaîne de la promotion."

Nezha Alaoui MHammdi, *Economia*, n°19, p. 16, 2014.

on comprend que le commerce international est d'abord lié aux possibilités de commercer avec les étrangers, que ceux-ci se trouvent dans la province voisine ou plus loin de l'autre côté de la mer. Le dossier du numéro 11 d'*Economia* (2011) a cherché à comprendre la place de l'étranger au Maroc, des anciens colons aux migrants subsahariens qui prennent une place de plus en plus importante dans le paysage économique du pays. Certaines villes sont aussi tributaires des investissements étrangers pour se développer, à Marrakech par exemple, 75% du volume des investissements est d'origine étrangère.

Des comptoirs à la « Californie française »

Les liens du Maroc avec le monde extérieur, principalement l'Afrique subsaharienne, le Moyen-Orient et l'Europe, remontent aux temps les plus reculés. Le commerce caravanier a ainsi prédominé dans ses échanges pendant plusieurs siècles. Ce commerce n'a commencé à fléchir qu'avec l'arrivée des Portugais au Golfe de Guinée au XV^e siècle et l'occupation par ces derniers et par les Espagnols de ports sur le littoral méditerranéen et atlantique du Maroc. Il n'a cependant réellement périclité qu'à la fin du XIX^e siècle, principalement après la prise de Tombouctou par les Français en 1894-1895. Sa réduction drastique, en volume et en valeur, a été au centre du processus de distanciation du Maroc par rapport à l'Afrique subsaharienne. La coupure qui s'en est suivie a fait perdre à l'artisanat marocain ses débouchés traditionnels en Afrique subsaharienne. Les produits qui arrivaient au Maroc, précisément depuis le « Soudan » (les actuels Mali et Niger) alimentaient d'ailleurs en partie le commerce maritime au Moyen Âge. L'or y tenait un rôle fondamental [...]

Mohammed Kenbib, *Economia*, n°11, p. 28, 2011.

Mais l'étranger, c'est aussi le Marocain qui quitte le territoire national pour aller explorer de nouveaux horizons. L'histoire de la thêière marocaine exportée depuis Manchester par les premiers migrants marocains en Grande-Bretagne au XIX^e siècle est un exemple emblématique. Le dossier du numéro 6 de la revue (2009) était ainsi consacré aux migrants et cherchait à décrypter les enjeux liés à ces flux démographiques.

Émirats, compétences et préjugés

Parcours

«Commencée à Rabat, sa carrière de cadre international se poursuit aux USA puis à Dubaï où Imane est coordinatrice des projets de développement pour le Moyen-Orient, l'Afrique du Nord et les régions asiatiques dans une multinationale. Elle est membre de l'AMPA, American Moroccan Professional Association, une ONG qui a pour objectif de réunir les Marocains vivant aux États-Unis et coordonner leur engagement pour le développement de l'éducation des enfants au Maroc. Elle est également membre de la Ligue des femmes arabes. Loin, très loin donc, de la représentation péjorative sous laquelle la société marocaine (et avec elle une bonne partie du monde arabe) se représente ces femmes parties dans le Golfe et contre laquelle, justement, Imane se bat. Compte tenu de la radicalité de la situation qu'elle rencontre à Dubaï, son engagement se fait plus militant, surtout envers cette société marocaine, qui n'est pas en reste de préjugés et de désignations infâmantés contre ses propres migrantes. Imane a ainsi mené une enquête auprès d'une centaine de Marocaines vivant dans cette région, sur leur condition de vie et les difficultés qu'elles rencontrent.»

Imane Bentouet et Ahlame Rami, *Economia*, n°12, p. 106, 2009.

Par rapport à l'entreprise, la compréhension de cette dimension internationale s'est opérée à partir des études de cas à la fois d'entreprises marocaines qui s'internationalisent, et d'entreprises étrangères établies au Maroc et/ou opérant à partir du Maroc. Dans le numéro 19 d'*Economia* (2014), les auteurs se sont intéressés à analyser la place d'acteur politique et économique du Maroc dans une logique Sud-Sud. Dans un premier temps, la Revue *Economia* a cherché à dresser un état des lieux et surtout des tendances dans lesquelles les échanges du Maroc s'inscrivent : qu'il s'agisse des

obstacles auxquels le Maroc est confrontés, de la stratégie économique et politique mise en œuvre ou encore des réalisations avec l'Amérique du Sud ou l'Afrique. Puis, dans un deuxième temps, les auteurs se sont tournés vers ceux qui « font » les échanges : les entreprises. En effet, dans ce dossier ce sont aussi et surtout les organisations et leur implication en Afrique que les auteurs ont cherché à « traquer ». Les verbatim de ceux qui, au quotidien, sont confrontés aux difficultés culturelles ou organisationnelles des échanges internationaux sont la base de l'étude qualitative menée.

Quand les entrepreneurs marocains se tournent vers les pays du Sud

« Au temps de la mondialisation, il n'est plus question de tête-à-tête entre le Maghreb et l'Europe. »

« Lorsqu'une entreprise atteint une certaine maturité sur son marché national, il est normal qu'elle aille chercher de la croissance à l'international. »

« Ces pays (Sénégal, Gabon, Mauritanie, etc.) sont des pays amis, avec lesquels il nous est plus facile de communiquer. »

« L'accord conclu entre la Mauritanie et le Maroc nous permet de ne pas payer de droits de douane sur les produits informatiques. »

« Sur ces marchés africains, il n'existe pas d'études sectorielles, et nous devons pourtant arriver à obtenir les informations nécessaires à la prise de décision. »

« Le pouvoir d'achat dans ces pays (en Afrique) est plus faible, ce qui dissuade nombre d'acteurs économiques, et nous contraint à ne vendre que des produits dont la valeur unitaire est inférieure à 1\$. »

« Nous sommes souvent amenés à envoyer nos produits en Europe pour les réacheminer ensuite en Afrique. »

« Nous avons surtout des difficultés d'ordre administratif pour l'établissement des documents nécessaires pour nous adapter aux exigences de chaque pays. »

Caroline Minialai et Nabil El Mabrouki, *Economia*, n° 19, p. 21, 2014.



Cette thématique était tellement riche en apprentissage qu'elle a permis à nos équipes de continuer le travail en publiant un ouvrage d'études de cas consacré aux entreprises marocaines dans les échanges Sud-Sud (publiés aux éditions HEM-EMS en 2016). Enfin, nous avons pu partager et échanger autour de ces problématiques dans plusieurs colloques internationaux consacrés au management international dans les pays du Sud et les pays émergents. Un article issu de ce travail a été publié dans *Les organisations face aux transitions internationales*, ouvrage collectif, Vuibert, 2017.

LA CHAIRE MIS, DEMAIN

Ces travaux réalisés au cours des dix dernières années ont tous, d'une certaine manière, questionné les problématiques de l'international et des changements sociétaux qui leur sont liés. Ils constituent aujourd'hui la structure fondamentale sur laquelle se construit le futur de la Chaire Management international et société.

Notre travail est maintenant de comprendre, de décrypter et parfois d'accompagner l'ensemble des évolutions auxquelles le pays, mais aussi l'ensemble de ses agents économiques, seront confrontés dans les années à venir au Nord comme au Sud, à l'Est ou à l'Ouest.

Nous avons consacré un dossier dans le numéro 11 de la revue à la forme d'entreprises dominante au Maroc, les entreprises familiales. Nous poursuivons aujourd'hui ce travail en coordonnant et publiant un ouvrage d'études de cas consacré aux entreprises familiales en Afrique et au Moyen-Orient (à paraître fin 2018). Ce travail permettra aux lecteurs, étudiants et managers de comparer les différentes situations présentées et d'enrichir leurs pratiques ou leur compréhension des phénomènes vécus et observés.

L'avenir de notre travail se positionne comme toujours comme un pont entre le management

et la recherche, et nos axes de travail sont donc tous construits sur ce schéma et intègrent aussi systématiquement une dimension transmission des savoirs en formation initiale ou continue.

Le premier axe étudie les comportements des organisations à l'international avec un focus particulier sur les stratégies mises en œuvre, et sur les modes d'organisations et de gouvernance, que ceux-ci soient formels ou informels.

Le deuxième axe intègre plus encore la dimension sociétale de notre Chaire et se concentre sur les dimensions du contexte dans lequel évoluent les acteurs. Nous pourrions ainsi étudier l'impact de la culture nationale, ou analyser l'effet des différences culturelles, mais aussi le dynamisme de l'entrepreneuriat ou de l'incitation politique aux échanges.

Nous cherchons à intégrer l'ensemble des parties prenantes tant pour décrypter que pour partager et disséminer les nouvelles connaissances produites. L'année 2018 verra ainsi se concrétiser le lancement d'une centrale africaine des cas et l'organisation d'une formation en français, à l'écriture d'études de cas, ouverte en priorité aux chercheurs de l'Afrique francophone.

Mission

La Chaire Management international et société (MIS)

« L'entreprise du Maroc dans son ouverture sur le monde »

- L'étude des comportements des organisations à l'international avec un focus particulier sur les stratégies mises en œuvre, et sur les modes d'organisations et de gouvernance, que ceux-ci soient formels ou informels.
- L'analyse des environnements de l'entreprise, territoriaux, économiques, sociaux et géopolitiques.
- L'étude des secteurs et entreprises dans leur interaction avec leurs marchés, réels ou potentiels, dans leur dynamique d'internationalisation et à partir de grilles

de lecture comparatives.

- L'étude de l'impact de la culture nationale, l'analyse de l'effet des différences culturelles, mais aussi le dynamisme de l'entrepreneuriat ou de l'incitation politique aux échanges.
- La proposition des orientations stratégiques susceptibles d'améliorer le positionnement du Maroc comme hub régional.
- L'intégration de l'ensemble des parties prenantes tant pour décrypter que pour partager et disséminer les nouvelles connaissances produites.

Coordinateurs de la Chaire

Mohamed Nabil El Mabrouki, enseignant-chercheur associé à *Economia*-HEM

Caroline Minialai, enseignante-chercheuse à *Economia*-HEM

Abdelhak Kamal, enseignant-chercheur associé à *Economia*-HEM



Les quatre avantages de *Economia*, HEM Research Center

Au terme de mon expérience dans le conseil et la formation, de ma participation aux activités scientifiques du Cesem, j'ai tendance à considérer que la clé de l'excellence d'une structure de formation en management comme HEM est fondamentalement liée à l'acquisition et l'entretien de quatre avantages :

- **L'avantage compétitif** issu de la capacité à développer continuellement la qualité et l'innovation pédagogique et andragogique
- **L'avantage coopératif** lié à l'édification des alliances à la fois, avec des institutions de référence opérant dans son propre domaine d'activité stratégique et avec le monde professionnel

- **L'avantage cognitif** permettant de connaître son écosystème, d'assurer une veille active sur ses mutations et surtout sur l'évolution des métiers

- D'assurer **un ancrage novateur** de la recherche dans la culture de l'institution en liaison avec les professionnels

Aujourd'hui, nous ne pouvons qu'être fiers des performances réalisées dans ce sens.

HEM, grâce à une équipe dynamique et décomplexée, grâce aux structures pédagogiques et scientifiques auxquelles j'ai eu le plaisir de participer, a pu construire progressivement avec sérieux et aussi avec passion, ces quatre avantages qui lui permettent de s'affirmer comme une structure de référence dans son métier de base, mais aussi comme un acteur citoyen engagé dans la transformation des cultures.

Enfin si, comme nous le savons tous, la performance peut être l'ennemi de l'excellence, la maturité acquise par l'équipe de HEM lui donne tous les atouts pour entretenir sa trajectoire de succès, nous en sommes assurés.

M. Mustapha El Baze

Expert-consultant, Membre du comité d'orientation de *Economia*-HEM



Economia reste un champ où sont plantées les graines de l'innovation

Ma première expérience avec *Economia*, le centre de recherche de HEM revient à ma modeste contribution à un dossier sur *L'entreprise à l'ère de l'immatériel* publié par la Revue *Economia*. Durant cette collaboration, j'ai vraiment touché à l'esprit collaboratif de l'équipe du Centre et à leur maturité scientifique. Ceci m'a permis d'appréhender davantage les raisons derrière l'essor de la Revue *Economia* dans les contextes académique et professionnel. Outre la rigueur scientifique du corps rédactionnel de la revue dans le choix des sujets et dans leur *reviewing*, *Economia* reste un champ où sont plantées les graines de l'innovation, de la culture, de l'identité et de création de valeur pour leaders des organisations. Ceci m'est illustré lors de la collaboration pour le futur projet Ra'ed Africa, une occasion créée par le Centre *Economia* pour une perception revisitée du leadership africain.

