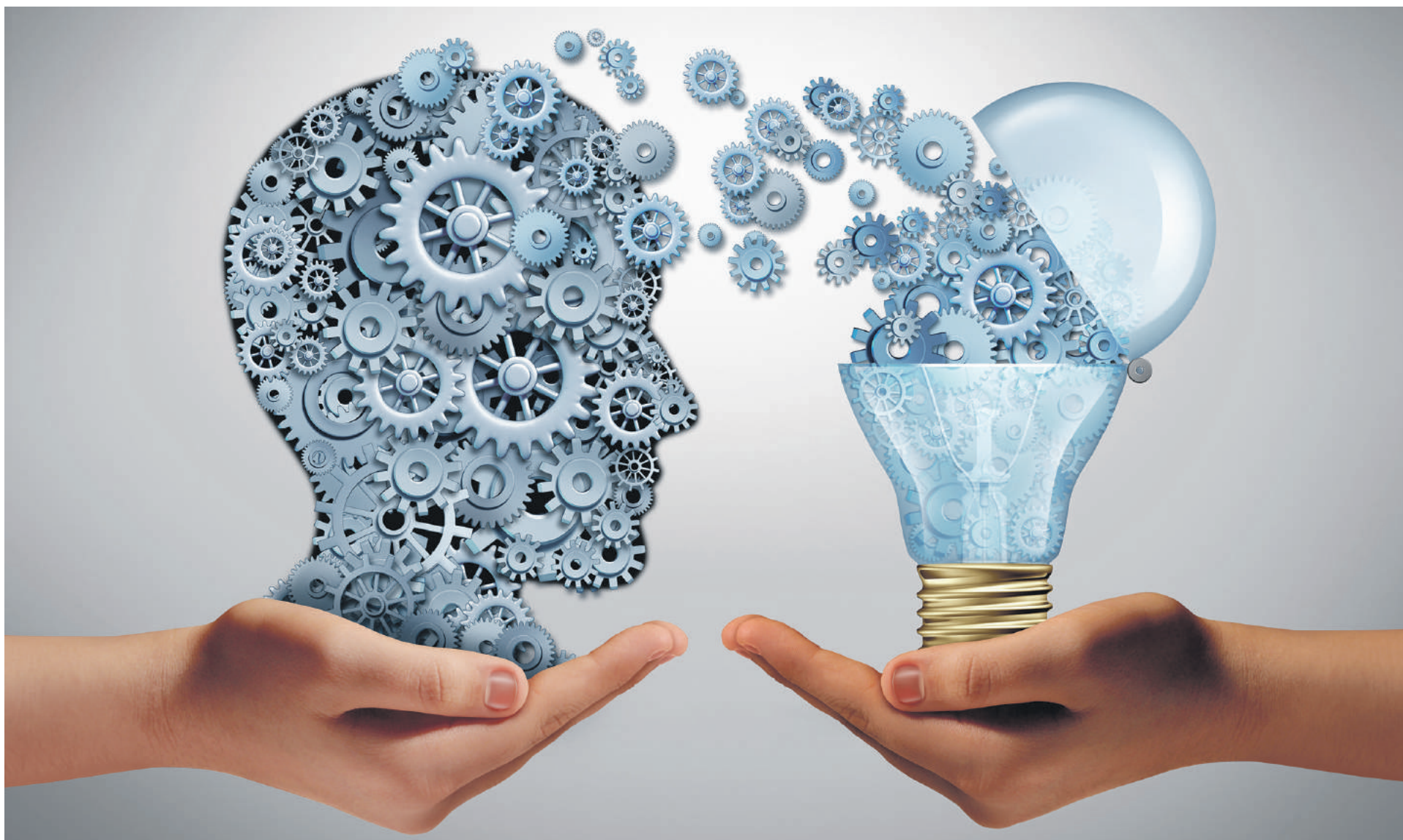




PMIE

La complexité du changement

Ph. Fotolia



- Intelligence économique, finance, succession,... que de grands défis
- Dans un monde ultra-concurrentiel, innover ou disparaître!
- Les leçons du colloque international de recherche en économie et gestion

Pages IV à VI

Un centre de prototypage pour les porteurs de projets

10 millions de DH, c'est le budget que l'Enset (Ecole normale supérieure de l'enseignement technique) de Rabat prévoit d'allouer à son nouveau projet. Un centre national de prototypage, premier du genre au Maroc. Il permettra aux jeunes ingénieurs et techniciens porteurs de projets de réaliser des prototypes, grâce à des équipements technologiques adaptés. Son ouverture est prévue la prochaine rentrée scolaire. □

Page VII

■ Décision stratégique: Comment réduire les risques

Page II

■ Les managers qui bougent

Page VI

Décision stratégique

Comment réduire les risques

■ Les avancées informatiques ont profité aux outils de modélisation et au risk management

■ Mais le flair de l'entrepreneur ne doit pas être occulté

Décider sur la base d'outils mathématiques est une tradition bien anglo-saxonne, mais qui commence à faire son chemin dans le monde francophone. De plus en plus d'entreprises disposent de département de risk management pouvant opérer des calculs et simulations. «Pourquoi se priver de techniques éprouvées et qui marchent», insiste Mohammed Abdellaoui, professeur des sciences de la décision à HEC Paris et directeur de recherche au CNRS France. Le spécialiste intervenait jeudi dernier à Casablanca lors d'une conférence organisée par l'Executive Education Center (CEEC) de l'université Al Akhawayn. Un avant-goût du nouveau certificat dédié à «l'analyse des risques et décision» que le centre prévoit de lancer en octobre prochain, et dans lequel Pr. Abdellaoui interviendra.

