



Le management local se cherche une identité



(Conception Fotolia)

- Des méthodes importées, mais adaptées au cas par cas
- Trop de bureaucratie et de centralisation du pouvoir
- Attention au «panic management»

Pages IV & V

Injaz Al Maghrib De l'inspiration des jeunes à l'entrepreneuriat

LA branche marocaine de l'ONG mondiale «Junior Achievement Worldwide», Injaz Al Maghrib, vient de franchir un nouveau cap. L'association spécialisée dans la formation des jeunes à l'entrepreneuriat se lance dans l'appui à la création d'entreprises. Dix start-up ont d'ores et déjà été créées cette année, et vingt autres seront montées dans les prochains mois, grâce au programme «Smart start». Injaz Al Maghrib ne s'arrête pas là. Forte de ses 59 entreprises membres et plus de 1.200 conseillers bénévoles, elle compte inculquer au jeunes l'esprit d'entreprendre dès le primaire. □

Page II

■ La fac des sciences de Rabat championne des publications indexées

Page II

■ Métiers de l'hôtellerie: Au cœur de l'école Les Roches Marbella

Page VI

■ Intelcia: 700 jeunes à recruter, mission difficile

Page III

Faculté des sciences de Rabat

Carton plein pour la recherche

■ La faculté de la capitale en tête pour les publications indexées

■ Elle est dotée de 44 structures de recherche dont 24 laboratoires

LA faculté des sciences de Rabat (FSR), la plus ancienne au Maroc, s'efforce de maintenir son statut en tant qu'établissement de référence en matière d'enseignement supérieur et également pionnier dans le domaine de recherche sur le plan national. Des efforts s'imposent en permanence pour permettre de relever ce grand défi. «Notre établissement est le premier au niveau national en termes de publications indexées dans des revues scientifiques internationales avec 406 publications en 2013 sur les 497 de l'ensemble de l'ex-université Mohammed V-Agdal», se félicite Saïd Amzazi, doyen de la faculté des sciences de Rabat. Pour cette année universitaire, le nombre total des étudiants avoisine 11.000 dont 1.200 en doctorat encadrés par près de 400 enseignants chercheurs

dont plus de 60% des professeurs de l'enseignement supérieur. La faculté de Rabat abrite 44 structures de recherche (24 laboratoires et 20 équipes) dont le financement est assuré essentiellement par les projets de recherche, est-il indiqué. Selon la direction de la FSR, «ces chercheurs réussissent à obtenir des financements conséquents pour leurs travaux en répondant aux appels à projets nationaux et internationaux qui sont régulièrement lancés». Sur ce volet, on cite les 20 projets de coopération bilatérale gérés par le CNRST, les 8 projets européens PF7 et H2020 et les 24 projets Plan d'urgence qui arrivent à échéance. Sans oublier les 22 projets ministériels dans les domaines prioritaires dont 10 sont déjà définitivement acceptés ainsi que les 7 projets financés par l'Académie Hassan II des sciences et techniques. Le champ de la recherche embrasse la majorité des domaines scientifiques: mathématiques, physique-chimie, informatique, sciences de la vie et la santé ainsi que sciences de la terre et l'univers. La promotion et la valorisation de la recherche scientifique figurent actuellement parmi les préoccupations du staff de la FSR. Outre la vocation académique, la recherche doit également contribuer via l'innovation au développe-



La plus vieille faculté des sciences du pays, mais aussi la plus active. A travers ses nombreuses structures, les recherches menées sont très vastes et vont des mathématiques à la physique, chimie et informatique, en passant par les sciences de la vie et la santé ainsi que celles de la terre et l'univers (Ph. L'Economiste)

ment socio-économique du pays. Pour ce faire, il faut en premier lieu impliquer et motiver les chercheurs en leur créant un cadre convenable de travail, recommande le doyen. Et également la mise en place d'une gouvernance efficace des ressources, ce qui va permettre la mobilisation des moyens au profit des projets prioritaires. La rentrée pour cette année a été marquée par une action pilote à

l'échelle nationale qui concerne les nouveaux bacheliers, à savoir la mise à profit de ces étudiants d'un cours intensif en langue française. Cela en en partenariat avec l'Institut français. □

Noureddine EL AISSI

Pour réagir à cet article: courrier@leconomiste.com

Injaz Al Maghrib passe aux start-up

■ Une dizaine déjà créées, le double cette année

■ L'association lance aussi un premier programme pour le primaire

■ 100.000 élèves et étudiants formés d'ici 2017

INJAZ Al Maghrib ne se contentera plus d'inspirer les jeunes et de les former à l'entrepreneuriat. Cette année, la branche marocaine de l'ONG mondiale «Junior Achievement Worldwide» a aidé une quarantaine de jeunes à monter 10 start-up, grâce à son programme «Smart start». Sur les prochains mois, 80 autres seront accompagnés afin de créer une vingtaine d'entreprises, avec le soutien d'Attijari Finances Corp, l'ONG américaine Ceed et l'Agence américaine pour le développement international (Usaid). «L'appel à candidature a déjà été lancé,



Les jeunes fondateurs des start-up accompagnées par Injaz Al Maghrib ont eu droit à des pitch de 7 minutes pour vendre leur concept aux investisseurs et business angels présents à l'AGO de l'association, mercredi dernier à Casablanca (Ph. L'Economiste)

nous procéderons bientôt aux sélections. Pour cette deuxième opération, nous insisterons plus sur l'innovation», précise Mhammed Abbad Andaloussi, président.

Les jeunes patrons des start-up ont eu droit à des pitch durant l'AGO de Injaz Al Maghrib, mercredi dernier à Casablanca, afin de convaincre les investisseurs et business angels invités à les financer.