M. Rachid Oumlil

Professeur HDR à ENCG-Agadir (Université Ibn Zohr),

Professeur associé Université des Iles Baléares (ACSICLab)

Fondateur d'African Research Center for Innovation and Development (ARCID)

LE COMPORTEMENT DU CONSOMMATEUR À LA LOUPE

Avec l'aspiration des individus à consommer « autrement », les tensions durables sur le pouvoir d'achat des ménages, le défi de la contrainte écologique... le modèle de consommation est en mutation. Dans son sillage, les modèles économiques d'entreprise et d'organisation des activités, visant la satisfaction des attentes des ménages, sont en cours de redéfinition. Un tel contexte exige la mise en place de dispositifs d'observation des mutations en cours, la réalisation de diagnostics, l'élaboration de nouveaux concepts et grilles d'analyse, permettant à la fois d'appréhender la nouveauté et d'accompagner les acteurs économiques. Cette vision fonde la vocation de la Chaire du Comportement du consommateur (CCC).

Au carrefour de plusieurs disciplines

La connaissance du comportement des consommateurs se trouve au carrefour de l'économie, de la psychologie, de la sociologie et l'anthropologie, des neurosciences, de la chimie... Elle englobe l'étude des besoins, des motivations et des perceptions des consommateurs, l'analyse des variables sociodémographiques, des valeurs, de la culture, de la personnalité et des forces de différents groupes sociaux.

En outre, l'usage d'Internet a profondément bouleversé la manière dont les consommateurs se représentent, perçoivent, achètent et communiquent sur des produits ou services et sur des marques. Les pratiques des entreprises accompagnent cette même tendance, en développant une expertise liée aux nouvelles technologies, des délais de réponse

courts, l'interactivité, et la personnalisation des liens entre les entreprises et les clients.

La création de la chaire dédiée à l'étude du comportement du consommateur a été mise en place et se justifie par :

- Le développement considérable des sciences du comportement humain.
- L'adoption, par un nombre croissant d'entreprises, de l'orientation de marketing (conviction des managers) : l'analyse du comportement du consommateur joue un rôle essentiel dans l'évaluation des ouvertures des marchés, dans le choix de segments des marchés, dans l'amélioration de l'efficacité des stratégies marketing et dans l'amélioration de la distribution.

- Et, enfin, par l'importance du comportement du consommateur dans la formulation des politiques publiques, dans la compréhension du rôle du marketing dans la société et dans la mise au point de mesures de protection des consommateurs.

Attachée à *Economia*, HEM Research Center la Chaire du Comportement du consommateur (CCC) créée en 2018 est composée de chercheurs et de praticiens. Elle a pour principale mission de promouvoir activement la recherche théorique et empirique, fondamentale et appliquée dans le domaine d'analyse du comportement du consommateur, plus spécifiquement dans les domaines de la consommation des biens et services. La CCC encourage la multidisciplinarité et la diversité des méthodes de recherche (enquêtes quantitatives et qualitatives, études de cas, plan d'expérience, monographie...), tout en ayant son propre modèle de recherche basé sur la publication d'articles scientifiques, interventions dans des colloques et conférences de niveau international, encadrement de doctorants et post-doctorants, production d'études de cas et d'études sectorielles de terrains...

Un carrefour d'information et de collaboration

La CCC se veut également un lieu privilégié de convergence des chercheurs avec les professionnels des secteurs privé et public, intéressés par les problématiques liées à la consommation et au comportement du consommateur. Ce carrefour est organisé autour des activités suivantes : information et documentation, formations académiques et professionnelles, et conseil/recherche appliquée.

Conformément à ses missions, la Chaire a pour objectif de développer des activités de recherche et de service dont l'objectif est d'enrichir les structures du Centre et de contribuer à son rayonnement scientifique et à celui de ses partenaires. En effet, la Chaire est ancrée dans les travaux réalisés par *Economia*, HEM Research Center depuis sa création et jusqu'à l'heure actuelle à travers, entre autres, des publications et des études (articles

Encadré

Des exemples des travaux réalisés au cours de la décennie 2007-2017

- **Octobre 2007 n°1**, construit autour de l'étude de terrain sur **Le marketing politique : l'épreuve des élections**. Menée par Abdelaziz Bahoussa (marketing, Université Mohamed V, Agdal) et Seloua Zerhouni (sciences politiques, Université Mohamed V, Souissi).
- **Janvier-mai 2008 : *Derb Ghallef, le bazar de l'informel***. Étude menée par Jamal Khalil, Raja Mejjati Alami et Fadma Ait Mous (en partenariat avec la CGEM – Confédération générale des entreprises du Maroc).
- **Mai-décembre 2008 : *Les classes moyennes, c'est qui ?*** Étude de terrain dirigée par Michel Peraldi, Driss Ksikes et Elsa Coslado (en partenariat avec le CM2S – Centre marocain des sciences sociales, Université Hassan II).
- **Mai-octobre 2010 : *Les consommateurs face aux points de vente informels***. Étude de terrain par Hassan El Aouni.
- **Juillet 2011-septembre 2012 : *Profil des utilisateurs des médias sociaux***. Étude menée par Driss Ksikes, Adib Bensalem et Hammad Sqalli.

scientifiques, études de cas, dossiers...) relatives à plusieurs axes de recherche : le secteur informel, la classe moyenne, médias sociaux et évolution de la consommation vers un marché virtuel, marketing politique et comportement de l'électeur, globalisation et comportement du consommateur.

Les quatre principaux domaines de recherche sont :

1. Les processus de décision, qu'ils soient individuels ou collectifs, liés aux consommateurs ainsi que les critères de décision.



2. Les pratiques et tendances de consommation. Il inclut des approches psychosociales, économiques, anthropologiques... des phénomènes de consommation tels que la consommation symbolique et sacrée, des analyses sectorielles des activités de consommation et l'étude des processus de cocréation de valeur et de la consommation collaborative.
3. L'étude des stimuli marketing des entreprises/organisations (notamment le marketing mix) sur les niveaux de réponse des consommateurs (cognitive, affective ou conative). Dans ce troisième domaine, les travaux seront focalisés sur l'identification des innovations marketing développées par les marques afin de répondre aux nouvelles attentes des consommateurs.
4. Les études sectorielles sous formes de

monographies et de projets de recherche spécifiques.

Le champ d'application privilégié par la Chaire concerne les biens et les services avec un focus sur les grandes tendances de consommation d'une part et les pratiques et les innovations marketing pour les accompagner de l'autre.

La Chaire est composée de deux enseignants chercheurs et un professionnel de manière permanente. Des professeurs visiteurs, collaborateurs scientifiques et praticiens participent également aux activités de la CCC. La Chaire collabore étroitement avec les différentes chaires d'*Economia*, HEM Research Center et participe également dans le domaine du marketing et des études relatives à la consommation avec les entreprises, les décideurs publics, les laboratoires et les équipes de recherche universitaires.

Mission

La CCC (**Chaire Comportement du consommateur**) se veut un lieu privilégié de convergence des chercheurs avec les professionnels des secteurs privé et public. Un carrefour organisé autour de l'information, la documentation, la formation académique et professionnelle, et le consulting académique.

Les quatre principaux domaines de recherche de la Chaire sont :

- Les processus de décision, qu'ils soient individuels ou collectifs, liés aux consommateurs ainsi que les critères de décision.
- Les pratiques et tendances de consommation. Il inclut des approches psychosociales, économiques, anthropologiques... ; des phénomènes de

consommation tels que la consommation symbolique et sacrée ; des analyses sectorielles des activités de consommation et l'étude des processus de co-création de valeur et de la consommation collaborative.

- L'étude des stimuli marketing des entreprises/organisations (notamment le marketing mix) sur les niveaux de réponse des consommateurs (cognitive, affective ou conative). Dans ce troisième domaine, les travaux seront focalisés sur l'identification des innovations marketing développées par les marques afin de répondre aux nouvelles attentes des consommateurs.
- Les études sectorielles sous formes de monographies et de projets de recherche spécifiques.

Coordinateurs de la Chaire

Aziz Bahoussa, enseignant-chercheur associé à *Economia*-HEM
Taoufiq Benkaraach, enseignant-chercheur associé à *Economia*-HEM
Hicham Lamrani, consultant associé à *Economia*-HEM

TÉMOIGNAGES



Ensemble, nous adoptons le braconnage dans les frontières des disciplines

Mon expérience de coopération avec la Revue *Economia* est d'abord une histoire d'amitié et de complicité avec son directeur Driss Ksikes. Elle a commencé en amont de la recherche par la mise en place d'un master d'études politiques avec sciences po à Aix où j'enseignais. Elle s'est renouvelée dans le cadre d'une collaboration préfigurant ce qui devait être un think tank indépendant regroupant trois collègues : chercheurs, décideurs et hommes des arts et des lettres. Une expérience stimulante et utile pour le pays. En quelques séances, le ton était donné grâce à l'efficacité de l'organisation et la précision des objectifs. Des traces de ces activités sont accessibles dans la Revue *Economia*.

Notre collaboration ponctuelle s'est transformée en partenariat institutionnel entre le CM2S (Centre marocain des sciences sociales) que j'ai fondé à l'Université Hassan II de Casablanca avec quelques collègues et le centre de recherche *Economia*. La mutualisation des moyens et le partage des compétences a permis à nos activités de contourner les difficultés de gestion posées à un centre affilié à une université publique et de doter le Cesem de ressources humaines mobilisant un savoir sociologique et juridique.

Il en est sorti des petites perles qui ont contribué à la connaissance de quelques points aveugles de la société marocaine : la classe moyenne et l'étude sur les jeunes. Plus tard, nous avons collaboré à partir de ma position de directeur du CRESC (Centre de recherche économie, société, culture) de l'Université Mohamed VI polytechnique et fondateur de la Chaire Paul Pascon. D'ailleurs, c'est dans ce cadre que le colloque sur l'état des sciences sociales dans le monde arabe devait être organisé sous les auspices, oh ! combien symbolique, des Chaires Fatima Mernissi et Paul Pascon. Mon départ du CRESC pour d'autres activités n'a fait que reporter l'événement qui se tiendra certainement en novembre prochain, toujours grâce à cette complicité qui lie deux artisans de la recherche, se donnant comme démarche le braconnage dans les frontières des disciplines et comme horizon le service des jeunes chercheurs.

M. Mohamed Tozy

Politologue, professeur des universités à Sciences-Po, Aix-En-Provence



Une intelligence collective qui fera la différence

Le choix de « croître » est ce que **The New Territory** (TNT) a choisi comme mission pour ses clients et partenaires. Dans un marché en perpétuelle mutation, la croissance est devenue une aspiration commune et une issue évidente pour une entreprise, un pays ou des territoires...

En s'associant avec *Economia*, l'un des meilleurs centres de recherche pluridisciplinaires au Maroc, TNT est certain d'apporter le savoir-faire, l'intelligence et la pertinence dont ont besoin les marchés. *Economia* fête ses dix ans, l'occasion pour nous de développer cette année des synergies afin d'appuyer les organisations, les décideurs et les leaders d'opinion dans la création de valeur à travers de la connaissance, du savoir, et des modes de gestion managériales efficaces.

Créer de la rupture quand il le faut, se réinventer, s'instruire pour être en phase avec les fluctuations et mutations du marché, telles sont les nouvelles ambitions de notre alliance. Nous sommes ravis et honorés d'être parmi les futurs contributeurs de croissance de ce groupe, initiateur d'une nouvelle Chaire du Comportement du consommateur dont nous sommes co-fondateurs.