- **L'Economiste:** Dans le modèle francophone de management, la décision est rarement prise sur la base d'outils scientifiques. Est-ce une question de culture?

- **Mohammed Abdellaoui:** L'intégration de ces outils a effectivement pris du temps, alors qu'elle a commencé il y a plus d'une décennie dans le monde anglo-saxon. Ces techniques fondées sur les réseaux bayésiens (ndlr: modèles graphiques permettant de calculer des probabilités et d'aider à la prise de décision) ont été presque ostracisées. Maintenant, elles rentrent peu à peu dans la culture d'entreprise en France, et en Europe de manière générale.

Elles profitent des avancées dans le domaine informatique et de la puissance de calcul disponible. Donc pourquoi se priver de techniques qui marchent dans pas mal de domaines. Quand la Nasa envoie des véhicules sur mars, par exemple, elle utilise ces réseaux bayésiens afin que l'engin soit autonome et prenne les bonnes décisions. Actuellement, tous les grands groupes industriels et bancaires y recourent à travers leur département risk management.



Mohammed Abdellaoui, enseignant-chercheur à HEC Paris: «Très souvent, nous faisons le mauvais raisonnement qui consiste à ignorer un événement juste parce qu'il est terrifiant, et sans regarder sa vraisemblance» (Ph. HEC)

- Pour bien décider, l'information est capitale. Est-ce que, finalement, tout tourne autour de la capacité à analyser et interpréter la pléthore de données reçues?

- Les entrepreneurs reçoivent effectivement une pléthore d'informations. Cela dit, très souvent, les risques auxquels nous faisons face ne brillent pas par l'abondance d'informations les concernant. C'est-à-dire que nous sommes plus entourés de don-

nées qui brouillent le signal et ne nous permettent pas de contourner les événements qui engagent la survie de l'entreprise. Il est important de consentir un effort à l'intérieur de l'organisation, ou même à l'extérieur, en faisant appel à des experts, pour avoir des informations pertinentes.

- Vous défendez l'approche subjective de prévision des risques, intégrant la croyance du chef d'entreprise. Y retrouve-t-on un peu de flair?

- Absolument. Le flair est tout à fait corrélé avec la capacité de deviner un événement dont la survenance est peu probable, autrement dit un cygne noir. Et c'est ce qui fait la différence entre deux entrepreneurs. Il y en a qui possèdent suffisamment de flair pour penser, par exemple, qu'une technologie ne marchera pas et évitent d'y investir. Cela fait partie du flair, mais en même temps, cela reflète la croyance du décideur.

Profil

ETUDIER le comportement dans l'incertain et modéliser les risques, c'est la spécialité du Pr. Mohammed Abdellaoui. Docteur en économie mathématique et économétrie (Université d'Aix Marseille III), il est directeur de recherche au CNRS France depuis 2001. Abdellaoui est également enseignant-chercheur à HEC Paris depuis 2007. Il est, en outre, rédacteur en chef d'une revue scientifique internationale, «Theory and decision», publiée en Allemagne. Le spécialiste des sciences de la décision a co-édité plusieurs ouvrages sur la modélisation de la décision. □

- Quelles sont les erreurs les plus communes en matière de prise de décision?

- Le management du risque nous enseigne que le fait de ne pas observer un événement dans le passé ne signifie pas qu'il ne se produira pas. Très souvent, nous faisons le mauvais raisonnement qui consiste à ignorer un événement juste parce qu'il est terrifiant, et sans regarder sa vraisemblance. Prenez l'exemple du Mirage Resort & Casino en 2003. Son armée d'acteurs capables de calculer les probabilités de gains de ses jeux de hasard n'a pas prévu que l'un des amateurs se fera mordre par un félin, et que le spectacle sera annulé. Cela a engendré des pertes de centaines de millions de dollars. Les entrepreneurs ne devraient pas appréhender l'avenir de manière passive. La demande d'un produit, par exemple, peut être simulée. Il ne faut pas non plus sous-estimer la possibilité de défaut de paiement d'un client important. Il est tout à fait possible de modéliser le risque encouru. □

Propos recueillis par Ahlam NAZIH

Pour réagir à cet article:
courrier@leconomiste.com

Le piège de la «surconfiance»

«Le propre des décisions stratégiques est qu'elles sont uniques», selon Mohammed Abdellaoui. Le décideur ne dispose généralement que de peu d'informations pour éclairer son choix. Et il n'est jamais à l'abri des «cygnes noirs», ces événements considérés comme peu probables, écartés de l'équation, mais qui finissent par se produire. Les sciences de la prise de décision préconisent de



modéliser les connaissances, de transformer les données qualitatives en données quantitatives. C'est justement le rôle des risk managers qui peuvent s'appuyer sur des matrices et des logiciels.

Pour calculer la probabilité de survenance d'un événement, il existe plusieurs approches, mais qui ne sont pas applicables partout, en raison, entre autres, de leur coût (démarche empirique), ou du manque de données (démarche objective). Pr. Abdellaoui lui, penche pour la méthode subjective, intégrant la «croyance» du décideur. «Mais attention à ne pas confondre croyance et souhait ou préférence», prévient le spécialiste qui attire également l'attention sur un piège dans lequel les décideurs tombent trop souvent, la «surconfiance». Après seulement un ou deux signaux positifs, les chefs d'entreprises augmentent leur seuil d'optimisme, «resserrent leurs prévisions» et finissent par commettre des erreurs fatales. □