L'association, qui a signé en 2014 une

convention avec l'Education nationale pour apporter son expertise dans l'introduction de modules d'entrepreneuriat à l'école, prévoit aussi d'élargir son champ d'action. Cette année, pour la première fois, Injaz Al Maghrib démarrera l'initiation des élèves à l'entrepreneuriat dès le primaire. L'initiative débutera à Casablanca pour ensuite être élargie à d'autres villes. «Avant, il y avait un gap entre

l'éducation et l'incubation d'entreprises. Or, il y a une période de pré-incubation à laquelle les jeunes doivent être préparés, et c'est cela notre mission», explique Abbad Andaloussi.

Injaz Al Maghrib est financée par 59 entreprises. Depuis juin dernier, huit nouvelles sociétés y ont adhéré, dont Alcatel Lucent, Casablanca Finance City, Attijari Finances Corp, Crédit Agricole et Marsa Maroc.

Mobilisant de plus en plus de partenaires (80 au total, avec 1.200 conseillers bénévoles), l'association voit grand. A fin juin dernier, elle a pu former 30.000 élèves et étudiants dans les universités. En 2015, elle prévoit de monter à 50.000, puis à 100.000 à l'horizon 2017, à condition d'arriver à mobiliser plus de conseillers, qui sont au nombre de 600 chaque année.

Présente dans 7 villes, elle passera à 16 cette année, puis à 20 dans les deux ans à venir. □

Ahlam NAZIH

Pour réagir à cet article: courrier@leconomiste.com

Offshoring: Intelcia renforce ses équipes

■ 700 jeunes seront recrutés, mais les compétences sont rares

■ 25 formateurs et 100 modules pour former les nouvelles recrues

L'offshoring fait partie des secteurs qui emploient le plus en ce moment. Le spécialiste des centres d'appels, Intelcia (8 sites au Maroc et en France), a récemment lancé une campagne de recrutement de 700 jeunes, essentiellement des commerciaux et des conseillers techniques. L'opération est destinée à accompagner deux nouveaux clients français dans l'assurance et la distribution. Mais la tâche est loin d'être facile, vu le manque de profils maîtrisant les langues étrangères.

- L'Economiste: Le secteur souffre de la pénurie de compétences en langues. Comment procédez-vous afin de dénicher les profils ciblés?

- Karim Bernoussi: Vous mettez le doigt sur une problématique sérieuse de notre secteur. Elle n'est pas au niveau des compétences liées au métier de la relation client, puisque nous apportons les formations nécessaires à ce niveau, elle concerne la maîtrise de la langue française. Il est impossible de se substituer au système éducatif pour l'apprentissage des langues. Nous cherchons donc des profils qui ont du potentiel et nous investissons dans leur formation. Dès leur recrutement, tous les conseillers bénéficient d'une formation métier et connaissance des produits de nos clients qui peut durer jusqu'à six semaines. Nous avons, d'ailleurs, créé une entité indépendante dédiée, qui a développé une expertise dans l'ingénierie de formation et dans la pédagogie. Composée d'une équipe de deux managers et de 25 formateurs, elle est organisée en 4 pôles: métier, produits et services clients, lan-



Karim Bernoussi, PDG d'Intelcia: «Le Maroc doit pouvoir définir un positionnement qui lui soit unique, pour être une destination best cost à même d'offrir des services à forte valeur ajoutée, et ne pas entrer en concurrence sur le coût» (Ph. L'Economiste)

gues et cultures et management. Plus de 100 modules ont été développés ou améliorés à ce jour pour accompagner la montée en compétence des conseillers,

les bonnes personnes. Dans les deux cas, l'impact est négatif sur la compétitivité de notre offre. A côté de cela, le Maroc doit pouvoir définir un positionnement

13 nationalités dans le groupe

DANS le secteur, seule la compétence compte, peu importe la nationalité. «C'est d'abord les compétences linguistiques, la prédisposition au métier de la relation client et l'adéquation à nos valeurs qui priment», insiste Karim Bernoussi. Intelcia compte 13 nationalités au total, y compris subsahariennes. Cette communauté africaine représente près de 6% des effectifs au Maroc. □

des fonctions de support et des futurs managers d'Intelcia.

8.5% de la masse salariale sont investis dans la formation. Notre objectif est que l'expérience Intelcia soit pour nos collaborateurs une réelle opportunité de carrière, que ce soit en interne ou en dehors du groupe.

- Ce déficit en ressources, menace-t-il l'offre Maroc?

- Il est clair que le manque de ressources maîtrisant la langue française est un handicap au développement de notre secteur. Ce déficit peut engendrer une baisse de la qualité des prestations, ou encore, une augmentation de leur coût, puisqu'il sera plus coûteux de recruter

qui lui soit unique, pour être une destination «best cost» à même d'offrir des services à forte valeur ajoutée, et ne pas entrer en concurrence sur le coût. Pour cela, nous avons besoin de compétences.

- Il y a aussi le problème du turnover massif (30% en moyenne). Comment fidélisez-vous vos collaborateurs?

- Nous nous engageons à leur offrir un environnement qui leur permet d'être épanouis, d'évoluer. Au-delà des pratiques sociales, nous investissons sur le management de proximité, sur l'écoute et l'échange afin de construire une culture commune autour de nos valeurs. Nous valorisons aussi leur métier et leur contribution à la réussite de l'entreprise. Le développement du groupe avec l'ouverture de nouveaux sites et l'acquisition de nouveaux clients sont également des opportunités pour nos collaborateurs, puisque nous privilégions les promotions internes. 97% de nos managers sont issus de la promotion interne. Nous investissons, par ailleurs, dans l'animation de la vie d'entreprise et l'organisation d'activités qui favorisent la distraction et le partage de bons moments entre collègues.