M. Hicham Lamrani

Directeur, New Territory, consultant à *Economia*-HEM

RÉTROSPECTIVE

LES SCIENCES SOCIALES AU PLUS PROCHE DU RÉEL

Le décès de Fatéma Mernissi est non seulement celui d'une membre de notre comité d'orientation scientifique mais celui d'une amie, avec laquelle nous avons fondé une manière de réfléchir, travailler, dialoguer et s'enquérir du réel, à plusieurs mais ensemble. Le lancement de la chaire portant son nom ne fait que prolonger cette éthique, en touchant à ses sujets de prédilection : le genre, les jeunes, les médias, la culture et l'économie réelle.

Quand nous allions voir Fatéma Mernissi chez elle, durant ses dernières années, elle ne cessait de s'inquiéter à propos de la capacité des musulmans à s'autonomiser non seulement par la production des savoirs, mais également par la finance et la valorisation de l'immatériel. Pour elle, qui a fait partie des membres du comité d'orientation scientifique de notre centre de recherche, la vocation d'une telle structure dans un pays comme le Maroc, est de comprendre non seulement toutes les facettes permettant aux gens de gagner en équité et en indépendance, par rapport aux marchés mondialisés et aux différents espaces sociaux où ils se meuvent, mais également d'aider les organisations publiques et privées à appréhender et pallier ces défaillances.

Un laboratoire de la pluridisciplinarité

Au sein d'*Economia*-HEM, nous partagions largement une grande partie de ses inquiétudes. Et si nous avons tenu à créer, quelque temps après sa disparition, une chaire en son nom, c'est bien pour marquer notre volonté de prolonger la dimension liée aux sciences sociales concomitante à l'identité du Centre, dès sa création en 2007. À vrai dire, cette orientation a fortement contribué à installer les



fondements de notre démarche pluridisciplinaire. Faire travailler des sociologues et économistes avec des chercheurs en sciences de gestion a constitué, dès le début, une marque de fabrique du Centre. Cela ne s'est pas toujours passé comme une lettre à la poste mais, comme le préconisait Fatéma Mernissi, le dialogue est un effort mutuel, et conjuguer les singularités est le meilleur moyen d'œuvrer en collectif.

Si, d'un point de vue méthodologique, nos chercheurs ont, depuis, cheminé dans ce sens, il faut dire que nous avons eu le privilège, pendant trois ans, d'expérimenter la fertilisation croisée auprès de la défunte dans le groupe que nous avons fondé sous son impulsion, le Collectif du vivre ensemble. En même temps laboratoire pluridisciplinaire et vivier de l'apprentissage du dialogue fécond entre les sensibilités, ce groupe a donné naissance en 2016 à un ouvrage collectif, *Le tissu de nos singularités : vivre ensemble au Maroc*¹.

Un colloque, en guise de lancement

Le premier acte de naissance de notre Chaire fut sa domiciliation. Nous l'avions, dès le départ, doublement hébergée, aussi bien à HEM, via son centre de recherche, où la défunte nous a longtemps éclairés qu'à l'Université Mohammed V, et précisément à la Faculté des lettres d'Agdal, où elle avait entamé sa carrière. Cela nous a autorisés, dans la foulée, tout juste un an après sa disparition, à organiser un premier colloque international faisant état de son œuvre et de sa vie.

Conçu à l'image de l'auteure, dans le foisonnement, l'échange et la générosité, ce fut autant un moment de réflexion, de débat que d'émotions, à travers des témoignages oraux et filmés. Mais, ce fut également pour nous un vivier d'idées et de sensibilités exceptionnel, qui nous a permis de tester et développer les pistes de travail de la Chaire. C'est ainsi qu'ont été mis à l'épreuve les quatre axes définis antérieurement par les fondateurs, en parfaite harmonie avec ses centres d'intérêts et avec le souci de les questionner et de les porter ailleurs. Ils se déclinent comme suit :

- Femmes/hommes, société et démocratie
- Médias et culture
- Jeunes et dynamiques locales à l'ère de la mondialisation
- Économie réelle et actions sociales

Puisés dans son héritage intellectuel et soucieux du cheminement propre aux structures qui l'hébergent, ces quatre voies de recherche et d'action, reflètent, au sein d'*Economia*-HEM un parcours de recherche riche et diversifié qui en préfigure le prolongement.

L'égalité hommes/femmes, une constante

Le thème de l'égalité des sexes représente l'image d'Épinal qui cristallise, à tort, dans les esprits le cheminement intellectuel de Fatéma Mernissi. Tout en le considérant comme nécessaire et incontournable, comme socle culturel de la démocratie, elle n'en a pas fait son unique cheval de Troie. Au sein du centre de recherche, nous avons toujours adopté la même posture. Loin de l'adopter comme un simple faire-valoir ou comme un adjuvant technique, nous avons tout au long de ces dix ans pris la question de l'égalité entre hommes et femmes comme une nécessité politique et culturelle dont il faut jauger à plusieurs niveaux son degré de réalisation sociale et organisationnelle. Aussi, notre premier programme de recherche soutenu par ONU Femmes, en 2009, a été consacré à l'étude sociologique des cohortes des femmes médecins pour apprécier, dans un secteur réputé hautement féminisé, leur degré de progression, d'intégration et d'émancipation, en comparaison avec leurs pairs masculins.

Bien plus tard, en 2012, nous avons mené, grâce au concours de l'économiste Lahcen Achy et la sociologue Aïcha Belarbi, une étude qui a fortement été relayée, sur l'égalité économique hommes-femmes. Le choc que cela a

1. Coll. Les Presses de l'Université Citoyenne, Éd. En Toutes Lettres, 2016.



produit parmi les décideurs et acteurs, provenait de la régression du degré d'intégration économique des femmes, malgré les avancées discursives, institutionnelles et officielles affichées par le Maroc. Ne s'arrêtant pas au constat du recul, l'étude a permis, à partir d'un terrain qualitatif, d'apprécier les raisons politiques, culturelles et sociales de ce recul demeuré jusque-là imperceptible.



Conscients nous-mêmes de ce déficit, le centre de recherche a multiplié, depuis, la publication d'articles et études sur les sources de précarité de l'emploi et l'entrepreneuriat féminin, et les différentes formes d'inégalités, telles que vécues au sein des organisations. Dès 2014, en lançant notre programme d'accompagnement de jeunes leaders, Ra'ed, sur la base de notre étude de terrain sur le sujet, nous avons établi la parité de genres comme règle dans la sélection des jeunes bénéficiaires. Prêcher par les actes, non par les discours, c'est également une autre manière d'agir au sein d'*Economia*-HEM en général et de cette Chaire en particulier, où nous agissons par la production, mais également la transmission et l'innovation des savoirs.

L'économie réelle (non informelle)

En parlant avec la défunte de sujets d'intérêt pour nous, au centre de recherche, elle était souvent chiffonnée qu'on utilise le terme « économie informelle » pour désigner ce qui représentait, à ses yeux, l'économie « réelle » du pays, non seulement parce qu'elle apporte, selon le Haut-Commissariat au Plan, 20% du PIB ou qu'elle emploie une large proportion des jeunes, mais surtout eu égard à son statut fortement lié au vécu quotidien des gens, non aux bulles financières ou institutionnelles qui dominent les représentations du marché.

Lorsque nous travaillions, dans le cadre du projet SAHWA, sur les jeunes, l'emploi et l'entrepreneuriat, et que nous devions sonder les caractéristiques de « l'informel », nous avons beaucoup appris de ses propres terrains dans les

jouteyas de Rabat et Salé, où elle avait coutume d'interpeller les vendeurs, non pour les interroger (sous forme d'interrogatoire) mais pour les faire accoucher (sous forme de maïeutique). De cette expérience, nous avons publié une ethnographie sur Bab El Had à travers le parcours d'un jeune employé de l'informel, passé de l'échec scolaire à la réinvention de son identité par le travail, l'effort et l'intra-preneuriat.

Le Collectif du vivre ensemble : à la fois laboratoire pluridisciplinaire et vivier de l'apprentissage du dialogue fécond entre les sensibilités

Bien avant que ce thème constitue un des axes de la Chaire, il a été au cœur de nos enquêtes terrain, dès 2008. À travers un travail d'équipe, menée par le sociologue Jamal Khalil, et la socio-économiste, Rajae Mejjati Alami, nous avons mené une première étude qualitative dans le marché de Derb Ghallef, avec en même temps une cartographie des acteurs et une analyse des perceptions. Il en est sorti, essentiellement, que l'économie informelle n'est pas un continent à part, mais une zone grise allant de l'illégal à l'institutionnel établi, et qu'il convenait davantage de parler d'informalités au pluriel plutôt que d'un bloc distinct.

Plus tard, en 2011, dans le prolongement du premier chantier de recherche sur le sujet, nous avons entamé « un voyage au cœur de l'informel », avec un apport conceptuel, mené par l'anthropologue Michel Peraldi, qui a conclu, un peu comme Fatéma Mernissi, que « *l'informel serait le réel de l'économie, et le formel, une fiction partiellement réalisée* », comme il a proposé, à la place de la dichotomie formel/informel, une autre, plus ancrée dans le réel, distinguant les économies par les types de liens qui les sous-tendent, à savoir ceux institutionnels/relationnels.

Les médias et la culture, vus autrement

Si Fatéma Mernissi s'est un moment sentie proche de notre centre de recherche, c'est bien parce qu'elle a décelé un lien de cousinage entre nos préoccupations et les siennes. Outre les thèmes précités, il en est deux, en particulier qui lui tenaient à cœur. Le premier concerne la culture, non comme ensemble de valeurs ou d'héritages, mais comme industrie créative. Dans ce sens, une étude est menée par nos équipes, sous la direction de Caroline Minialai, sur les entrepreneurs de la culture, en 2010 ; nous avons essentiellement réussi à dessiner une typologie des acteurs qui varient selon les secteurs d'intervention, allant des « marchands » aux « créatifs » en passant par les « conciliateurs ».

Deux années plus tard, et à la faveur des changements opérés dans la région en 2011, nous avons entamé une nouvelle étude, s'inspirant de la même méthode d'approche, et avec un questionnaire en ligne, sur les « profils des usagers des réseaux sociaux au Maroc ». La recherche, menée conjointement par Adib Bensalem et Driss Ksikes, sur la base d'une revue de littérature largement documentée, a permis de ressortir quatre modalités d'usage, communicationnel, carriériste, politique et émotionnel. Ce travail a permis, par ailleurs, de développer un canevas d'analyse spécifique des profils, adapté aux organisations en interne.

Depuis, un engagement plus structuré dans la recherche en médias et culture a permis à *Economia*-HEM de se positionner, comme un des rares pôles de recherche au Maroc qui investit la sphère des économies créatives et médiatiques et leur lien, autant avec les pouvoirs, le marché que les utilisateurs. Que ce soit à travers la direction scientifique des États généraux de la culture, en 2014 ou l'étude menée en 2015 avec l'Union européenne, en étroite collaboration avec les sociologues de l'Université Hassan II, sur « les médias économiques et la construction de la

citoyenneté », ou bien le programme de recherche sur l'économie politique des médias au Maghreb et au Moyen-Orient, mené conjointement avec Dominique Marchetti (EHESS), Abdelfattah Benchenna (Paris XIII) et l'équipe de Roxane Farmanfarman (Cambridge University), ces chantiers sont largement investis.

Conclure à propos de l'existant

Croire qu'*Economia*-HEM ne s'intéresse que subsidiairement à la société et à la culture, c'est se méprendre sur son identité plurielle, sur l'élan novateur qui l'anime et le besoin permanent de sonder, non seulement les organisations en interne, mais leur environnement, social, politique, médiatique et culturel. Et c'est à cette tâche que s'attelle, au sein du Centre, notre Chaire.

Cela s'effectue à deux niveaux. Le premier concerne le déploiement des thèmes de la Chaire par la recherche, la formation et le développement de programmes innovants spécifiques. Le second niveau concerne la fertilisation croisée entre sciences sociales et sciences de gestion. En effet, la Chaire Fatéma Mernissi est le garant au sein d'*Economia* de la pluridisciplinarité des approches, des méthodes et des thématiques de travail. Et si cela fonctionne, c'est essentiellement grâce à la coordination permanente qui se fait entre chaires, et le travail de concertation qui se fait par projets.