Éducation/Formation

L'opportunité du numérique

■ Un passage aujourd'hui incontournable

■ Qui exige de nouvelles compétences

■ 200 décideurs échangent leurs expériences à Marrakech

«**A**DAPT or die». Un peu violent ce concept du Darwinisme numérique, pourtant c'est un fait avéré, snober ce nouveau monde du numérique, c'est être mis au banc de la société. Depuis plusieurs années, il investit tous les domaines. Une «langue étrangère» pour certains, et pour d'autres un champ infini d'opportunités. Le rapport au savoir est lui aussi modernisé. La pédagogie numérique modifie le lien enseignant-apprenant et permet de l'étendre. Mais cela va bien plus loin encore. L'outil numérique apporte des solutions à l'accessibilité à la formation, l'adaptabilité et l'enrichissement des méthodes pédagogiques, tout un nouveau monde s'ouvre alors à l'enseignement, d'ordre technique, économique et de gouvernance. Et puis il faut faire face à la demande grandissante des jeunes africains à rejoindre les bancs universitaires. Ce qui est, au passage, un très bon signe.

Pour réfléchir à ces transformations, l'université Cadi Ayyad (UCA) de Mar-



- 220 unités mises en ligne
- 112 heures de contenu disponible en ligne
- 60 unités en cours
- 3 millions de visites
- 7,5 millions de minutes lues
- 9.000 abonnés aux chaînes UC@MOOC

L'université Cadi Ayyad de Marrakech soutient sa transformation vers une "smart university". Une stratégie numérique mise en place par la production de cours en ligne, les Moocs, conçus par ses propres moyens, et la généralisation de la wifi, qui couvre aujourd'hui 70% de l'établissement, grâce à son partenariat avec Microsoft et Maroc Telecom

pour tous les pays afin de développer des partenariats durables et d'initier des projets concrets.

Première piste soulevée par la représentante de l'université Laval au Québec, Marie-Andrée Doran, «le numérique exige de nouvelles compétences. Il faut apprendre à chercher, comprendre, synthétiser, communiquer et innover». Un passage obligé pour les étudiants, et

du débat. Alors on voit fleurir les projets numériques, comme à l'université des sciences de Bamako au Mali qui entrevoit quelques lueurs d'espoir au vu des récents investissements pour l'appui au développement des TIC, alors que les universités du pays, dont les moyens sont limités, font face à un coût faramineux de la connexion. Même démarche amorcée au Sénégal avec comme modèle original et endogène au service des communautés d'apprenants, l'Université virtuelle du pays. Autre exemple en Haïti où le dispositif THESS, largement supporté par l'ambassade de France et le Bureau caraïbe de l'AUF, tente de répondre aux 30.000 bacheliers haïtiens qui, chaque année, n'ont aucune possibilité d'intégrer un programme d'enseignement supérieur. THESS, qui mixe éléments distanciels et présentiels, offre des solutions permettant de mitiger les effets des insuffisances énergétiques et de la qualité du débit internet. Le dispositif ne

conçoit pas ses propres contenus mais utilise des contenus existants gratuits et libres de droits, ce qui permet de diviser par environ 2,5 le coût local de l'accès à une université privée de référence en Haïti. De plus, le dispositif d'évaluation entièrement déconcentré sur le territoire national permet à un étudiant de passer ses examens dans sa région d'habitation et de bénéficier d'un ensemble d'activités présentiels, toujours dans sa région. En résumé, les érudits de demain doivent aiguïser leur sens social et apprendre à bien travailler en équipe. Ils doivent développer leur esprit critique et communiquer efficacement. Ils doivent aussi se doter de compétences exportables et d'une réflexion environnementale poussée. Tout un tas de nouvelles façons d'aborder leur apprentissage. □

Stéphanie JACOB

Pour réagir à cet article:
courrier@leconomiste.com

L'UCA, la bonne élève

C'EST grâce à ses innovations justement que l'université Cadi Ayyad conforte sa présence dans les classements du Times Higher Education (THE). En avril dernier, elle est une nouvelle fois inscrite dans le Top15 des universités en Afrique, à la 12ème position sur les 800 établissements en lice, conservant ainsi sa 1re place en Afrique francophone et restant en tête des universités marocaines. Innovation pédagogique avec ses cours en ligne appelés MOOCs, la recherche et la coopération, sa numérisation, sa gouvernance,... sont autant de raisons de ce rayonnement. □

rakech et l'Agence universitaire de la Francophonie (AUF) viennent d'organiser un colloque autour du thème de l'innovation et du numérique à l'Université, en présence de plus de 200 décideurs, experts et professionnels nationaux et internationaux. L'occasion de se nourrir des expériences en la matière dans les différentes régions du monde francophone, de l'Afrique au Pacifique, en passant par l'Europe et le Canada. Un échantillon d'initiatives qui, si mutualisées et diffusées, peuvent être des leviers intéressants

avant eux, pour les enseignants. En effet, l'université doit sortir de sa pédagogie traditionnelle pour amorcer le virage exigeant qui mène au campus intelligent, dit smart campus, et engendrer «des diplômés capables de s'adapter au monde du travail où la capacité d'apprendre rapidement par soi-même constitue une des premières qualités attendues par les employeurs d'aujourd'hui» affirme le professeur Hamadou Saliah-Hassane de l'université du Québec. Apprendre à apprendre en quelque sorte. Et c'est bien là le cœur

groupe
ECO•MEDIAS
Recherche dans le cadre
de son développement
JOURNALISTES WEB
(H/F)

PROFIL :

De formation supérieure (Economie / Gestion / Droit / Finances / Journalisme), vous êtes curieux, persévérant, rigoureux, parfaitement francophone et disposez d'une bonne culture générale ainsi que d'une aisance avec l'outil informatique. Vous avez de plus un très fort esprit d'initiative et de synthèse, le sens du travail en équipe et êtes doté d'un excellent relationnel.