Intelcia a, en outre, adopté 4 axes de responsabilité sociale autour de l'éthique, de l'environnement, de la diversité et de la solidarité envers les communautés défavorisées. Le dernier axe en particulier fédère et rend fier nos collaborateurs, puisqu'ils sont partie prenante à toutes les initiatives solidaires du groupe. □

Propos recueillis par Ahlam NAZIH

Pour réagir à cet article:
courrier@leconomiste.com

ROBINSON® HOTEL SCHOOL

La seule école hôtelière allemande dans l'Afrique du Nord

Après la réussite des six promotions du programme de Formation Professionnelle par Apprentissage au sein de ROBINSON HOTEL SCHOOL, ce dernier cherche des candidats pour l'année scolaire 2014/2015 et ce dans les branches suivantes :

Réception
Restauration
Etage
Cuisine
Agent en SPA

Agent de Maintenance Hôtelière : (Electricien de bâtiment - Menuisier de bâtiment - Plombier sanitaire)

Conditions requises :

Etre âgé de 17 à 27 ans
Ne pas être diplômé d'un établissement de Formation Hôtelière
Avoir des bonnes connaissances en langue française
Pour la Maintenance Hôtelière, de préférence avoir au minimum un niveau baccalauréat ou des connaissances techniques

Pièces à fournir :

Curriculum Vitae (CV)
Copie de la CIN
Certificat de scolarité
Extrait d'acte de naissance
Lettre de motivation
Trois photos d'identité

Inscriptions ouverte jusqu'au 31 Décembre 2014

Le ROBINSON HOTEL SCHOOL est gratuit !!!

Merci d'adresser votre dossier de candidature aux adresses suivantes :
Robinson Club Agadir, Chemin des dunes, Founty 2, 80000 Agadir
Ou
E-mail : crewtraining.agadir@robinson.de

Si vous désirez faire carrière dans un groupe hôtelier de renommée internationale, et profiter d'un apprentissage exceptionnel, venez nous rejoindre.

ROBINSON®
CLUB AGADIR

World of TUI

Recherche d'emplois: Un programme pour soutenir les lauréats

La Fondation de l'Education pour l'Emploi (EFE) vient de procéder au lancement de «Mentoring For Success», un programme à travers lequel des conseillers expérimentés et dignes de confiance apportent assistance et conseils aux jeunes diplômés en recherche d'emploi. Mené à travers le club des lauréats correspondant au Réseau des anciens lauréats d'EFE, le projet vise à développer les compétences comportementales des jeunes en milieu de travail, à les soutenir au niveau de leur carrière professionnelle mais également à favoriser la liaison des jeunes aux réseaux des pairs et des professionnels. Le programme en question s'étale sur une durée de 12 mois durant lesquels un contact régulier doit être instauré entre le mentor et le mentoré via un agenda spécifique. Les deux parties doivent avoir des préférences et des domaines en commun tels que les professions, la langue ou encore les intérêts. Leur relation est basée sur des valeurs essentielles telles que la compétence, la confiance ou encore l'assiduité. □

Gestion des coûts

Comment les entreprises s'en sortent en temps de crise

■ Le lean management, pas donné à tout le monde

■ Les IMME réduisent leurs horaires jusqu'à 50% et font sauter les extras

■ Les agro-industriels jouent sur le poids de leurs produits

C'ELA devient de plus en plus compliqué pour les entreprises de gérer leurs coûts. Avec la pression concurrentielle grandissante, elles ne peuvent plus se permettre de jouer sur les prix. La situation s'est d'autant plus corsée en ces temps de crise où les trésoreries se sont asséchées, et où les délais de paiement se sont allongés (de 2008 à 2012 ils ont été multipliés par 2,5, selon Bank Al Maghrib). Seule solution, essayer de limiter au maximum les dépenses. Si les grandes entreprises et filiales de multinationales sont rompues aux concepts modernes de gestion, tel que le lean management, les PME, elles, ont encore du chemin à faire. Dépourvues de budgets et incapables de capter de «vraies» compétences managériales, elles restent loin derrière en matière de rationalisation des dépenses. «Dans le textile, nous comptons une majorité de petites structures et de sous traitants. Il existe encore beaucoup de gaspillages et des gisements de gains de productivité», relève Karim Tazi, vice président de l'Association marocaine de l'industrie du textile (Amith). Cela s'applique à pratiquement tous les secteurs qui tournent à deux vitesses, avec une minorité de structures performantes.

Pour réduire ses charges, chaque domaine d'activité essaie de s'en sortir comme il le peut. Dans le textile, par exemple, tout dépend du positionnement dans la chaîne de valeur. Au niveau des métiers de l'amont (filature, tissage et teinture), le plus important poste de coûts sur lequel il est possible d'agir, c'est l'énergie. En matière de confection, ce sont plus les ressources humaines. Et dans les deux cas, ce n'est jamais facile. «Il est nécessaire d'investir dans des méthodes modernes et des équipements permettant de réduire la consommation. Il faudrait aussi engager des ingénieurs textiles et des managers spécialisés. Faute de moyens, les entreprises font appel à des ressources polyvalentes qui ne sont pas assez performantes», souligne Tazi.

Dans les industries métallurgiques,

mécaniques et électromécaniques (IMME), ce sont les mêmes leviers qui sont actionnés. Pour réduire les charges en temps de crise, les extras (salariés occasionnels) sont les premiers à sauter. Les usines réduisent également leurs horaires, parfois jusqu'à 50%. «C'est actuellement le cas, malheureusement. Nous enregistrons aussi des licenciements. Pourtant, il existe des opportunités pour nos entreprises, notamment dans le solaire. Mais dans les appels d'offres, ce sont les sociétés étrangères qui sont favorisées», critique un membre de la Fédération des IMME (FIMME).