32
contenus scientifiques en lien avec la chaire (études de terrain et articles)

Economia-HEM se positionne comme un des rares pôles de recherche au Maroc qui investit la sphère des économies créatives et médiatiques

DONNER PLUS DE CHAIR À LA CHAIRE



Partant des objectifs fixés pour la Chaire et des orientations issues du premier colloque qui lui était dédié, nous avons identifié quatre pistes clés de développement. La première concerne une relecture, analytique et critique, de son héritage. Dans ce sens, l'article de Nouzha Guessous, *Les féminisme(s) de Fatéma Mernissi* publié dans *Economia*, ainsi que la conférence donnée à IFA Berlin par Driss Ksikes, intitulée, « Fatéma Mernissi, a glocal feminist », ne sont que les premières pierres d'un édifice bien plus ambitieux, devant mobiliser des doctorants et, pourquoi pas, des thèses avec des universités partenaires.

La deuxième piste concerne le développement de projets de transmission et d'accompagnement des jeunes en priorité, qui s'inspirent et transforment les ateliers d'écriture que la défunte organisait avec différents types d'acteurs. Dans ce sens, un premier projet est consacré à l'initiation d'étudiants des universités publiques à la production de socio clips sur l'égalité hommes/femmes. Il est annonciateur d'un type d'actions où le savoir académique et le savoir-faire technique sont mis à disposition pour développer chez les jeunes des aptitudes à s'exprimer

autrement et à développer des aptitudes à l'innovation.

La troisième piste qu'augure un projet en cours avec l'UNESCO, la galerie IFA Berlin et l'Université Hassan II, concerne la fertilisation croisée des savoirs par la coopération entre chercheurs et artistes, travaillant sur des thèmes voisins et appelés à décloisonner les curricula au sein des universités, afin de sortir les étudiants d'un apprentissage mimétique et les amener vers un rapport plus ouvert sur la pluralité des approches.

Enfin, la tenue régulière de colloques internationaux de haute facture, avec publications à l'arrivée, est une tradition à entretenir tous les deux ans. D'ailleurs, le prochain, prévu en novembre 2018, est organisé conjointement avec la Chaire Paul Pascon, et s'attelle, sous les auspices de ces deux figures tutélaires, d'interroger « les sciences sociales dans le monde arabe ». Et, là aussi, la particularité des colloques de la Chaire est qu'ils ne se limitent pas à une série de communications académiques mais initient également des moments parallèles où l'esthétique et le sens de la citoyenneté sont prégnants.

Mission

La Chaire Fatéma Mernissi (FM) a pour mission principale, non de reproduire mais de fructifier, enrichir et développer les apports de la sociologue et écrivaine.

Suite au premier colloque international organisé par la Chaire, des ateliers pratiques ont permis de dégager de manière collaborative ses principales missions :

- Relire, critiquer, prolonger et porter ailleurs, par l'octroi de bourses à des doctorants, son héritage littéraire, conceptuel et théorique

- Lancer des projets de formation et d'accompagnement, dans l'objectif de favoriser l'autonomie des citoyens
- Programmer des ateliers permettant principalement de développer l'innovation méthodologique en sciences humaines et sociales
- Tenir un colloque international tous les deux ans en ouvrant de nouvelles voies de recherche sur les thèmes de prédilection de la Chaire.

Coordinateurs et membres

- Driss Ksikes**, Écrivain et directeur, *Economia*-HEM
Mokhtar El Harras, Sociologue
Fadma Aït Mous, Politologue
Manal El Abboubi, Chercheuse associée *Economia*-HEM
Aïcha Belarbi, Sociologue et ancienne ministre
Mohammed Abderrahman Tazi, Cinéaste
Rajaa Mejjati Almi, Socio économiste
Leïla Bouasria, Sociologue
Farid Merini, Psychologue
Mouhcine Ayouché, Coach certifié
Nouzha Guessous, Biologiste, experte en bioéthique
Driss El Kerri, Philosophe et scénariste
Raja Rhouni, Chercheuse en culture
Zakaria Kadiri, Sociologue et ingénieur



Les engagements de HEM à démocratiser le savoir propulsent la recherche action

HEM organise tout au long de l'année des séminaires, ateliers interdisciplinaires, cycles mensuels de conférences, colloques, Université Citoyenne®, inculquant à ses étudiants et chercheurs la liberté d'expression et d'échange, les invitant à entreprendre et conduire des recherches sur des sujets reliés à des impératifs économiques et sociétaux. Ces engagements de HEM à démocratiser le savoir, propulser la recherche action, ont permis à son centre de recherche *Economia* de créer conjointement avec la Faculté des lettres et des sciences humaines de Rabat la Chaire Fatéma Mernissi, sociologue et écrivaine marocaine de renommée internationale, décédée le 20 novembre 2015. Immortaliser l'œuvre de cette chercheuse invétérée, perpétuer ses œuvres, sauvegarder son esprit et ses approches, continuer la réflexion qu'elle a entamée sur le féminisme, l'apport des nouveaux moyens de communication... La Chaire, à travers des groupes de réflexion et ateliers d'écriture pluridisciplinaires, constitue le moyen le plus judicieux de rendre hommage à notre icône et de donner et de renforcer chez les jeunes le désir et l'habileté de s'investir dans la recherche, en recourant à l'écriture et à l'image.

Mme **Aïcha Belarbi**
Sociologue et ancienne ministre



Des amitiés construites dans le partage et la sincérité

La Revue *Economia* à laquelle j'ai contribué à plusieurs reprises est une fenêtre ouverte sur les changements économiques et sociaux du Maroc. Cette revue a ceci de particulier d'en proposer un reflet à la fois varié, scientifique et accessible. Pour une sociologue guettée par la menace du travail solitaire, quelle aubaine de pouvoir faire partie de cette grande famille qui réunit autour d'elle chercheurs, militants venant de différents horizons ! Au-delà des bénéfices d'une réflexion collective, cette multidisciplinarité permet de créer du lien entre les différentes perspectives et d'adopter une vision globale et élargie. Elle est aussi l'occasion d'établir des réseaux de relations nécessaires au développement de la recherche tout en en saisissant au quotidien les différents enjeux. Le Centre *Economia* reste pour moi un lieu de rencontre et de débat libre. La réflexion autour de différents sujets de débats se couple d'expériences concrètes, sans compter les magnifiques échanges qui ont eu lieu au sein du Collectif vivre ensemble. Un projet qui porte la marque d'*Economia* ne trace jamais seul sa route, et ne s'arrête surtout pas en milieu de chemin. Le projet du collectif Collectif vivre ensemble, qui comptait parmi ses membres feu Fatéma Mernissi, est né d'un rêve que nous avons partagé, puis est devenu réalité en créant la Chaire Fatéma Mernissi, active depuis sa création à travers l'organisation de plusieurs événements. Ma dernière expérience date de ma participation au projet de formation sur l'égalité en discours et en images dédié aux étudiants. Cette opportunité offerte par le Centre constitue un atout irremplaçable pour tous les jeunes universitaires qui se voient offrir généreusement une plateforme leur permettant d'aiguiser leurs connaissances et d'exprimer librement leurs idées de différentes manières. *Economia*, le centre de recherche de HEM, semble avoir une idée bien précise qu'elle entend suivre avec détermination et surtout avec sérénité. Sa structure est certes professionnelle mais, à échelle humaine, elle rend la collaboration agréable ; il était facile de tisser des amitiés construites dans le partage et la sincérité avec ses membres.

Mme **Leïla Bouasria**
sociologue

LES SYNERGIES AVEC LA GRANDE ÉCOLE ET LA FONDATION HEM

*S*e voulant être un espace de production et de transmission de savoir, *Economia*, HEM Research Center est également un pont entre la recherche et l'étudiant, ou le citoyen de manière générale. Sa vocation pédagogique se matérialise notamment dans la production d'études de cas enseignées dans les classes de HEM Business School. Plus encore, le programme d'initiation à la recherche, *Economia Members*, offre aux étudiants désireux de développer de nouvelles méthodes, connaissances et compétences un accompagnement porté par les enseignants-chercheurs du Centre. Par ailleurs, les projets de recherche se transforment en matière première pour les programmes dédiés aux «jeunes et à l'innovation» (pôle à part entière au sein de la Fondation). Enfin, les séminaires de l'Université Citoyenne®, ainsi que les ouvrages tels que *Le Tissu de nos singularités*, *Le Métier d'intellectuel* ou encore *Les Champions nationaux*, sont autant de points de jonction entre le Centre et l'espace citoyen.

APPRENDRE PAR LES CAS

Créée à Harvard au début du XXe siècle, la méthode des cas s'adressait à l'origine aux étudiants en droit leur permettant à l'époque de travailler et de discuter des arrêts des différentes instances judiciaires américaines. Dans les années 20, l'utilisation de cette méthode a été peu à peu étendue aux business schools. Elle s'applique aujourd'hui à l'ensemble des disciplines du management.

Son originalité en tant que méthode pédagogique tient tant à la nature du support pédagogique utilisé qu'à l'animation des séquences d'apprentissage. En effet, l'idée est de permettre aux apprenants, de futurs décideurs, de réfléchir et de proposer des solutions à des problématiques réelles d'organisations. Chacune et chacun doit ainsi se « plonger » dans la réalité quotidienne d'une organisation pour proposer une solution parfaitement adaptée à la problématique. Chemin faisant, l'enseignant, animateur de ces séances de travail, doit guider, stimuler et encadrer ses étudiants pour les amener à choisir et utiliser les outils les mieux adaptés. Ainsi, loin du cours magistral, à sens unique, la méthode crée une situation d'apprentissage qui approche la réalité d'une organisation : travail en petits groupes, séparation des tâches, négociation des termes de la solution proposée... toutes les composantes d'un comité de direction ou de pilotage.

À *Economia*, HEM Research Center, notre orientation recherche et enseignement nous a bien vite permis de réaliser que, pour que les situations d'apprentissage soient encore plus pertinentes, il faut qu'elles soient ancrées dans le terrain des étudiants, et qu'elles reflètent le plus possible la réalité à laquelle ils sont confrontés dans le cadre de leurs stages par exemple. Ceci nous a conduits à travailler dans deux directions : la production et l'animation d'études de cas Maroc et Afrique. L'ADN du centre de recherches, comme pont de savoir entre les mondes de l'entreprise et de la recherche, n'en est que renforcé.

En cinq ans, plus de trente études de cas publiées dans notre collection

Pour encourager la publication d'études de cas, nous avons commencé par organiser des séminaires de formation à l'écriture de cas. En effet, écrire et rédiger un cas, c'est raconter une histoire qui permettra à des étudiants d'acquérir de nouvelles connaissances. Il est donc nécessaire d'identifier une entreprise confrontée à une problématique pouvant devenir une situation d'apprentissage. Pour les auteurs, l'écriture se déroule en deux phases progressant en parallèle :

- La première phase est celle de la rédaction du cas. Le texte doit être dynamique, vivant, parfois enrichi, et est remis aux étudiants lors de la première séance de travail. Cette rédaction s'appuie nécessairement soit sur un travail de terrain auprès de l'organisation sujet du cas, soit sur un travail de recherche documentaire (pour des entreprises cotées par exemple).
- La deuxième partie est la rédaction de la « note pédagogique ». Ce document très riche en contenus théoriques et pédagogiques, permet aux animateurs de s'approprier la situation exposée et d'amener les apprenants à enrichir leurs connaissances au fur et à mesure de la résolution. Cette note situe l'étude de cas dans une progression pédagogique, en précisant par exemple la nature des prérequis nécessaires, ou les niveaux auxquels le cas peut être utilisé.

En 2013, nous publions donc un premier ouvrage d'études de cas qui s'intéresse au management dans les pays du Sud, soit douze études de cas d'entreprises marocaines. Ce projet, très innovant dans le contexte marocain, est très largement soutenu par les dirigeants des entreprises concernées. Il est multi-domaines et aborde à la fois des thématiques stratégiques, financières, marketing ou humaines. Un des cas sera même primé, dans une version anglophone, dans une compétition internationale organisée par l'association des business schools européennes.

Notre deuxième ouvrage paraît en 2016 ; il est consacré aux échanges Sud-Sud. Dans cette approche plus thématique, les différents auteurs proposent des situations pour décrypter les problématiques de management international entre pays du Sud, en particulier sur le continent africain.