MISSIONS :

En charge de la couverture de l'information économique, politique, sociétale ou financière, vous assurez avec objectivité, densité et richesse la rédaction et l'alimentation du Site web. Vous participez également à l'élaboration de la News Letter et des vidéos

Nous vous offrons, outre une rémunération attractive et une formation performante, la possibilité de vous investir et d'évoluer au sein d'un groupe leader en pleine expansion.

Envoyez votre CV & lettre de motivation +
photo par mail : redaction@leconomiste.com

groupe
ECO•MEDIAS
L'ECONOMISTE | L'ALBA | L'ECONOMISTE | atlantis

PME & Innovation

Sous l'oeil critique de la recherche

■ **Innover ou disparaître, débats d'experts à la 3e édition du Cireg à Marrakech**

■ **Les petites entreprises ont encore du mal à faire appel aux dispositifs d'intelligence économique**

■ **Un colloque entre chercheurs pour définir les défis et soutenir les solutions innovantes**

PARCE que les plus innovantes seront toujours celles qui courront devant, les PME passent sur le grill de la recherche. Quelles innovations? Et comment? La 3e édition du Cireg, le colloque international de recherche en économie et gestion, se penche sur les défis que doivent relever les petites et moyennes entreprises et les solutions innovantes qu'elles doivent envisager sous peine de disparaître. Innover est donc le passage obligé pour durer. Si elles disposent d'une capacité créative et de l'esprit d'entreprise, que n'ont pas les entreprises plus grandes, les PME sont dans un état de fragilité permanent qui peut se révéler dommageable dans le processus d'innovation justement.

Le Cireg 2016, organisé par l'université Hassan 1er et l'ENCG de Settat, a invité les chercheurs à proposer, à travers leurs contributions, des éléments de réponses contextualisés et adaptés aux particularités nationales, sectorielles et temporelles, les incluant au débat sur les défis et pro-

prendre les systèmes d'entreprises. Car les PME, une diversité de réalités et de comportements, représentent au Maroc 95% du tissu productif, d'après les statistiques de la confédération de la PME, et 40% des investissements privés et 30% des exportations. Dans une période peu

La preuve par l'exemple

LE Cireg a mis en avant le cas Bombardier, représenté par son vice-président pour l'entité à Casablanca, Stephen Orr, qui estime qu'après le volet financier, la réputation est une autre des priorités majeures de l'entreprise. «Si longue à acquérir et si rapide à perdre». L'expérience de cette entité familiale devenue grande est un exemple parfait des opportunités de succès qu'offre une PME. Autre exemple relevé au cours d'ateliers de travail, le modèle de croissance de Janssen (2011) lui-même adapté du modèle de Storey (1994) qui a été appliqué sur un échantillon de plus de 400 entreprises algériennes. Il en ressort que la croissance de la PME algérienne est tributaire des caractéristiques propres de son propriétaire dirigeant, qui représente dans la majorité des cas le principal et unique décideur et gestionnaire de son entreprise. La croissance est au rendez-vous dès lors que différents facteurs sont réunis: le niveau de formation de l'entrepreneur, son expérience, le nombre de fondateurs de l'entreprise, la prise de risque, la possession d'un plan stratégique écrit, l'entretien de relations avec les différents partenaires, et l'implantation dans les régions prospères du pays. □

blèmes de la PME. Si la première édition du colloque était centrée sur les universités marocaines, l'événement aujourd'hui rassemble plus de 15 pays. Des échanges pluralistes donc qui démontrent les bénéfices de l'apport des sciences humaines et sociales dans le développement d'un pays. Un gain d'éclairages pour mieux com-

favorable de crise mondiale, et de croissance ou d'inflation en berne, l'entreprise stagne dans les méandres de l'incertitude. A cela se rajoute l'ouverture tous azimuts du pays rendant l'environnement international exigeant en termes de compétitivité pour les sociétés marocaines. Le Maroc dépend du secteur agricole, qui lui-même dépend des caprices du temps, et en dehors du secteur agricole, il dépend des taux de croissance de ses partenaires. C'est ainsi que Mohamed Berrada, ancien ministre des Finances et professeur universitaire, présent aux débats, opère un tour d'horizon de l'environnement actuel de la PME. «Il s'agit avant tout de former l'entrepreneur lui-même, qui se doit d'investir en termes de flexibilité. Car il n'est plus le maître à bord, incarné aujourd'hui par le consommateur, qui sollicite un produit personnalisé. Savoir, savoir-être et savoir-faire sont les éléments de la compétitivité». L'expérimentation est ainsi encouragée afin de fournir des produits et des services uniques. Mais pour Berrada, le hic est que la PME est trop mal informée, notamment des innovations initiées par la concurrence. On parle là des dispositifs d'intelligence économique, des outils d'aide à la décision pour renforcer la compétitivité. Des recherches sélectives à travers plusieurs sources avec de puissants outils de tri et d'analyse qui offrent aux PME une veille concurrentielle, une protection de son savoir-faire et une influence sur son secteur. □

Stéphanie JACOB

Verbatim

La recette des experts

«Si le repreneur doit réussir son management de la reprise en restant dans une logique de continuité ou en initiant une rupture, la préparation du cédant est tout aussi importante. Car transmettre son entreprise est pour lui synonyme de mort professionnelle, voire sociale».

Lynda Saoudi,
maître de conférences, université
Jean Monnet de Saint-Etienne

«Le rayonnement de la marque est la stratégie à suivre. En plus du volet financier, la réputation est une autre des priorités majeures de l'entreprise. Car elle est si longue à acquérir et si rapide à perdre».