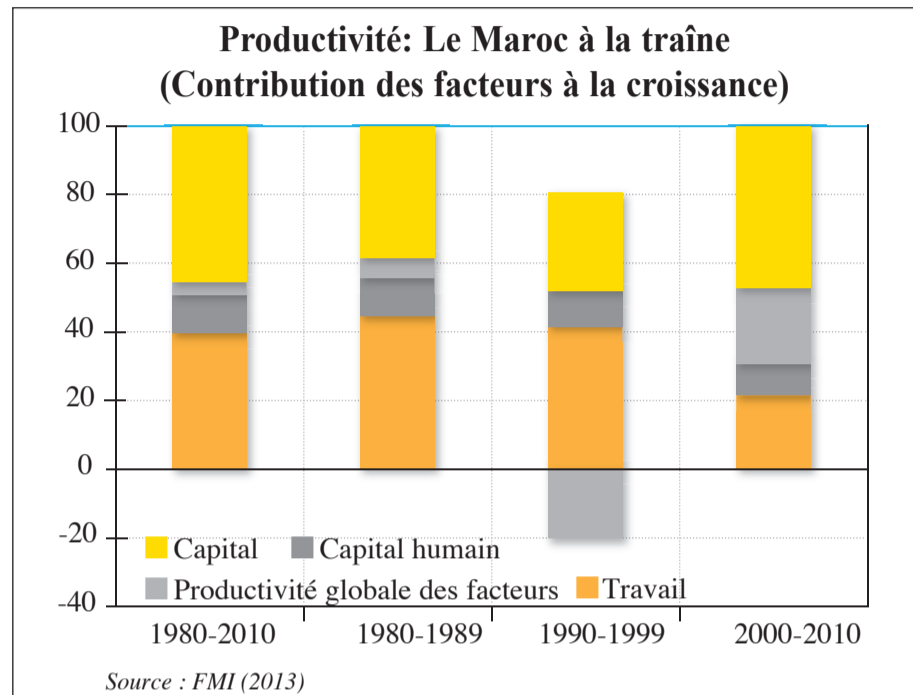
L'agro-industrie ne déroge pas à la réalité de l'économie marocaine. Seule, une centaine d'entreprises réalisant 50% du PIB du secteur sont structurées, contre près de 2.000 unités informelles. «Dans ces structures, les défaillances en management sont contrebalancées par les gains fiscaux. Il faut alléger le niveau d'imposition afin de les encourager à intégrer le circuit formel et à investir pour améliorer leur productivité», estime Amine Berrada Sounni, président de la Fédération nationale de l'agroalimentaire (Fenagri). L'agro-industrie continue de souffrir de la rareté des matières premières locales, dont le taux de transformation ne dépasse pas 15%. Les opérateurs sont obligés d'en importer du marché international, moyennant des droits de douane. Mais pas de chance, ces dernières années les cours des matières premières ont flambé. Les entreprises ont été obligées de trouver des parades. «Afin de ne pas toucher

Hôtellerie: «Pas de panic management!»

POUR les hôteliers, opérer des coupes dans les dépenses quotidiennes n'est pas vraiment une option. Certaines doivent, certes, être contenues dans des proportions précises (les salaires ne doivent pas dépasser 25% des charges, la nourriture pas plus du tiers, les boissons à 22%,...), mais pas question de réaliser des économies susceptibles de porter un coup à la qualité du service. «Cela se ressent automatiquement par le client qui finit par fuir l'établissement. Nous ne pouvons pas céder au panic management. Le tout est d'agir bien en amont en faisant tout pour remplir les chambres», explique Lahcen Zelmat, secrétaire général de la Confédération nationale du tourisme (CNT). Néanmoins, en période de «turbulences», ce sont les RH qui trinquent en premier, notamment les intérimaires.

Pour l'heure, seules les grandes chaînes hôtelières sont dans cette optique proactive, mais les choses s'améliorent. «Les grandes enseignes sont en train de tirer les pratiques vers le haut. D'autant plus qu'une nouvelle génération de managers formée à l'étranger promet de relever la qualité du management», estime Zelmat. □

au prix psychologique de leurs marques, certaines ont dû s'adapter en baissant le poids des produits. Cela ne pose pas de problème pourvu que l'étiquetage soit clair là-dessus», confie Berrada.



L'économie marocaine manque d'efficacité dans le management de ses ressources. Il est vrai que la productivité globale des facteurs (PGF), capital et travail, qui mesure l'efficacité avec laquelle les ressources économiques sont employées, s'est redressée durant la décennie 2000-2010. Mais sa contribution à la croissance reste limitée à 15% seulement. Ces dernières années, la croissance a été tirée par l'accumulation du facteur capital. Le taux d'investissement global est passé de 22% du PIB dans les années 90 à 30% en 2012. Mais cette accumulation n'a pas été accompagnée de suffisamment de productivité du travail, qui reste en dessous de la moyenne de la région Mena et des pays émergents. Selon un document publié par la Banque mondiale en 2008, entre 1980 et 2006, la productivité du travail au Maroc n'a augmenté que de 40%, alors qu'elle a en moyenne doublé dans les pays émergents.