Et, enfin, notre dernier ouvrage, à paraître fin 2018, s'intéresse à la forme d'organisation dominante dans le monde, les entreprises familiales. Qu'il s'agisse de PME ou de grandes entreprises, les auteurs proposent des problématiques auxquelles sont confrontées ces organisations en Afrique et au

Moyen-Orient. Ces études de cas seront proposées pour la première fois en version francophone et anglophone.

Chaque édition est l'occasion de rassembler une palette d'auteurs de plus en plus variée, qui nous permet de proposer des matériaux pédagogiques toujours plus riches et plus innovants. De plus, la mise en place d'appels à communications et d'un comité de lecture et de révision indépendant nous aide à améliorer la qualité de nos publications.

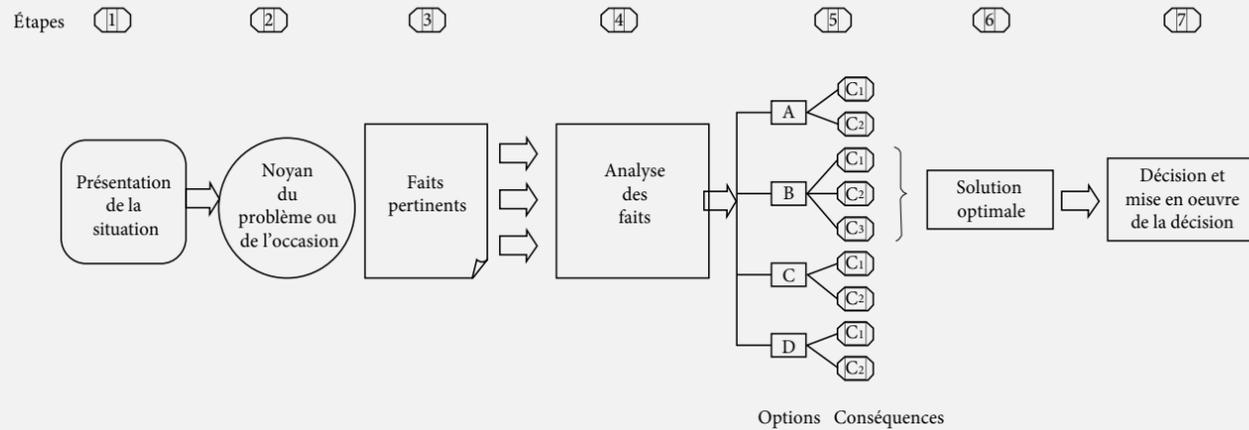
L'engagement pédagogique de HEM

Écrire des études de cas n'aurait pas de sens si celles-ci ne pouvaient pas être testées puis enseignées auprès d'étudiants. C'est pourquoi, depuis plusieurs années, la direction des masters de HEM propose des plages horaires consacrées à l'animation d'études de cas transversales, la plupart publiées par *Economia*, HEM Research Center.

L'objectif pédagogique affiché par HEM est de permettre aux étudiants de masters 1 et 2 de « développer des compétences et un savoir-faire concret lié à leur spécialité ». Chaque étudiant travaille douze heures par semestre en ce sens et traite de ce fait entre deux et cinq études de cas par an. Cette organisation permet de sortir les études de cas des enseignements traditionnels et de mettre ainsi les étudiants dans une situation encore plus proche de la vie « réelle » des entreprises. Comme le présente la figure 1, cette approche pédagogique permet de tester un certain nombre de modèles analytiques pour résoudre les cas. En stratégie par exemple, les étudiants peuvent proposer d'utiliser une matrice BCG, SWOT, Porter... ce qui est important, c'est que le groupe explique et justifie pourquoi le cadre d'analyse choisi est le plus pertinent dans la situation proposée.

Ainsi chemin faisant, les étudiants apprennent à choisir les outils les mieux adaptés à la problématique qui leur est présentée, en évaluant leurs avantages, mais aussi leurs limites ou leurs inconvénients.

Les étapes du processus d'une étude de cas (Bergeron (2006).
La Gestion Dynamique. Montréal : Éditions Gaétan Morin)



Qu'en disent les étudiants ?

« Une autre manière d'apprendre », « Plus vivante », « On apprend vraiment comment cela se passe dans une entreprise », « On se prend au jeu et on défend vraiment sa solution »... sont autant de remarques que l'on peut entendre. Les étudiants doivent rendre compte de leur travail et proposer une solution. L'évaluation de leur travail se fait aussi bien sur la solution elle-même (sa faisabilité, sa technicité, sa pertinence), que sur le processus permettant de résoudre le cas (efficacité et communication au sein du groupe par exemple, capacité à identifier les informations pertinentes ou à les rechercher...) ou sur la forme de la présentation.

Les enseignants apprécient aussi l'expérience, et chaque nouvelle séquence d'animation apporte son lot de « surprises et de découvertes ».

Pour aller encore plus loin...

L'investissement d'Economia, HEM Research Center dans la production d'études de cas, principalement africaines, est maintenant reconnu tant par la communauté des affaires que par celle du monde de l'enseignement et de la recherche. Nous sommes donc en train de passer à la phase

Encadré

Positionnement et stratégie

Les ouvrages d'études de cas produits par Economia, Hem research center, sont édités par la maison d'édition EMS, qui héberge une collection de HEM dédiée au sujet des « Entreprises du Sud ».

Les ouvrages sont soumis à un processus vertueux d'appel à contribution avec validation d'un comité de lecture ad hoc, désigné en fonction du thème de l'ouvrage. Les études de cas Economia sont coordonnées parsignificatives de son environnement socio-économique.

Caroline Minialai,
chercheuse associée à Economia-HEM

suivante : créer une centrale africaine des études de cas, sur le modèle de la centrale des cas de Harvard. Nous permettrons ainsi à de plus en plus d'utilisateurs, qu'ils soient dans le monde de l'éducation ou de la formation continue, d'utiliser nos produits pédagogiques et, ainsi, de décrypter des situations spécifiques au continent africain, ou tout au moins significatives de son environnement socio-économique.

Études de Terrain
Cas d'Entreprises
Papiers analytiques
Blogs de chercheurs
Papiers de chercheurs
Synthèses de rapports

DECouvrez LA NOUVELLE VERSION DE LA PLATEFORME EN LIGNE

www.economia.ma



ECONOMIA MEMBERS

Economia Members est une formation à et par la recherche ; ce programme se déroule sur une année universitaire en groupes restreints. Douze étudiants en moyenne sont sélectionnés par un jury pour leurs compétences rédactionnelles, leur rigueur méthodologique, leur propension à l'innovation et leur curiosité intellectuelle. Ils bénéficient d'un accompagnement formatif individuel et une pédagogie participative, active et propice à l'innovation.

Fidèle à la mission de « former des leaders citoyens, acteurs et entrepreneurs, responsables et engagés dans le développement socio-économique du pays et l'émergence d'une société performante, juste et solidaire » que le groupe HEM s'impose, le centre de recherche *Economia* s'engage à produire des connaissances actionnables de pointes sur les enjeux liés au management, l'économie et la société, à en assurer une diffusion rapide à travers sa revue, ses différentes publications de recherche, ses manifestations scientifiques et à les partager avec son réseau de chercheurs, ses partenariats nationaux et internationaux et ses activités de formation continue, de consultance académique et d'accompagnement des organisations.

Economia, Centre de recherche HEM s'efforce également de contribuer à la qualité des enseignements en management en nourrissant les enseignements du groupe HEM d'études de cas pédagogiques et de recherches pluridisciplinaires permettant aux enseignants-chercheurs de rester en permanence au contact des nouvelles connaissances d'un côté, et proches des réalités actuelles du terrain des organisations et des

préoccupations concrètes des entreprises de l'autre.

De plus, le centre de recherche *Economia* contribue au cursus de formation de managers dont le profil sortant indexe non seulement la maîtrise d'un socle de compétences recherchée par divers domaines professionnels, mais également des capacités de réflexion et d'analyse de problématiques managériales, économiques et sociétales complexes, nourries par une maîtrise des connaissances et des méthodes scientifiques, à travers des programmes de formation spécifiques comme c'est le cas du programme d'initiation à la recherche *Economia Members*.

Mission et objectifs du programme *Economia Members*

Economia Members est une formation à et par la recherche qui vise à transmettre aux étudiants une culture de recherche, d'investigation et d'innovation. Ouverte depuis 2012 aux étudiants de Master exprimant un intérêt pour la recherche,

le programme *Economia Members* se déroule sur une année universitaire en groupes restreints d'étudiants (douze étudiants en moyenne sélectionnés par un jury pour leurs compétences rédactionnelles, leur rigueur méthodologique, leur propension à l'innovation et leur curiosité intellectuelle) garants d'un accompagnement formatif individuel et une pédagogie participative, active et propice à l'innovation.

Par ailleurs, les *Economia Members* suivent des séminaires de formation dont les objectifs consistent à les initier à la réflexion épistémologique, à les familiariser avec le cheminement du travail de la recherche scientifique, à les sensibiliser à la rigueur et l'honnêteté intellectuelles et à les former aux outils méthodologiques de base nécessaires pour réaliser des travaux de recherche. Mieux encore, les *Economia Members* ont l'opportunité de mener un travail individuel et personnalisé de recherche appliquée, à la fois théorique et empirique, qui leur permet d'enrichir leurs connaissances dans leurs domaines de spécialité, contextualiser les enseignements avec des cas concrets et développer leurs capacités de raisonnement critique.

Les *Economia Members* développent des compétences professionnelles grâce au travail pratique d'investigation sur le terrain qui leur assure de mieux appréhender, de l'intérieur, la complexité du réel des organisations marocaines. Ils améliorent, ainsi, leurs compétences relationnelles leur permettant de s'insérer dans une équipe de chercheurs tout en apprenant à travailler de manière autonome avec un encadrement pédagogique adapté. Quant au développement de leurs compétences communicationnelles, elles se réalisent dans le cadre de réunions plénières mensuelles durant lesquelles les jeunes chercheurs présentent et discutent de l'état d'avancement de leurs travaux. En fin de parcours, le programme est couronné par la rédaction et la soutenance de rapports de recherche. Les *Economia Members* apprennent à raisonner, problématiser, argumenter, exemplifier, synthétiser, communiquer et valoriser leurs travaux sur des supports classiques (mémoires de recherche) et innovants (posters de recherche, capsules vidéo, bande dessinée...).

Ambitions pour l'avenir

En accord avec les orientations stratégiques du groupe HEM visant à lancer la formation doctorale, le centre de recherche *Economia* ambitionne de contribuer encore davantage à la qualité des contenus et méthodes pédagogiques du groupe HEM. De manière plus spécifique, le programme *Economia Members* se donne pour objectif de devenir une étape importante du parcours pédagogique d'étudiants souhaitant poursuivre des études doctorales et épouser une carrière dans les domaines de l'enseignement, la recherche publique ou privée, la formation, la consultance, les études ou le conseil.

Le centre *Economia* a poursuivi en 2017 sa politique d'émulation, de débat, de partage et de mixité sociale en ouvrant gratuitement le programme *Economia Members* aux étudiants d'universités partenaires. Le centre *Economia* devient un lieu de rencontre incontournable pour les aspirants chercheurs de diverses institutions, consolidant ainsi son rôle important de pôle fédérateur de recherche et de formation en management et en sciences sociales au Maroc.

Exemples de travaux de *Economia Members* :

- Lemkhanat, Zineb (2013). *Entreprises culturelles et management des organisations*. Encadrée par N. El Mabrouki.
- Ouezzani Chahdi, Khawla (2013). *La rationalisation de la prise de décision via un logiciel d'aide à la prise de décision : cas BMCE Bank*. Encadrée par A. Bensalem.
- Cherkaoui, Ahmed (2014). *Le capital immatériel des entreprises marocaines*. Encadré par A. El Ouazzani.
- Benyahia, Sofia (2015). *La résilience des entreprises marocaines*. Encadrée par H. Squalli.
- Abidi, Soueda (2017). *Les nouvelles méthodes d'inclusion sociale*. Encadrée par M. El Abboubi

Le programme *Economia Members* est coordonné par Adil El Ouazzani

METTRE LES SAVOIRS À LA DISPOSITION DES PUBLICS

Le lancement des Presses de l'Université Citoyenne® en 2014, en prolongement des séminaires gratuits offerts à HEM aux citoyens, depuis 1997, n'aurait pas été possible sans le travail fourni en amont par notre centre de recherche. En effet, les ouvrages publiés se veulent avant tout des émanations de travaux rigoureux, menés ou au moins encadrés par des chercheurs, et travaillés de telle sorte à être accessibles au grand public.