Stephen Orr, vice-président
Bombardier Casablanca

«La PME n'a pas les moyens suffisants pour se protéger de la concurrence. Face à cette situation, le droit de la concurrence est indifférent, traitant sur un pied d'égalité les PME et les grandes entreprises. C'est ce qui crée une situation de déséquilibre sur le marché concurrentiel et conduit à l'élimination de plusieurs PME».

Najab Amal, université
Hassan II

«La raison pour laquelle certaines PME réalisent une croissance peut être attribuée à plusieurs facteurs notamment le niveau de formation de l'entrepreneur, son expérience, la prise de risque et la possession d'un plan stratégique écrit. Ceci traduit comment la croissance de la PME algérienne est tributaire des caractéristiques propres de son propriétaire dirigeant, qui représente dans la majorité des cas le principal et l'unique décideur et gestionnaire de son entreprise».

Farida Merzouk,
université de Bejaia, Algérie

«Les petites et moyennes entreprises sont considérées comme des forces motrices de l'économie marocaine, qu'il s'agisse de croissance, d'innovation ou de création d'emplois. L'emploi dans la PME justement s'impacte par la demande et l'environnement de celle-ci».

Tayeb Ghazi,
UCA Marrakech

Pour réagir à cet article:
courrier@leconomiste.com

Amesip

Association Marocaine des Enfants en Situation Précaire s'investit depuis près de 20 ans sur le terrain auprès des enfants en situation difficile par des projets d'éducation et de formation concrets et utiles à notre société.

www.operationsoleil.org

Pour la soutenir, un seul geste suffit: un **DON** et vous donnez une chance à un enfant de nos quartiers de voir son avenir briller. Mobilisons-nous ensemble pour donner de la lumière et de l'espoir à nos jeunes en envoyant **HIBA** au **9779** pour les résidents au Maroc ou par virement à

AMESIP TAKAFOUL
Crédit Agricole Rabat-Agdal
RIB: 225 810 0151074776510101 84



PME & Innovation

La complexité du changement



■ Concurrence et finance, les grands défis

■ Cluster et stratégie de l'information, les bons réflexes

L'AVANTAGE concurrentiel durable se trouve non plus dans l'innovation produit, mais dans l'innovation managériale, c'est-à-dire dans la capacité de l'entreprise à mieux gérer ses ressources que la concurrence. Les enjeux de la compétitivité ne peuvent plus se réduire aux seules mesures macroéconomiques. La dynamique de l'entreprise et la mobilisation des outils de production, des modes de gestion, de la qualité des produits et des services ou des systèmes de management sont d'une importance cruciale. Pourtant, selon l'association marocaine pour la recherche et le développement, 60% des entreprises estiment que la recherche et l'innovation n'apportent pas de valeur ajoutée, les dépôts de brevets étant encore très rares. La route est encore longue car même si la PME représente la forme dominante d'entreprise, peu de recherches ont été menées sur la gouvernance à leur niveau. Les travaux sur ce sujet accordant une attention majoritaire à la grande entreprise cotée. Quelques constats du contexte marocain.

■ Prévenir les risques

Le contrôle interne et le contrôle de gestion contribuent conjointement à l'atteinte des objectifs par la prévention des risques. La PME, comme toute entreprise, est affectée par une variété de risques, depuis le plan stratégique jusqu'aux activités opérationnelles,

en passant par les processus et les projets. Savoir identifier ces risques, attribuer une échelle prioritaire, concevoir des actions et des mécanismes pour minimiser les effets et les contrôler continuellement, sont les éléments qui constituent une démarche essentielle pour garantir la survie des entreprises et créer une valeur durable, particulièrement pour les PME, les plus exposées aux effets nuisibles des risques, en raison des ressources limitées et des caractéristiques structurelles.



Entre faiblesse de ses moyens financiers, humains et techniques, difficile pour la PME de se protéger de la concurrence. Le droit de la concurrence traitant sur un pied d'égalité les PME et les grandes entreprises. L'obligation de procéder à une adaptation du droit de la concurrence à la spécificité des PME devient urgente, de même que la volonté d'inculquer les bases solides de la culture de la concurrence. C'est ici que le ministère de l'économie joue un rôle important en raison des instruments d'intervention dont il dispose en matière douanière, budgétaire, fiscale et de financement. Une réflexion profonde sur ce sujet est attendue.

■ La dure loi de la concurrence



■ La force de l'intelligence économique



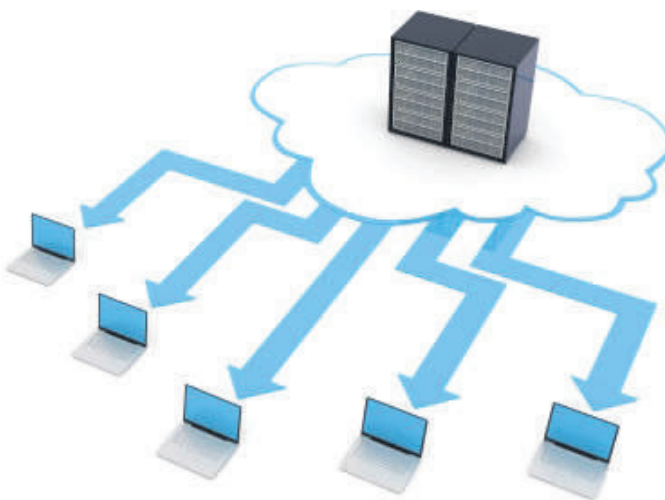
Pour accompagner sa politique industrielle offensive, le Maroc se dote progressivement de dispositifs d'intelligence économique comme outils d'aide à la décision. Une pratique en gestation certes, mais encore largement cloisonnée. Parmi les différents volets d'action, le brevet occupe une place de premier rang. Il peut s'agir d'une stratégie informationnelle offensive visant à améliorer les produits existants grâce aux informations stratégiques sur les technologies et connaissances utilisées par les inventeurs. Mais très souvent, le brevet est valorisé dans une optique défensive pour sensibiliser les PME à l'importance de protéger leur patrimoine informationnel, clé de leur compétitivité. Les babouches marocaines en sont un bon exemple après l'attaque chinoise de ce produit dit du "terroir". L'intégration d'analyses globales des brevets sur le territoire marocain serait une source stratégique d'informations pour les entreprises.