Le secteur se trouve face à plusieurs défis: développer plus de marques locales, renforcer le marketing de ses produits pour capter les bourses de la classe moyenne, souvent séduite par les productions étrangères, investir dans la R&D, ... Un contrat-programme avec l'Etat est en cours de mise en œuvre. Il devrait aboutir

l'AMRC (Association marocaine de la relation client), réalisant 80% du chiffre d'affaires du secteur, se prévaut de méthodes de management «similaires à celles des industries modernes». «Nous travaillons dans des métiers de service, mais avec une approche industrielle et productiviste impliquant un strict suivi des ratios d'encadrement et de la qualité des fonctions support», témoigne Youssef Chraïbi, président. «Nous évoluons le plus souvent dans des entreprises certifiées, ce qui suppose une normalisation des processus afin de garantir la qualité rendue à nos clients», poursuit-il.

Dans les périodes difficiles, les entreprises ajustent en premier leurs coûts sociaux qui représentent en général 60% de leurs charges. Pas besoin de licencier cela dit. Avec un taux de turnover moyen de 30%, les centres d'appels se contentent de ne pas remplacer les départs.

Globalement, tant que l'économie informelle et les petites unités fragiles domineront le tissu productif, les pratiques managériales ne se seront pas près de changer. □

Ahlam NAZIH



Pour réagir à cet article:
courrier@leconomiste.com

Le management local, un management «contextualisé»



■ Une hétérogénéité des modèles, une hybridation des pratiques

■ L'affectif très mobilisé

■ Un champ faiblement exploré par la recherche

- **L'Economiste: Qu'est-ce qui caractérise, selon vous, le management des entreprises marocaines?**

- **Rachid M'Rabet:** Il faut préciser, tout d'abord, qu'il n'y a pas un seul management des entreprises au Maroc, mais plusieurs.

Il n'y a pas une situation homogène des pratiques. Dès lors, les significations qui sont données aux outils et leurs applications ne sont pas les mêmes, selon les structures. Cela dit, il existe d'un côté les entreprises qui essaient d'adopter les méthodes modernes de management importées de l'extérieur, et où la plupart des entreprises étrangères installées au Maroc jouent un rôle de standardisation et d'homogénéisation. De l'autre côté, comme le transfert de management n'est jamais pure copie, des entreprises qui sont restées très locales et qui adoptent un management le plus souvent basé sur

- **Quelles sont les spécificités de ce management local contextualisé?**

- Au niveau de la culture ambiante, c'est un management qu'il est possible de caractériser «d'affectif», où il est fait appel à la communication par excès. Non pour informer, mais davantage pour lustrer une image, à des réunions interminables qui sont source de pertes de temps, à des incantations qui sont plus des discours pour charmer que des réalités! De même, la réalité concrète de ce type de management est pleine de passions, de manœuvres de coulisses, de comportements déviants, d'envie et de jalousie. Au niveau organisationnel, une bureaucratie reposant sur une série de règles et de procédures devenues au fil du temps complexes et dévoreuses de temps, avec la mise en place d'outils de reporting et d'évaluation. Les employés passent plus de temps à rendre compte qu'à travailler. Au niveau de la gestion des ressources



Rachid M'Rabet, responsable de l'école doctorale du groupe Iscae, fondateur du cabinet spécialisé en management, BRM Consulting: «Rechercher l'équilibre interne et la performance durable, tels sont les défis que doivent relever les managers» (Ph. L'Economiste)

qui se limite à l'exécution. Cette équipe ne prend aucune initiative et régente les relations du patron avec ses employés. Le mode de gestion souvent employé est basé sur le stress imposé aux subordonnés qui ont au-dessus de leur tête l'épée de Damoclès du changement de poste ou du licenciement. La communication de ce type d'entreprise est centrée autour du patron et très peu sur l'entreprise. Ces spécificités managériales ne se retrouvent pas, bien entendu, dans toutes les entreprises marocaines, fort heureusement.

- **Existe-t-il suffisamment de profils spécialisés, de recherches et de publications dans le domaine?**

- Les compétences en matière de management existent. Sont-elles suffisantes, je ne pense pas. Quant aux publications et recherches dans le domaine, elles sont très peu nombreuses et pas assez pertinentes. Mais c'est le cas de l'ensemble des publications et de recherches dans tous les domaines, à quelques ex-

ceptions près. Des efforts sont en cours, ils donneront certainement de bons résultats à l'avenir.

- **Comment les entreprises peuvent-elles améliorer la qualité de leur gestion?**

- Le contexte de changement permanent de l'environnement impose aux entreprises une amélioration constante de la qualité de leur gestion. L'incapacité de l'entreprise à s'adapter aux contraintes et de répondre aux exigences de ses clients peut entraîner sa disparition. La performance est donc la préoccupation fondamentale de l'entreprise. Elle suppose que tous les intervenants fassent leur travail de manière convenable, aux moindres coûts, et produisent des résultats répondant aux objectifs de l'entreprise. Cela suppose également de modifier les processus, d'adapter les ressources, de simplifier la structure organisationnelle... Rechercher l'équilibre interne et la performance durable, tels sont les défis que doivent relever les managers de l'entreprise. Pour y arriver, l'entreprise doit disposer à la fois de ressources compétentes et d'un leadership capable d'influencer et de mobiliser afin d'atteindre la performance. L'entreprise doit aussi investir dans la formation pour combler les écarts entre les compétences actuelles et les compétences requises, en vue d'améliorer sa performance et de maintenir son avantage compétitif. Si l'entreprise ne peut disposer des ressources expertes, car chères, elle doit se faire assister de spécialistes à travers des cabinets-conseils dans les domaines juridique, fiscal et des ressources humaines, entre autres. Le recours à l'expertise externe peut être un facteur pertinent de performance. □