Quand Fadma Aït Mous, première doctorante recrutée au sein du Cesem (ancien nom d'Economia) et Driss Ksikes (directeur fondateur dudit Centre) décident de compléter, après 2011, les entretiens avec les grands penseurs marocains publiés dans la Revue *Economia*, il ne s'agit alors que d'un projet de livre isolé. Chemin faisant, il a fallu non seulement mener avec la même exigence les entretiens manquants, mais réfléchir au sein de HEM à la place qu'aurait un tel livre dans notre politique éditoriale. L'idée, alors, a germé de lancer une collection qui nous est propre.

Des choix éditoriaux et citoyens

Et pourquoi ne pas nous faire éditer par nous-mêmes, comme le font plusieurs structures universitaires ? Parce que ce n'est pas notre métier et que les livres méritent d'être traités comme des objets nobles par des professionnels dédiés. Et quelle identité donner à la collection ? Nous avons alors pensé naturellement à ce que l'Université Citoyenne®, lancée presque deux décennies plus tôt, dans le but de partager les savoirs dans une salle, ait un prolongement naturel par le livre, hors

des murs. L'identité de la collection, baptisée dès lors Presses de l'Université Citoyenne® (PUC), a été de produire des connaissances, dans les règles de l'art, accessibles au grand public, susceptibles d'être lues et de permettre un débat fécond.

Le choix de la maison d'édition qui hébergerait notre collection en a découlé comme une évidence : En Toutes Lettres. Les deux fondateurs de cette jeune maison, Kenza Sefrioui et Hicham Houdaïfa, ont dès le départ fait le choix de se centrer sur l'essai et les genres journalistiques nobles. Cela correspondait parfaitement à notre orientation à *Economia*, de ne pas uniquement produire de la recherche pour les pairs et de s'appuyer sur le savoir-faire journalistique, dans sa dimension sacerdotale, pour rendre nos publications intelligibles. Nous avons depuis eu affaire à une équipe de professionnels, consciencieux, partageant nos valeurs à HEM, d'éthique, de l'effort et de l'humilité.

La jeunesse de notre maison partenaire nous a encouragés, en plus de lui confier nos textes, de la soutenir économiquement, non pour récupérer des livres et les stocker mais pour les remettre en guise de récompense symbolique aux certifiés de l'Université Citoyenne®. Par ce simple acte, nous avons cherché non seulement à boucler la boucle, en rendant à l'université mère son dû, mais à inviter les citoyens à la lecture et à la propagation de la culture du livre. Dans les termes savants, cela pourrait s'appeler de la RSU (Responsabilité sociétale de l'université). Cela pour nous constitue, en plus, un exemple de business model vertueux, encourageant une jeune entreprise culturelle et partageant la culture de l'écrit dans la société.

Chaque livre de la collection est planifié au moins trois années à l'avance. L'ordre de parution respecte un roulement alternatif entre les trois grands thèmes de l'Université Citoyenne® : pensée et société ; institutions et vie politique ; économie et gestion. Ainsi, le premier de la série, *Le métier d'intellectuel : dialogues avec quinze penseurs du Maroc*, a tenté de cerner l'apport en idées de deux générations de transmetteurs et concepteurs. Le second, *Le tissu de nos singularités : vivre ensemble au Maroc* est un livre né du Collectif du vivre ensemble dans le but d'appréhender le

politique et la construction de la cité par le bas, non à partir des structures instituées. Quant au troisième, consacré aux *Champions nationaux : l'équation du développement au Maroc*, il vient combler un vide au niveau de l'économie politique et du débat sur le rôle des grands groupes.

Le centre de recherche, comme back office

Dans la continuité de la vocation citoyenne de HEM, en tant que groupe et comme Fondation, les équipes du centre de recherche consacrent une partie de leur temps à l'élaboration, l'accompagnement et l'encadrement des travaux permettant d'aboutir, au sein des PUC à des ouvrages de qualité. Cela prend plusieurs formes en fonction des ouvrages.

Dans le cadre du *Métier d'intellectuel*, le temps long de la recherche a permis de plonger dans l'univers de chaque intellectuel, de lire ses écrits *in extenso* et de ne pas se contenter d'entretiens sommaires, mais d'initier des dialogues féconds et itératifs, permettant d'accéder aux univers, aux démarches et aux questionnements des uns et des autres.

Pour le cas du *Tissu de nos singularités*, le livre est en même temps l'aboutissement d'une démarche et le déclencheur d'une manière de penser ensemble. En effet, il ne s'agit pas d'un amoncellement de textes produits à la demande, mais d'écrits issus d'un long cheminement, avec une réunion mensuelle, permettant au groupe pluridisciplinaire de s'approprier et d'approprier le sujet du vivre ensemble qui nous a réunis.

Pour ce qui est des *Champions nationaux*, nous avons opté pour la première fois pour un travail individuel étroitement encadré. En effet, Selma Mhaoud, l'auteur du livre a pu bénéficier, grâce au soutien de la Fondation allemande Friedrich Ebert, d'un accès au terrain répété et exhaustif, d'un temps long d'immersion dans la littérature et d'échanges fructueux sur le contenu avec nos équipes.

La collection PUC est dirigée par Driss Ksikes et hébergée par En Toutes Lettres

DE LA RECHERCHE SUR LE LEADERSHIP À L'ACCOMPAGNEMENT DE JEUNES LEADERS

D'un simple nom est née une expérience humaine d'une grande richesse. Nous avons mis en place des modules, il en est ressorti un programme. Ra'ed, poursuivant encore à ce jour son parcours extraordinaire, a commencé par la sélection de 48 leaders aux multiples facettes, tous âgé(e)s entre 23 et 35 ans. De là a émergé une forte communauté, composée de jeunes leaders marocains innovants, capables d'influencer positivement leurs écosystèmes. L'aventure et l'esprit de l'innovation à l'origine de ce parcours depuis trois ans ont conquis bien des cœurs et des esprits. 380 personnes ont participé aux activités de la première biennale de leadership au Maroc en 2016. Plus qu'un simple programme de formation, il est devenu, pour nous comme pour ses parties prenantes, un état d'esprit à part entière.

« C'est au regard de son parcours et en extension de sa vocation de grande école de management, que HEM a souhaité se pencher sur la problématique, complexe mais essentielle, de leadership. » Ainsi introduisaient Yasmine Benamour et Hassan Sayarh, codirigeants de notre institution, le livre blanc consacré, après

une année de recherche, aux résultats de l'étude sur « Le leadership dans les organisations marocaines » (2014, mai). De ces travaux, il est ressorti que « la nouvelle génération de salariés [marocains] est demandeuse d'un leadership [marocains] est demandeuse d'un leadership d'encadrement, à l'écoute active, dans le but de débloquent sa créativité et son potentiel ».

Une recommandation traduite dans les faits

Étant principalement un centre de recherche appliquée, nos études sont globalement soumises à suffisamment de concertation pour les assortir de recommandations adéquates et actionnables. Et parmi les principales orientations retenues, les chercheurs et acteurs impliqués dans la réflexion ont plaidé pour l'initiation et la sensibilisation (non la formation), mais également et surtout pour la création de lieux de débat et de réflexion sur les pratiques du leadership. Partant de cet acquis, nous avons entrepris le lancement d'un programme d'accompagnement de jeunes leaders, que nous avons baptisé « Ra'ed »¹. Le terme en soi, à la posture humble et stimulante, était annonciateur d'un changement de paradigme par rapport au *caïd* ou au *raïs*, qui correspondent davantage au leader charismatique et autoritaire, remis en cause par les participants à notre étude. D'un simple nom est née une expérience humaine d'une grande richesse.

Dans l'événement de présentation des résultats de la recherche et d'annonce de l'ambition qui nous anime à travers Ra'ed, organisé avec l'implication de l'association de nos lauréats, HEM Alumni, le besoin de comprendre et d'agir autrement chez les jeunes en quête de modèle pour se projeter, a été palpable. Ainsi, avec le concours de la Fondation allemande, Heinrich Böll, nous avons mis en place des modules conçus de façon endogène, qui tiennent compte autant des résultats de nos recherches, des acquis de nos partenaires que des profils de nos jeunes ciblés. Il en est ressorti un programme, qui ne cherche pas à former (ou à formater) des individus pour les positionner en leaders, mais un parcours qui permet de transmettre à un groupe de personnes un état d'esprit, une éthique, une manière d'être et d'agir, développant chez eux des attitudes de leaders, créatifs, mobilisateurs, transformationnels et surtout porteurs de changement durable.

Ra'ed
Leadership pour un changement durable

Bilan au bout de trois ans

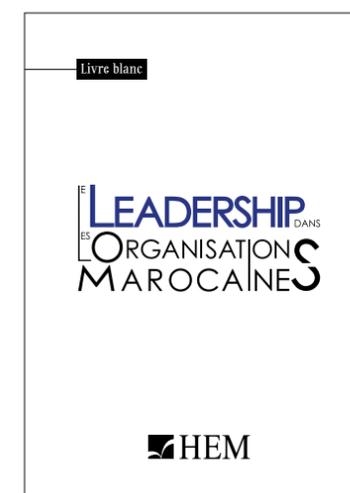
Aujourd'hui et après trois ans de son lancement, 48 leaders aux multiples facettes, tous âgé(e)s entre 23 et 35 ans, ont été sélectionnés sur une base de 1500 candidatures. Ils sont venus de Tanger, Oujda, Rabat, Mohammedia, Casablanca, Aghmat, Marrakech, Ouarzazate, Essaouira, Tiflet, Khouribga ou encore Tinghir, avec une seule envie, celle d'avancer et de faire évoluer leurs communautés respectives. Ce sont des médecins, artistes, entrepreneurs, enseignants, managers et acteurs de la société civile ; ils constituent aujourd'hui une forte communauté de jeunes leaders marocains innovants, capables d'influencer positivement leurs écosystèmes et de leur transmettre les enseignements acquis tout au long de leur passage à Ra'ed.

Les seize sélectionnés chaque année, huit jeunes filles et autant de garçons, sont formés à raison d'un atelier par mois pendant cinq mois, sur des thématiques tels le leadership éthique et durable, l'entrepreneuriat social, le leadership sociétal, etc. Les ateliers ont été réfléchis par nos chercheurs de manière à traduire des savoirs en actes profitables

pour les leaders et leurs communautés, pour un développement durable et *eco-friendly*. Le choix méthodologique de ces ateliers reposait sur une logique d'échange, d'appropriation, de délibération et de projection, à travers des mises en situation, des débats et des cas d'études, ce qui rendait les rencontres très dynamiques et appréciées par les jeunes.

L'innovation a toujours été au rendez-vous dans ce programme. Pour la première fois au Maroc, en 2016, soit la deuxième année de Ra'ed, une biennale de leadership a été organisée à

1. Le terme signifie en arabe celui qui se fraie un chemin en pionnier donnant exemple aux autres.



Rabat mobilisant 80 jeunes autour du thème « Être moteur d'un changement durable ». Pendant deux jours, les jeunes ont travaillé sur les problématiques liées au leadership sociopolitique, leadership et entrepreneuriat social et, enfin, leadership écologique et agriculture. Des recommandations pertinentes ont été élaborées par les groupes et présentées lors de la conférence de clôture de la biennale. Au total, 380 personnes ont participé aux activités de cette première biennale de leadership au Maroc, de quoi être fier !

Un état d'esprit à perpétuer

Ra'ed n'est effectivement pas une formation, ou le produit d'une école qui délivre un diplôme. Ra'ed, ce sont les personnes qui le font. Nous avons toujours voulu que ses membres, surnommés de façon sympathique les Ra'ediens, s'approprient et transmettent l'esprit à leurs différentes communautés. Nous éprouvons une immense fierté et reconnaissance de voir ces Ra'ediens voler de leurs propres ailes et distiller cet esprit. Surprenants que sont ces jeunes si enthousiastes, si volontaristes, si dévoués et altruistes, si inventifs ! Ils ont, il faut le dire, aussi surpris à maintes reprises leurs accompagnateurs par leur fraîcheur, par l'étendue de leurs connaissances, mais aussi par le désir, plus que la volonté. Le désir de ce changement durable, d'un Maroc meilleur, plus juste, plus équitable, et cela, avec une humilité déconcertante, faut-il bien le souligner.