■ Le couple banque/entreprise



Des difficultés naissent de la relation fragile entre les petites entreprises et les établissements bancaires et du manque de confiance mutuel. Une plus grande transparence entre les deux parties changerait la donne, tout comme la mise en

■ La solution "cluster"



En ligne de mire: la relation capital social, territoire et compétitivité, ou «systèmes productifs localisés» en français et «clusters» dans les pays anglo-saxons. Des réseaux de PME qui se spécialisent autour d'un métier ou d'un produit et développent entre elles des relations de complémentarité, le plus souvent dans un espace géographique restreint. Ces systèmes de production régionalisés peuvent former des nœuds locaux compétitifs dans le contexte d'un marché mondial. Une collaboration d'entreprises dans des domaines aussi divers que la formation, le financement, le développement technologique, la conception des produits, la sous-traitance, la commercialisation, l'exportation et la distribution.

place d'un dispositif d'accompagnement global des PME, soit d'un ensemble de mesures et structures d'accompagnement destinées à dépasser et à combler les multiples difficultés auxquelles l'entreprise est confrontée. L'endurcissement des lois baillaises n'a fait que compliquer le problème. Résultat: +50% des entreprises souffrent du manque d'accès au financement. Incarnant un nouveau modèle pour les entreprises, qui répond à leurs besoins spécifiques de liquidité, les banques participatives s'inscrivent comme une alternative crédible. Le Maroc ayant adopté la loi autorisant leur implantation fin 2014. Un microcosme qui contribue à la survie des PME avec une offre compétitive par rapport aux produits de la finance classique. □

S. J.



Pour réagir à cet article:
courrier@leconomiste.com

PME & Innovation

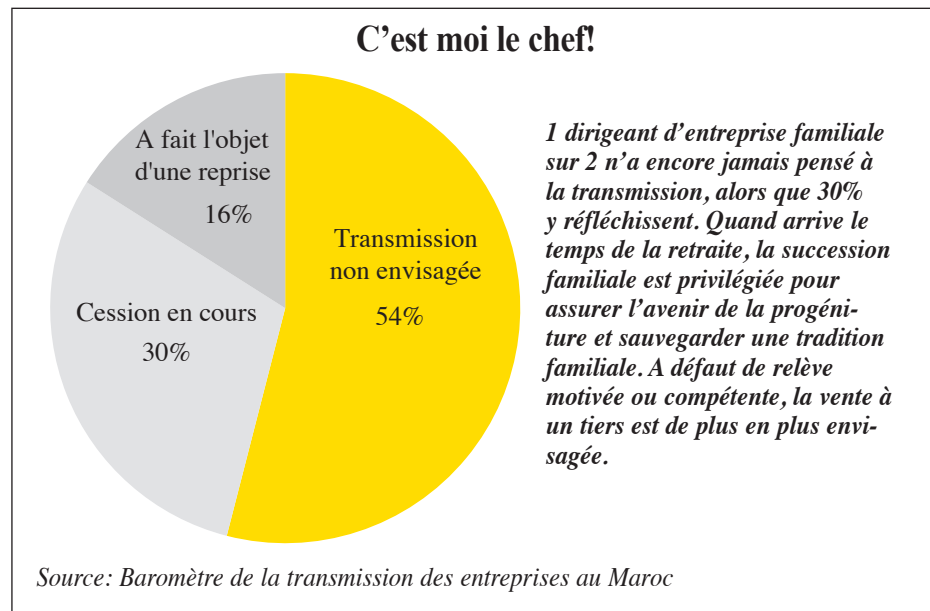
Le cas de l'entreprise familiale

■ 54% des dirigeants marocains ne pensent pas à la relève

■ La succession familiale toujours privilégiée

■ Mais la vente à un tiers rentre dans les mœurs

Ce sont souvent les nouvelles générations aux commandes des entreprises familiales qui opèrent le tournant «innovation». Plus enclins à s'attaquer au marché international, au développement de nouveaux produits et à réorganiser la société par des procédures de gestion plus rigoureuses en termes de GRH, finances... A défaut de statistiques officielles, on estime à 90% la part d'en-



treprises familiales sur l'ensemble des sociétés marocaines. Des grands groupes connus, emblèmes nationaux, et des sociétés à taille humaine, qui aiment rester dans la famille. Pourtant, d'après le baro-

mètre de la transmission des entreprises au Maroc (2011), 1 dirigeant d'entreprise familiale sur 2 n'a encore jamais pensé à la transmission, alors que 30% y réfléchissent. Sur les 450.000 entreprises qui s'approprient à changer de main, 150.000 vont disparaître faute de préparation à cette transmission. En cause: le manque d'attention donnée à l'élément humain. Si le repreneur doit réussir son management de la reprise en restant dans une logique de continuité ou en initiant une rupture, la préparation du cédant est tout aussi importante. Il s'agit d'établir un diagnostic reposant sur des bilans sains, d'élaborer un plan de transmission et se préparer

aux négociations. Mais pas seulement, car transmettre son entreprise est pour le cédant synonyme de mort professionnelle, voire sociale. Etre chef d'entreprise est en effet mieux considéré que «retraité des affaires». Pour autant, transmettre son entreprise est pour 62% d'entre eux un choix réfléchi lié à des raisons personnelles comme un départ à la retraite ou des soucis de santé. Moins tranché chez les repreneurs, qui parlent 8 fois sur 10 de nécessité, supposant alors que la transmission ne soit pas forcément bien préparée et préférant souvent créer leur propre structure pour plus d'indépendance. Les relations cédants-acquéreurs constituant le principal obstacle dans le processus de transmission, suivi en cela des problèmes d'ordre familial.