Propos recueillis par Ahlam NAZIH

Pour réagir à cet article:
courrier@leconomiste.com

Un programme pour la diffusion des connaissances

LE management, c'est un art qui ne se limite pas aux cadres et chefs d'entreprises. Il peut être approprié par tout un chacun. «Je suis persuadé que si nous lançons un programme national de diffusion de la connaissance managériale, nous aiderions chaque citoyen à atteindre ses objectifs personnels et collectifs, et de contribuer à la création de richesses dans notre pays», estime Rachid M'Rabet. Le spécialiste vient d'ailleurs de publier un ouvrage en langue arabe (fait rare) destiné à «démystifier» le management. Baptisé «Attadbir Al Hadith», La gestion moderne (éditions Al Maarifa), il est réparti en six parties traitant des principaux concepts de gestion, de l'environnement de l'entreprise, de son organisation et de son cycle de vie, ainsi que de la gestion financière et des RH. □

l'adaptation et la reconstruction en fonction du contexte. C'est donc un management contextualisé auquel les sociétés ont abouti au fil de tâtonnements et de bricolages.

Le décalage entre les deux modèles est certes important. Il n'en demeure pas moins que le croisement entre les deux semble avoir généré un genre de management tout à fait original, où l'impact de la gestion locale est perceptible. C'est à l'analyse de ce phénomène d'hybridation que les recherches en gestion devraient s'atteler pour nous éclairer sur ses réalités.

humaines, le constat est que le capital humain est toujours d'actualité et présent dans les discours des responsables d'entreprises, publiques ou privées, qui promettent la participation, l'écoute, le travail d'équipe, l'estime des collaborateurs,... Mais la pratique sur le terrain nous renvoie à des réalités pas toujours agréables pour ceux qui les vivent. Il est patent de remarquer que dans certaines grandes entreprises, publiques ou privées, se caractérisent par des structures très centralisées, avec un patron ne partageant pas son pouvoir de décision, entouré d'une petite équipe restreinte

Automobile: L'OFPPT et l'Amica développent la formation professionnelle

DANS le cadre de la Convention d'affaires automobile Automotive Tanger organisée récemment, l'Office de la formation professionnelle et de la promotion du Travail (OFPPT) et l'Association marocaine pour l'industrie et le commerce de l'automobile (AMICA) viennent de signer une convention de partenariat. Objectif: développement et adapter l'offre de formation professionnelle initiale et continue dans le secteur de l'automobile et soutenir les dispositions du Plan d'accélération Industrielle et l'instauration d'écosystèmes automobile. Concrètement, l'OFPPT s'est engagé à diversifier les cursus de formation et à les adapter aux besoins du secteur. L'organisme assistera également les opérations de recrutement mises en place par les entreprises adhérentes. De son côté, l'Amica s'est engagée à mobiliser les entreprises du secteur pour développer les formations et informer sur les besoins en ressources par métier et par région. □

Métiers de l'hôtellerie

Au cœur des Roches Marbella

■ L'une des plus prestigieuses écoles au monde

■ Un cursus de trois ans et demi, 20.000 euros par semestre

■ 64 nationalités s'y côtoient dont une trentaine de Marocains

Il était presque dix heures du matin lorsque nous sommes arrivés il y a quelques jours au campus de l'école de management hôtelier « Les Roches » à Marbella. L'une du top trois mondial dans le domaine, et dont le campus espagnol (lancé en 1995) est classé 6e dans le monde en matière d'opportunités de carrière à l'international (TNS global research 2013). De jeunes étudiants à la démarche sûre, vêtus de tailleurs pour les filles et de costumes pour les garçons, arpentent les couloirs du campus. D'autres sont dans leurs classes en train de suivre des cours, ou dans des salles de simulation, essayant de mettre en pratique leurs apprentissages théoriques. C'était une journée portes ouvertes, destinée à faire connaître l'offre de formation de l'école aux parents et élèves intéressés par les métiers de « l'hospitality ». De jeunes « ambassadeurs » d'à peine 19 ans ont été choisis pour faire visiter l'établissement à ses hôtes, sous l'œil admiratif des visiteurs, bluffés par leur posture et leur « prestance ».

Sous un régime semi-militaire, environ 800 étudiants de 64 nationalités se côtoient chaque jour sur le campus, dont près de 536 résidents. Ce multiculturalisme fait d'ailleurs partie des principaux arguments de l'école, qui dispose également d'un campus (le premier, créé en 1954) en Suisse, et d'un troisième à Shanghai (2004).

Une trentaine d'étudiants marocains y sont inscrits, dont le fils d'un ministre du

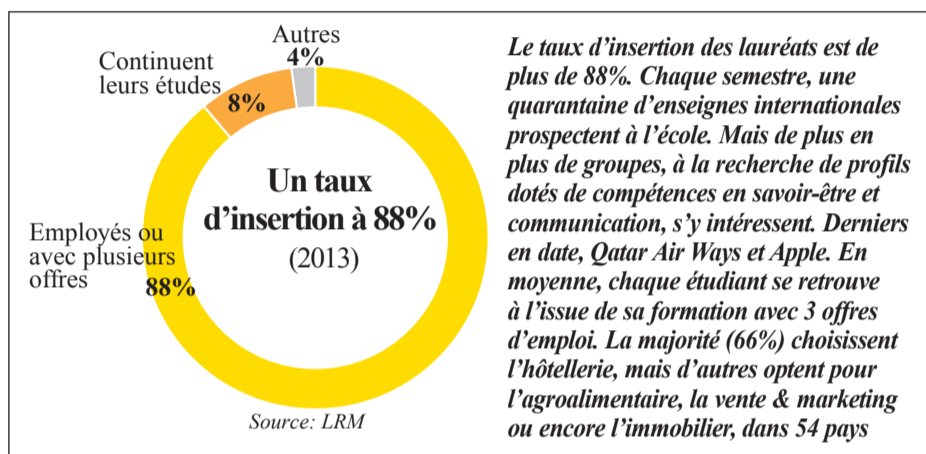
« Nous travaillons sur leur façon d'être. Notre objectif est de leur inculquer la bonne attitude à adopter, principalement l'humilité. Et nous sommes les premiers à leur donner l'exemple », insiste Hassan Djeebet, enseignant à l'école depuis 1996. D'origine marocaine, il est responsable de la restauration et du service, ainsi que du programme pratique en cuisine. C'est, pour ainsi dire, celui qui apprend aux étudiants