Grandir ne se fait pas sans heurt

Plusieurs membres de Ra'ed ont été surpris aussi... Surpris de voir leurs propres démons que leur montrent leurs accompagnateurs, soucieux d'abattre des certitudes et des confiances bien ancrées. Touchés, mais pas coulés. À force d'abnégation dans la volonté de progresser, l'heure est venue des remises en causes, ce qui dénote soit dit en passant de leur grande maturité. Puis Ra'ed, c'est l'échange, le partage et l'inspiration, au-delà de ce que l'on peut apprendre des ateliers thématiques. Les « Ra'edTalks » ont justement cette ambition. Notre mémoire ravive les yeux des Ra'ediens qui pétillent à l'écoute des histoires de Marocains ayant fait et défait l'Histoire, qui ont osé, et qui se sont imposés.

Ra'ed est pour nous plus qu'un simple programme de formation, il est devenu un état d'esprit à part entière grâce aux personnes qui ont cru en lui, grâce aux animateurs et intervenants de ses différents événements, grâce aux équipes et aux comités qui ont travaillé sur son montage et, enfin, grâce à ses *alumni*. Les initiatives qui ont découlé de Ra'ed sont nombreuses grâce à l'esprit de l'engagement durable du programme.

Enfin, et avec beaucoup d'émotion, nous vous promettons un retour de Ra'ed en 2018 ! Une nouvelle aventure encore plus ambitieuse et inspirante, un programme Ra'ed, toujours plus innovant !



Le programme Ra'ed est coordonné par **Mounia Semlali**



Capitalisant sur l'expertise et le savoir pour accompagner ces jeunes

Ayant vu le jour en 2015, Ra'ed est le fruit d'un partenariat entre la Heinrich Böll Stiftung (HBS), la fondation HEM et HEM Alumni. Depuis son commencement, Ra'ed contribue à sensibiliser et former les jeunes marocain(e)s engagé(e)s politiquement, socialement ou écologiquement, et s'engage à tout mettre en œuvre en capitalisant sur l'expertise et le savoir de son réseau pour accompagner ces jeunes à développer leur leadership démocratique, durable, créatif, éthique et mobilisateur.

Nous sommes particulièrement fiers de voir naître une communauté Ra'ed qui œuvre pour le leadership éthique et participe au développement du Maroc, et de pouvoir compter sur une mobilisation de nos partenaires qui s'engagent et participent activement pour l'accompagnement de ces jeunes leaders.

Mme Dorothea Rischewski
Ex-directrice de la Heinrich Böll Stiftung



Les équipes de la Fondation HEM mettent réellement du cœur à l'ouvrage

Collaborer avec la Fondation HEM autour du programme Ra'ed a été un véritable plaisir ! Pour avoir eu la chance de suivre et de contribuer à ce programme pendant trois ans, je peux témoigner du fait que les équipes de la Fondation HEM mettent réellement du cœur à l'ouvrage. Ra'ed sélectionne à la base des jeunes leaders qui sont impressionnants de par leur engagement et leur maturité, et j'ai le sentiment que le programme en lui-même a eu un impact très positif en termes de renforcement de capacités. De plus, je suis enchanté de constater que les valeurs du développement durable occupent une place centrale dans la philosophie de leadership promue par Ra'ed et la Fondation HEM !

M. Mamoun Ghallab
Co-fondateur de l'association ZéroZbel
Directeur du Cabinet de consulting Makesens



Economia m'a permis de définir le profil de leadership qui s'accorde le mieux à mes objectifs

Le programme Ra'ed m'a permis de définir le profil de leadership qui s'accorde le mieux à mes objectifs, ma personnalité et l'idéal que je poursuis. Le format était agréable et favorisait l'apprentissage, et le contenu était de qualité grâce aux intervenants qui ont chacun un bagage d'expérience très intéressant. Il m'a aussi permis de m'intégrer à un réseau de jeunes activistes dynamiques et inspirants, animés par des valeurs nobles, avec qui j'ai eu la chance de monter plusieurs projets et événements depuis la fin du programme.

M. Mohamed Amine Faiz
Doctorant en sciences de gestion

UNE CHAIRE, UN PROGRAMME : L'ÉGALITÉ EN DISCOURS ET EN IMAGES

HEM Business School et l'Université Mohammed V à Rabat ont créé conjointement en 2015, par la voie d'*Economia*, HEM Research Center et de la Faculté des lettres de l'Agdal, la Chaire Fatéma Mernissi. La cellule « Femmes-hommes, société et démocratie » de cette Chaire a établi, entre mars et juin 2017, un programme de travail pour l'année 2017-2018 lancé en octobre 2017 avec le soutien de l'ONU Femmes. Il porte le nom de « L'égalité en discours et en images » et est hébergé chez le Pôle « Jeunes et Innovation » de la Fondation HEM. Il concerne essentiellement les étudiants et doctorants des écoles et universités publiques. À travers les images, les productions écrites et les débats initiés, celui-ci entend sensibiliser la communauté en ligne et le réseau étudiant à la question d'égalité.

Notre centre de recherche *Economia* s'intéresse à la question du genre depuis sa création. Nos équipes ont déjà mené en 2010 une étude sur la mobilité professionnelle féminine – cas des femmes médecins, en partenariat avec l'ONU Femmes en 2011. Elles ont mené aussi, en 2014, une étude de terrain sur le thème de « L'égalité économique homme/femme ». Le Centre a consacré à cette étude tout un dossier d'*Economia Magazine*, auquel plusieurs sociologues du Maroc et de l'étranger ont participé¹. Suite à une réflexion globale sur le parcours du Centre à l'occasion de son dixième anniversaire en 2017, l'approche genre a été intégrée de manière transversale dans tous les projets de recherche.

Genèse d'un projet

Depuis octobre 2011 jusqu'à son décès, Fatéma Mernissi a été membre du Comité d'orientation scientifique d'*Economia*, Centre de recherche de HEM. Elle a été membre fondateur en 2012 du « Collectif du vivre ensemble », aux côtés de Driss Ksikes, directeur du centre.

Ainsi, dans l'optique d'une poursuite des travaux de ce symbole du féminisme dans le monde arabe, HEM Business School et l'Université Mohammed V à Rabat ont créé conjointement en 2015, par la voie d'*Economia*, HEM Research Center et de la Faculté des lettres de l'Agdal, la Chaire Fatéma Mernissi,

laquelle s'intéresse aux différents domaines sur lesquels la défunte avait travaillé, et où la thématique de l'égalité femme/homme se trouve évidemment en bonne place.

Fidèle à l'esprit de Fatéma Mernissi, qui tenait constamment à relier la recherche académique aux acteurs, notamment à travers ses ateliers d'écriture, et considérant l'expérience pilote qu'elle avait menée elle-même, sans jamais pouvoir la développer, la Chaire a mis en place un atelier de production audiovisuelle. Ses membres ont considéré opportun de lancer un programme alliant savoir théorique et apprentissage pratique de la réalisation audiovisuelle, au profit d'étudiants doctorants ou membres d'ONG. C'est dans cet esprit que l'équipe de la cellule « Femmes-hommes, société et démocratie » de la Chaire a établi, entre mars et juin 2017, un projet de programme de travail pour l'année 2017-2018 débattu et revisité par les membres du comité de coordination.

Le débat engagé concernait surtout la façon d'accorder le texte à l'image et d'accorder la même importance aussi bien au côté académique que visuel dans toutes ses dimensions. Le projet a été enfin lancé en octobre 2017 avec le soutien de l'ONU Femmes, portant le nom de « L'égalité en discours et en images », hébergé chez le Pôle « Jeunes et Innovation » de la Fondation HEM.

Le programme concerne essentiellement les étudiants et doctorants des écoles et universités publiques. Le but étant de sensibiliser la communauté en ligne et le réseau étudiant à la question d'égalité, à travers les images, les productions écrites et les débats initiés dans le cadre de ce travail, et d'outiller également les cibles soucieuses de la question de l'égalité en connaissances, savoir théorique et savoir-faire techniques pour mieux en propager l'esprit dans la société.

Stratégie et ateliers du projet

Le programme « L'égalité en discours et en images » englobe cinq thématiques pour lesquelles douze membres sélectionnés seront formés :

- A1. Inégalités/égalité femmes/hommes dans la culture orale
- A2. Inégalités/égalité femmes/hommes dans les pratiques religieuses
- A3. Inégalités/égalité femmes/hommes dans les législations et réalités sociales
- A4. Inégalités/égalité femmes/hommes dans la relation avec le corps
- A5. Inégalités/égalité femmes/hommes dans le monde du travail

Pour chaque thématique, deux ateliers distincts seront organisés : un premier atelier sur la littérature en rapport avec le thème, et un deuxième sur la production d'images englobant les aspects techniques, la mise en scène, la sonorisation, les techniques de tournage, etc.

Le programme « L'égalité en discours et en images » englobe cinq thématiques pour lesquelles douze membres sélectionnés seront formés

En parallèle à la formation, les douze membres, encadré(e)s par des professionnels du domaine, doivent se mettre en trois groupes, travailler sur trois scénarios en rapport avec la thématique en question, et traduire leurs travaux en image, c'est-à-dire en mettant en scène et en tournant trois clips sociaux à partir des scénarios validés auparavant. À la fin du projet, quinze courts métrages seront produits, publiés sur les réseaux sociaux, et diffusés durant le colloque Fatéma Mernissi, organisé conjointement par HEM Business School et l'Université Mohammed V. Une large campagne de communication est prévue pour assurer la diffusion de ces productions audiovisuelles, permettant ainsi de toucher la communauté en ligne et la sensibiliser par rapport aux thématiques traitées.

¹. Lien vers le dossier : <http://bit.ly/20XHe3j>



كرسي فاطمة المرنيسي Chaire Fatéma Mernissi



Le lancement du projet

L'expérience n'est qu'à son début. Le premier atelier portant sur l'égalité femme/homme dans la culture orale a eu lieu à Rabat en décembre 2017, avec la participation Mme Aïcha Belarbi, sociologue, et militante ; Mme Leïla Bouasria, sociologue spécialiste genre ; Mme Zohra Makach, professeur de théâtre et metteur en scène ; M. Mohammed Abderrahman Tazi, réalisateur et cinéaste et M. Driss El Kerri, également professionnel du septième art.

Nous vous donnons rendez-vous dans un an, pour découvrir les quinze clips sociaux produits par nos jeunes membres du programme

Le premier atelier entre dans le cadre de la transmission du savoir oral en tant que processus théorisé et phénomène empirique. Il s'est basé sur l'approche genre pour voir comment cette culture orale a évolué et quelles sont les composantes les plus résistantes qui bloquent encore le processus d'égalité de genre mis en place par la Constitution de 2011.

L'esprit de Fatéma Mernissi habite ce projet unique dans son genre. Notre reconnaissance envers cette grande dame et le devoir citoyen de notre institution nous poussent à croire en la nécessité de continuer à partager notre savoir-faire avec les différentes communautés. Pour cela, nous vous donnons rendez-vous dans un an, pour découvrir les quinze clips sociaux produits par nos jeunes membres du programme.