En résumé, la succession familiale est privilégiée pour assurer l'avenir de la progéniture et sauvegarder une tradition familiale. En général, le successeur est déjà désigné et travaille au sein de l'entreprise. La vente à un tiers, qui gagne du terrain dans l'esprit des cédants, est le plus souvent une alternative à un manque de relève motivée ou compétente, et peut être aussi une volonté de couper tout lien avec l'entreprise. □

S.J.

Pour réagir à cet article:
courrier@leconomiste.com

BRÈVES

■ L'UIR forme 60 cadres de Novec

L'Université internationale de Rabat (UIR) accompagnera le spécialiste de l'ingénierie Novec (CDG développement) dans le renforcement du potentiel de son capital humain. 60 cadres de la société bénéficieront d'une formation spécialisée, de niveau executive master, en management de projets et de programmes. Une convention a été signée dans ce sens. Une deuxième, couvrant l'accueil de stagiaires et l'insertion de lauréats de l'université, la formation continue et la R&D, a également été paraphée.

■ Supinfo relance Sup'Africa

Avec 13 nationalités africaines (25% de ses étudiants), Supinfo a décidé de reconduire son exposition dédiée à l'Afrique, Sup'Africa. L'évènement a été organisé samedi dernier à Rabat, en présence de plusieurs ambassadeurs de pays d'Afrique subsaharienne. Cette année, c'est le sport qui a été choisi comme principale thématique. Ateliers (habillement, coiffure, ...), animations (danses folkloriques, défilés en tenues traditionnelles, ...), exposition d'objets et dégustations culinaires étaient également au menu.

■ Entrepreneurat social: Les compétitions «Tamkeen» démarrent

C'est parti pour le prix Tamkeen du meilleur projet lycéen d'entrepreneuriat social. Les compétitions régionales de ce programme, porté par le Centre marocain pour l'innovation et l'entrepreneuriat social (CISE), ont démarré le week-end dernier à Casablanca et Kénitra.

D'autres sont prévues à Sefrou (21 mai) et Rabat (22 mai). Depuis son lancement en décembre dernier, Tamkeen Initiative a permis de lancer 60 projets, de former 80 profs et 200 membres de la société civile, et de sensibiliser près de 2.200 personnes à l'entrepreneuriat social.

■ Innovation: Clôture de l'i-Week 2016

L'Ensias de Rabat a clôturé dimanche dernier la 3e édition de la semaine de l'innovation, i-Week 2016, tenue du 9 au 15 mai. Des formations autour de l'entrepreneuriat et des technologies (robotique, informatique, électronique, ...) y ont été offertes. Des compétitions ont également été organisées. □

Les managers qui bougent

■ Un directeur par intérim pour Microsoft



Mounir Bouzoubaa

Samir Benmakhoulf ayant été promu au poste de directeur général de la connectivité monde de Microsoft, le géant informatique a nommé un directeur par intérim pour gérer sa filiale marocaine. Il s'agit de **Mounir Bouzoubaa**, directeur régional grands comptes et partenaires pour la région Afrique du Nord, Levant et Pakistan, actuellement basé à Dubaï. Lauréat de l'université Al Akhawayn, il a intégré le groupe en 2005.

■ Nadia Bernoussi quitte l'ENSA



Pr. Nadia Bernoussi

Après 30 années passées à l'ENA (Ecole nationale d'administration), dont trois en tant que directrice par intérim, **Pr. Nadia Bernoussi** quitte l'établissement. Ce dernier a été fusionné en 2015 avec l'ISA (Institut supérieur d'administration) pour donner naissance à l'ENSA (Ecole nationale supérieure d'administration). Ayant perdu la course pour la direction de l'ENSA en avril dernier, Pr. Bernoussi a décidé de partir. □

L'Enset prépare ses étudiants à la 3e révolution industrielle

■ **Ouverture du premier centre national de prototypage au Maroc**

■ **Le coût de l'investissement avoisine les 10 millions de DH**

■ **Il sera mis à la disposition des jeunes marocains porteurs de projets**

L'ECOLE normale supérieure de l'enseignement technique (ENSET) de Rabat ambitionne d'être au diapason des nouvelles technologies en ingénierie mécanique. Elle se prépare à abriter le premier centre de prototypage au Maroc qui devrait être opérationnel à partir

de la prochaine rentrée universitaire. Une fois le budget mobilisé, près de 10 millions de DH, un travail de prospection a été entamé depuis plus d'une année auprès de fabricants, de vendeurs et d'utili-

thermologie évolue vite, on parle maintenant de fabrication additive, une technique souvent assistée par ordinateur. Avec ce procédé, fini l'enlèvement de la matière lors de la fabrication d'une pièce,

mis d'opter pour le type d'équipements à acquérir, et de lancer l'appel d'offres en décembre dernier. Le marché a été adjugé au profit d'une société maroco-française qui devrait en principe livrer les machines fin de ce mois de mai, signale le directeur de l'Enset. Ce qui va permettre d'entamer pendant l'été un programme de formation sur l'utilisation de ce matériel au profit d'une équipe de l'école de Rabat. Tous cela pour aboutir à l'inauguration de ce centre la prochaine rentrée universitaire, souhaite El Gharad.