Durant le cursus, les étudiants alternent des semaines de cours théoriques avec des semaines de pratique. Ils commencent avec les services basiques avant de passer à l'administration et au management. Quatre spécialités sont dispensées: le management des RH, l'entrepreneuriat et la gestion des PME, la gestion des resorts et l'évènementiel. Tous les cours sont en anglais. « Chaque semestre, nous introduisons de nouveaux programmes. Par ailleurs, nous formons pour les besoins de l'industrie hôtelière sur les dix prochaines années », relève Maria Jose Aparicio, directrice des affaires académiques.

Placée au sein de la plus forte concentration d'hôtels de luxe en Europe, l'école a la chance de côtoyer de près les patrons des plus grandes enseignes mondiales, et de relever leurs besoins en profils et métiers. C'est aussi un gisement de compétences pouvant participer aux cours. Le corps enseignant de l'établissement est d'ailleurs formé de 40% de vacataires, professionnels du tourisme et de l'hôtellerie.

Il existe aussi des programmes sur un an pour les licenciés (17.000 euros tout compris), dont six mois de stage, ainsi qu'un programme « découverte » organisé durant l'été. Au Maroc, l'école recrute via une représentante locale. Mais malgré le manque en ressources dans le tourisme et l'hôtellerie et les opportunités offertes par le secteur, les métiers du service ne séduisent pas encore suffisamment parents et étudiants. □

Ahlam NAZIH



gouvernement Benkirane. Agé de 20 ans, il a troqué Sciences Po Paris contre le management hôtelier, qu'il juge moins barbant et permettant d'accéder plus rapidement au marché de l'emploi. « Nous apprenons aussi des valeurs comme la discipline, le respect de l'autre et l'ouverture d'esprit », témoigne-t-il. Même son de cloche du côté de ses camarades, Hassani et Othmane, qui ont réalisé leur premier stage dans des chaînes de luxe à Dubaï et qui sont tentés par le « rêve américain ».

les rudiments des métiers du service.

La formation, qui coûte 20.000 euros par semestre (logement et restauration compris), s'étale sur 7 semestres dont deux passés en stage, généralement à l'international (non facturés aux parents).

Selon les Roches Marbella, 98% des stages effectués sont rémunérés. Pour faciliter l'insertion des jeunes dans les chaînes hôtelières, l'école dédie tout un département aux stages. Elle dispose aussi de près de 2.000 partenariats avec des hôtels.

«L'hospitality, deuxième employeur dans le monde»

Les métiers de l'hôtellerie ne sont pas souvent bien perçus par les parents, mais le secteur fait partie de ceux qui recrutent le plus au monde. Les Roches Marbella, pour sa part, anticipe sur les besoins du secteur pour les 10 ans à venir.

- L'Economiste: Pensez-vous que la perception des parents et étudiants pour les métiers de l'hôtellerie ait changé ces dernières années?

- Carlos Diez De La Lastra: Généralement oui, mais cela dépend des pays. En Europe du Nord et en Asie, cette spécialité est très appréciée. C'est moins le cas en Amérique latine et dans la Méditerranée. L'hospitality est actuellement le deuxième secteur qui emploie le plus dans le monde. Les gens n'y pensent pas, parce que l'industrie touristique est souvent reliée aux restaurants, aux bars et aux métiers basiques. Le secteur recrute des managers de tous bords, économie, finance, droit, ...

- Vous formez pour les besoins du secteur sur les 10 ans à venir. Comment se déroule la concertation avec les professionnels?



Carlos Diez De La Lastra, PDG de l'école Les Roches de Marbella: «L'industrie touristique est souvent reliée aux métiers basiques, mais le secteur recrute des managers de tous bords» (Ph. Les Roches Marbella)

- Nous sommes en constante communication avec les opérateurs de l'industrie hôtelière. Nous leur posons tout le temps des questions sur leur stratégie et les types de métiers qu'ils souhaiteraient développer. Cela nous permet de mieux préparer nos ressources et nos programmes. Sur les 100 kilomètres autour de l'école, nous avons une incroyable concentration d'hôtels de luxe. Cela nous facilite l'accès aux responsables de ces enseignes. Nous disposons d'un plan stratégique pour cibler les chaînes avec lesquelles il faut développer des relations. A titre d'exemple, nous essayons en ce moment d'établir des liens avec des compagnies grecques, car nous pensons qu'elles vont compter dans les années à venir.

- Pour maintenir la qualité de vos enseignements, vous avez besoin de professeurs compétents. Comment vous attirez les meilleurs?