Atelier 1

Egalité F/H dans la culture orale

Intervenat(e)s
Aïcha Belarbi, Leïla Bouasria, Zohra Macach, Driss El Kerri et Mohammed Abderrahman Tazi

Atelier 2

Egalité F/H dans la législations et réalités sociales

intervenat(e)s
Nouzha Guessous, Fadma Aït Mous, Said Bengrad, Driss El Kerri et Mohammed Abderrahman Tazi

Atelier 3

Egalité F/H dans les pratiques religieuses

intervenat(e)s
Asmae Lamrabet, Aïcha Lhajjami, Kenza Oumlil, Driss El Kerri et Mohammed Abderrahman Tazi

Atelier 4

Egalité F/H dans le rapport au corps

intervenat(e)s
Farid Merini, Soumaya Noamane Guessous, Zoulikha Bouabdellah, Driss El Kerri et Mohammed Abderrahman Tazi

Atelier 5

Egalité F/H dans le monde du travail

intervenat(e)s
Aïcha Belarbi, Leïla Bouasria, Youssef Amine El Alamy, Driss El Kerri et Mohammed Abderrahman Tazi

Coordination du projet

Mounia Semlali

TÉMOIGNAGES



Une équipe jeune, dynamique et efficace au sein de HEM

Dans le cadre de la Chaire Fatéma Mernissi relevant d'*Economia*, le centre de recherche de HEM, et dans le cadre de ma participation non académique, celle d'inculquer aux jeunes le désir d'exprimer librement par l'image et le son des thèmes d'actualité, j'ai eu l'immense plaisir de connaître une équipe jeune, dynamique et efficace au sein de HEM qui m'a permis, en ma qualité de cinéaste, de contribuer à la création d'espaces de dialogue et particulièrement à la création d'ateliers audiovisuels qui visent à mieux diffuser la notion de vivre ensemble et expliquer l'action de Fatéma Mernissi relative à la dignité, l'égalité et le combat contre le patriarcat et l'obscurantisme.

Lors de l'organisation des premiers ateliers audiovisuels, cette équipe dynamique au sein de HEM a démontré ses capacités d'adaptation à comprendre le secteur audiovisuel et contribuer à l'organisation de séances instructives et techniques pour une douzaine de participants de haut niveau. Le but est de les initier et les familiariser avec les outils de prise de vues et de son, les encadrer pour :

- Une connaissance succincte du langage des images et du son
- L'apprentissage des techniques et la manipulation du matériel audiovisuel
- Une approche dans le développement de la sensibilité esthétique
- L'encouragement à « l'écriture par la caméra » pour exprimer une identité et une société avec loyauté.

Mission réussie : bravo à Mounia Semlali et à ses collaboratrices pour la réussite de ces ateliers en attendant la mise en image des excellents écrits sous forme de scénarios, leur tournage et leur post-production.

M. Mohammed Abderahman Tazi
Cinéaste



Je répondrai toujours avec joie et conviction aux appels de la compétence et clairvoyance de cette institution citoyenne

Je vous parle d'un espace aussi dynamique que les femmes et les hommes qui l'animent, le nourrissent et lui donnent vie. Un espace digne d'incarner les valeurs universelles de la modernité, sans lesquelles le savoir et les manières de s'en procurer ne peuvent être pertinemment échangés. *Economia*, le centre de recherche de HEM que je connais est un lieu de génération de grandes idées, de développement de projets et de concrétisation, rationnelle et efficace, de rencontres.

Entre réunions, séminaires, ateliers et colloques organisés et gérés par *Economia*, j'ai partagé avec des universitaires et des artistes, des professionnels et des chercheurs, des responsables et des étudiants, des moments de débats, d'encadrements et de productions fécondes et riches grâce au savoir-faire pratique, réaliste et opérationnel des femmes et des hommes d'*Economia*, Centre de recherche de HEM. Je répondrai toujours avec joie et conviction aux appels de la compétence et clairvoyance de cette institution citoyenne.

M. Driss El Kerri
Professeur de philosophie et scénariste



Abdelali Benamour • Abdelaziz Bahoussa • Abdelhak Kamal • Abdellatif Ait Heda • Abdellilah Jenane • Abderrahmane
 Hadj-Nacer • Abdeslam Aboudrar • Abdeslam Aboudrar • Abdesselam El Ouazzani • Adib Bensalem • Adil El
 Ouazzani • Ahmed Lahlimi • Aicha belarbi • Alexandra Mouaddine • Alfdredo G.A valladao • Alfredo Valladao
 Ali Benmakhlouf • Ali Bouabid • Ali El Quammah • Ali Serhrouchni • Amina Debbagh • Amina Lamrani • Amira
 Benyadine • Amira Benyadine • Amira Géhanne Khalfallah • Asma Farah • Asma lamrabet • Azedine Akesbi • Bachir
 Rachdi • Bachir Znagui • Béatrice Hibou • Belghazi Taieb • Benjamim Stora • Bernard Cova • Brahim Labari • Caroline
 Minialai • Cherkaoui Mohamed • Driss Benatyia • Driss C. Jaydane • Driss El Kerri • Driss Khrouz • Driss ksikes
 El Hassan Benabderrazik • Fadma Ait Mous • Farid Merini • Fatéma Mernissi • Fouad Abdelmoumni • Fouad Ammor
 • Fouad Benseddik • Fouad Laroui • François Malhaire • Hajar Chouki • Hammad Sqalli • Hassan Benabderrazik
 Hassan El Aouni • Hassan Sayarh • Hatim Bouazer • Haydar Jazouli • Hicham Lamrani • Hind Taarji • Ihsane Senhaji
 • Irene Bono • Ismail Hariki • Ismail Zaghoul • Issam Eddine TBEUR • Jamal Khalil • Jean Marc Siroen • Jean-François
 Bayart • Jean-Luc Tomas • Jérôme Rive • José Garcia Sanchez • Kamal Melakh • Kamal Mesbahi • Kamel Braham
 • Karim El Aynaoui • Karim El Morki • Karim Tazi • Karima Guenich • Kenza Sefrioui • Kenza Sefrioui • Khadija
 Boutaleb • Khadija Mohsen-Finan • Laetitia Grotti • Lahcen Aqartit • Larabi Jaidi • Leila Bouasria • Lisa Bassenbroek
 • Malika Zeghal • Manal El Abboubi • Mehdi Hmamouch • Michel Peraldi • Mohamed Ali Ghanam • Mohamed Amine
 Faiz • Mohamed Cherkaoui • Mohamed Doudich • Mohamed Fahd Boukri • Mohamed Horani • Mohamed Kenbib
 Mohamed Sghir Janjar • Mohamed Soual • Mohamed Yasser Benazouz • Mohamed-Ali Ghannam • Mokhtar El Harras
 • Mouhcine Ayouche • Mouna Cherkaoui • Mounia Bennani Chraïbi • Mounia Semlali • Mustapha EL BAZE • Nabil El
 Mabrouki • Nabil Bayahia • Nadia Alaoui Hachimi • Najib Akesbi • Nezha Alaoui M'hamdi • Nourddine Charkaoui
 Nouzha Guessous • Omar Aloui • Rachid El Houdaigui • Rachid Filali Meknassi • Rachid Oumlil • Ragbi Aziz • Raja
 El Mouatarif • Raja Rhouni • Rajaa Mejati Alami • Raymond Benhadji • Said Abu Sheleih • Samia Tebbai • Sanaa
 Cheddadi • Sara Semlali • SEFFAR Rachid • Sélim Smaoui • Selma Mhaoui • Shana Cohen • Smail Alaoui Hafidi
 Sofia Benslimane • Taia Maad • Taoufik Benkaraache • Tarik sabry • Tariq Mohamed Abderrahman • Thierry
 • Valérie Colomb • Wail Benaabdellah • Yasmine Benamour • Youssef Fassi Fihri • Yves Gonzalez-Quijano • Zakaria
 EL HAROUCHY • zakaria kadiri • Zouhair Medadji • Abdelali Benamour • Abdelaziz Bahoussa • Abdelhak Kamal
 Abdellatif Ait Heda • Abdellilah Jenane • Abderrahmane Hadj-Nacer • Abdeslam Aboudrar • Abdeslam Aboudrar
 Abdesselam El Ouazzani • Adib Bensalem • Adil El Ouazzani • Ahmed Lahlimi • Aicha belarbi • Alexandra Mouad
 • Alfdredo G.A valladao • Alfredo Valladao • Ali Benmakhlouf • Ali Bouabid • Ali El Quammah • Ali Serhrouchni
 Amina Debbagh • Amina Lamrani • Amira Benyadine • Amira Benyadine • Amira Géhanne Khalfallah • Asma F

Merci de nous avoir fait grandir

OURS ECONOMIA MAGAZINE

DIRECTION DE PUBLICATION

Yasmine Benamour
Hassan Sayarh

DIRECTEUR DE RÉDACTION

Driss Ksikes

COORDINATEUR ÉDITORIAL

Bachir Znagui

CONSEILLER DE RÉDACTION

Hammad Sqalli

MEMBRES DU COMITÉ DE RÉDACTION

Manal El Abboubi, Abdelaziz Bahoussa, Taoufiq Benkaraache, Nabil El Mabrouki, Adil El Ouazzani, Abdelhak Kamal, Caroline Minialai, Kenza Sefrioui

CONSULTANTS

Saïd Abu Sheleih, Hicham Lamrani, Taja Maad

RESPONSABLE FINANCE & PARTENARIATS

Khadija Boutaleb

RESPONSABLE COMMUNICATION ET COORDINATRICE DU PÔLE JEUNESSE ET INNOVATION

Mounia Semlali

CHARGÉE DE COMMUNICATION ET D'ÉVÉNEMENTIEL

Karima Guenich

CHARGÉE ADMINISTRATIVE ET LOGISTIQUE

Hajar Chouki

RÉÉCRITURE ET CORRECTION

Zahra El Harouchy
Issam-Eddine Tbeur

DIRECTEUR ARTISTIQUE

Mohammed Taha Ben Hammou

DISTRIBUTION PAR L'ÉDITEUR, SES PARTENAIRES ET SOCHEPRESS

Adresse : Intersection Mohammed VI - Akrache, Lot.

Mouline N° 3, Souissi

Tél : 00 212 537 65 14 25 / Fax : 00 212 537 65 08 06

Site : www.economia.ma

PHOTOS PRESSE Shutterstock

Economia
HEM RESEARCH CENTER

COPYRIGHT

Tous droits réservés pour tous pays.

Toute reproduction, même partielle, doit être soumise à l'accord préalable de l'éditeur



UNE FONDATION POLITIQUE
ALLEMANDE AU SERVICE DE LA
DÉMOCRATIE SOCIALE

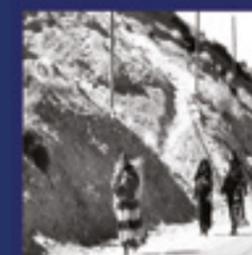
La Fondation Friedrich Ebert (FES) présente au Maroc depuis 1984, s'engage en tant que « Think and Do Tank » pour la promotion des valeurs fondamentales de la social-démocratie : paix, liberté, égalité, justice sociale et démocratie. Acteur engagé, elle organise de nombreuses activités donnant lieu à des discussions et des rencontres entre acteurs de la sphère politique, académique et la société civile. Elle représente ainsi un forum d'échange d'expériences, de savoir et de consultation. Parmi ses nombreux partenaires traditionnels, la FES compte des partis politiques, des syndicats, des ONG, des institutions de consultation politique, économique et scientifique ainsi que des institutions gouvernementales.

La Fondation Friedrich Ebert (FES) développe actuellement un programme au niveau de la région MENA afin de tracer une vision à ce que « les économies de demain » pourraient être et comment ces économies vont contribuer éventuellement à une croissance durable économiquement et inclusive socialement.



« LA DÉMOCRATIE A BESOIN DE
DÉMOCRATES. »

FRIEDRICH EBERT



FRIEDRICH EBERT STIFTUNG **AU MAROC**

*Au bout de dix ans, **Economia** c'est :*

- Cinq chaires thématiques en guise de laboratoires
- Une plateforme numérique aux contenus renouvelés
- Trente chercheurs permanents et associés
- Soixante cinq partenaires académiques, institutionnels et entrepreneuriaux

Et pour les dix ans à venir :

- Un état d'esprit novateur porté par une équipe qui se réinvente pour mieux préfigurer et accompagner les mutations de son environnement social, économique et intellectuel.
- Un souci permanent de donner du sens aux savoirs, aux terrains, aux méthodes et aux acteurs.
- Une capacité d'exploration de nouveaux territoires du management et une prospection de nouveaux espaces de création de valeur et de partage des savoirs avec l'entreprise.
- Une politique de recrutement, de formation, d'encadrement et de mise en lien de doctorants avec les organisations.



Driss Ksikes

Directeur de *Economia*, HEM Research Center