Pour ce dernier, l'acquisition de ce matériel va permettre aux étudiants de se familiariser avec la technologie de la 3e révolution industrielle, car la façon de penser et de dessiner, notamment dans l'ingénierie mécanique, est complètement changée. Les grandes puissances économiques mobilisent des budgets colossaux pour développer et approprier cette technologie, rappelle le directeur de l'Enset. Selon ce dernier, d'ici 2030, il y aura énormément de pièces dans l'automobile et dans l'aéronautique qui seront fabriquées par le procédé de la fabrication additive.

En attendant l'acquisition de ce matériel par les autres écoles d'ingénieurs marocaines, la direction de l'Enset affiche son engagement à mettre son centre de prototypage à la disposition des jeunes marocains, techniciens et ingénieurs, porteurs de projets. On doit accompagner les jeunes ingénieurs marocains pour créer leur propre projet, ce qui va leur permettre de contribuer à la création de la richesse et de l'emploi, signale El Gharad, lors d'une journée organisée, vendredi dernier, par son établissement sur l'employabilité. Un événement qui s'est déroulé en présence de Lahcen Daoudi, ministre de l'Enseignement supérieur. □

Noureddine EL AISSI

Pour réagir à cet article:
courrier@leconomiste.com

Première promotion

LA sortie de la première promotion d'ingénieurs d'Etat de l'Enset est attendue l'année prochaine. Elle sera composée de près de 120 lauréats dans trois filières, à savoir la mécanique, le biomédical et le génie électrique. Le cursus de l'Enset propose également trois masters destinés à la recherche en mécanique, génie électrique et l'environnement. A cela s'ajoutent 4 filières de techniciens (DUT). La prochaine rentrée universitaire sera marquée par l'ouverture d'une nouvelle filière en DUT se rapportant aux sciences techniques et technologie du verre et de la céramique, signale le directeur de l'Enset. Et également le redémarrage de la filière génie thermique et énergétique. □

lisateurs (grandes écoles d'ingénieurs françaises) de cette technologie, signale Abdellah El Gharad, directeur de l'Enset.

Il rappelle que dans ce domaine la

on procède alors par l'ajout d'une couche après une autre. Le travail de prospection mené avec le soutien d'experts membres de la diaspora marocaine en France a per-

Stagiaires.ma

Déjà plus de 140.000 étudiants accompagnés

■ **La plateforme de recherche de stage fête ses 4 ans**

■ **16.000 recruteurs convaincus par sa facilité d'utilisation**

■ **Une nouvelle fonctionnalité pour 2017 qui permettra aux écoles de suivre leurs étudiants**

«STAGIAIRES.ma», première plateforme gratuite de mise en relation entre étudiants et recruteurs, fête ses quatre ans. L'occasion de revenir sur le bilan de ce site précurseur qui a permis d'accompagner dans leur recherche de stage depuis son lancement pas moins de 140.000 jeunes.

La plateforme a également permis de mieux cerner l'employabilité des stagiaires via un baromètre bien spécifique. D'ici un an, le site devrait passer à une étape supérieure: le lancement d'une fonctionnalité qui devrait permettre aux écoles de suivre leurs étudiants durant leur recherche de stage. Depuis

sa création en 2012, «Stagiaires.ma» a convaincu et accompagné pas moins de 140.000 étudiants dans leur recherche de stage. La plateforme a permis de faciliter l'accès au stage à plus de 38.000 jeunes durant les 12 derniers mois, confie Youssef Elhammal, directeur fondateur du site. Le nombre d'étudiants a d'ailleurs progressé de 75% entre 2014 et 2015. Le nombre d'offres a également sensiblement augmenté, passant de 9.000 en 2014 à près de 24.000 en 2015. La plateforme a en effet séduit plus de 16.000 managers, l'utilisant régulièrement dans leur recherche de stagiaires. Un engouement qui s'explique par la facilité d'utilisation du site. «Plus besoin d'avoir une expérience en recrutement pour trouver un stagiaire. Grâce à notre plateforme en ligne, les managers ont accès à des outils leur permettant de trouver leur stagiaire en moins de 7 jours», ajoute le directeur. Un bilan prometteur, d'autant plus que le site génère chaque mois près de 1.700.000 vues.

Pour l'année 2017, «Stagiaires.ma» prévoit la création d'une nouvelle fonctionnalité de «Monitoring Ecole». Une «option» innovante qui permettra aux écoles supérieures de suivre les étudiants

durant l'ensemble des étapes de leur recherche de stage.

La plateforme a également permis de mieux cerner les tendances de l'employabilité des stagiaires et chercheurs d'emploi. Ainsi, le baromètre des stages réalisé par le groupe en 2015 a déduit que les entreprises recrutaient dans 89% des cas des lauréats ayant accumulé au moins 4 stages au sein d'un même métier. Autre conclusion tirée par cette étude, les étudiants les plus aptes à intégrer le marché de l'emploi sont ceux ayant effectué le plus grand nombre de stages durant leur formation. □

K. A.

L'ECONOMISTE

BUREAU DE RABAT

Chef de bureau: Mohamed Ali Mrabi

Adresse: Angle rue Al Khalil, Bd Med V

Tél.: 05.37 26.28.46/47/48 - Fax: 05.37 26.28.45

E-mail: mamrabi@leconomiste.com