- C'est la chose la plus difficile, car c'est capital dans notre activité. Nous devons offrir à nos étudiants les meilleurs profes-

sionnels et la meilleure façon d'enseigner. Heureusement, nous sommes situés au milieu de l'une des plus importantes régions touristiques dans le monde. C'est donc plus facile pour nous de capter des vacataires parmi les professionnels qui y exercent. Le plus difficile, c'est de maintenir un corps enseignant solide, parce qu'il faut aussi des permanents. Je reconnais que dans le passé c'était moins compliqué. L'industrie passait par une période difficile et l'enseignement était considéré comme un refuge. Aujourd'hui, ce n'est plus le cas, puisque la conjoncture s'améliore. Mais nous continuons à proposer des avantages qui n'existent pas ailleurs. Au campus de Marbella, les professeurs peuvent à la fois profiter de la stabilité que nous leur offrons et de rester en contact permanent avec les professionnels et le marché. □

Propos recueillis par Ahlam NAZIH

Pour réagir à cet article: courrier@leconomiste.com

Devenez un adepte du Mooc

■ **Une plateforme pour soutenir des bacheliers en difficulté scolaire lancée**

■ **Prepabac.ma dispense des cours dans toutes les matières**

■ **Les inscriptions sur le site lancées**

L'EXAMEN du baccalauréat, aussi bien régional que national, donne souvent du fil à retordre aux élèves ainsi qu'aux parents. Les candidats emploient tous les moyens pour décrocher le précieux sésame avec une mention importante pour pouvoir accéder aux formations les plus valorisantes et les plus prestigieuses. C'est dans ce sens que la startup «Education Media Company» vient de lancer le premier massive open online course (MOOC) au Maroc. Une plateforme de cours virtuels qui connaît un fort engouement à l'international depuis deux ans et qui est pour la première fois adaptée sur le marché marocain. Un moyen original et efficace de soutenir les bacheliers en difficulté scolaire.

Le massive open online course, plus connu sous le nom de «Mooc», consiste en des cours dispensés sur la toile de manière pointue et professionnelle. Son avantage réside dans la possibilité d'opter pour la thématique que l'on souhaite et d'apprendre à son rythme en fonction des matières choisies.

Le premier Mooc marocain de «Education Media Company», intitulé sobriement «Prepabac.ma», a été créé pour transmettre aux élèves les informations nécessaires à la préparation et à la réussite de leurs examens de fin d'année. L'outil n'a pas pour objectif de remplacer les cours, mais plutôt d'apporter un soutien méthodique aux élèves ayant besoin d'être accompagnés, affirme Adam Bouhadma, DG d'Education Media Company.

La plateforme, dont le contenu a été réalisé par des enseignants expérimentés, propose des modules de formation qui reprendront les notions clés du programme et les schémas essentiels des cours. Le site inclut également des corrections d'examens précisant les erreurs les plus souvent commises par les candidats. Prepabac.ma comprend aussi des contenus pratiques, des annales d'examens ainsi que des vidéos de témoignages d'anciens bacheliers venus partager leurs expériences. Les matières concernées par le programme

sont le français, l'histoire-géographie, l'éducation islamique et l'arabe pour le bac régional ainsi que la philosophie et l'anglais pour le bac national, confie le directeur. «Nous avons opté pour la philosophie et l'anglais uniquement en ce qui concerne le bac national étant donné que ce sont deux matières que les élèves n'ont pas forcément le temps de préparer à l'avance», précise le DG.

Les élèves peuvent par ailleurs avoir accès à certains outils spécifiques et particulièrement utiles comme un simulateur de notes. Les candidats peuvent d'ores et déjà s'inscrire sur le site. Ils seront ensuite notifiés une fois les modules lancés. L'évaluation des élèves inscrits sera effectuée via des QCM. Les étudiants devront obtenir un certain score pour valider la matière. Education

Media Company est une startup spécialisée dans l'éducation et l'orientation sur internet. Le groupe a déjà édité plusieurs projets dont iLycee, concourat.com et 9rayti.com. □

K. A.

*Pour réagir à cet article:
courrier@leconomiste.com*

ROYAUME DU MAROC
MINISTÈRE DE L'INTÉRIEUR
AGENCE URBAINE DE CASABLANCA



APPEL A CANDIDATURE POUR LE POURVOI DU POSTE DE DIRECTEUR DE LA PLANIFICATION ET DE LA GESTION URBAINES

L'Agence Urbaine de Casablanca lance un appel à candidature pour le pourvoi de poste de Directeur de la Planification et de la Gestion Urbaines (par voie contractuelle).

PROFIL/EXPERIENCE PROFESSIONNELLE

- Diplôme d'ingénieur d'Etat ou d'architecte-urbaniste ;
- Une expérience de 10 ans au minimum dans le domaine de l'urbanisme ;

DOSSIER DE CANDIDATURE

- Une demande manuscrite.
- Un curriculum Vitae.
- Une note rédigée par le candidat précisant ses motivations pour le poste demandé.
- Une copie certifiée conforme à l'original du diplôme ou un diplôme équivalent accompagné d'une copie certifiée conforme de l'équivalence ;
- Une copie certifiée conforme à l'original de la carte d'identité nationale ;
- Copie certifiée conforme à l'original de (s) attestation (s) de travail.
- Fiche Individuelle de Candidature dûment complétée et signée par le candidat (à télécharger du site : www.emploi-public.ma) ;
- Un plan d'action et de méthodologie proposée pour la gestion de la Direction de la Planification et de la Gestion Urbaines.
- Trois enveloppes timbrées portant l'adresse du candidat ;
- Toute pièce que le candidat estime utile à joindre à son dossier.

Les candidats doivent transmettre leur dossier de candidature à l'Agence Urbaine de Casablanca sise à 18, Boulevard Rachidi Casablanca – BP 16249, au plus tard le **05 Décembre 2014**.

NB :

- La fiche de poste détaillée est disponible aux sites de l'Agence Urbaine de Casablanca (www.auc.ma) et du portail des emplois publics (www.emploi-public.ma)
- L'Agence Urbaine de Casablanca procédera à une présélection sur dossier des postulants. Les candidats retenus seront convoqués nominativement pour passer un entretien devant une commission désignée à cet effet.