



Fabriquer des entrepreneurs, c'est possible!



Source: Fotolia

- Le modèle de formation d'Universiapolis réussit des exploits
- Une base de données de 800 business plans ouverte au public
- Près de 15% des projets d'étudiants se concrétisent chaque année

Pages IV & V

Les managers trop «opérationnels»

ASSURER la gestion courante, veiller au bon déroulement des opérations, régler les urgences quotidiennes... Les managers marocains sont carrément engloutis par l'opérationnel, au détriment du pilotage stratégique. C'est ce que révèle la première enquête de l'Observatoire marocain des pratiques du management (OMPM). Ils passent également trop de temps dans le contrôle des résultats. Autre fait marquant, qu'ils soient dirigeants ou pas, ils aspirent à monter sans cesse en compétence. □

Page II

■ Comment la culture influence la gestion des hommes et le business

Page VI

■ Pourquoi British School s'implante au Maroc

Page III

■ Formation douanière: Un nouveau centre à Benslimane

Page II

Les managers engloutis par l'opérationnel

■ **Le contrôle des résultats leur prend aussi trop de temps**

■ **Ils aspirent à mieux conduire le changement**

■ **Une enquête de l'Observatoire marocain des pratiques de management**

COMMENT les managers marocains perçoivent-ils leurs missions et quelles sont leurs préoccupations? Peu d'études répondent à cette question. «C'est une véritable frustration», estime Reda Taleb, DG du cabinet de conseil en management Officium. Ce dernier vient de créer l'Observatoire marocain des pratiques du management (OMPM), dont la mission sera de produire des données sur ce métier. L'organisme a déjà mené, en partenariat avec le cabinet de sondage W Adviser, une première enquête. Les résultats ont été dévoilés jeudi dernier à Casablanca, lors d'une rencontre à laquelle un expert américain, Richard J. Marjor, a été invité. Le spécialiste y a présenté un exposé sur le management et le leadership.

180 managers ont répondu à cette enquête, entre le 17 et le 31 mai 2016, dont

Ils veulent devenir plus performants
(développement des talents chez les managers dirigeants)

38%

Veiller au développement des compétences des collaborateurs

34%

Développer ses propres compétences en continu

27%

Consacrer de l'énergie au développement des carrières des collaborateurs

Sources: Officium & W Adviser

Les managers dirigeants ressentent le besoin de développer leurs aptitudes en continu, presque au même titre que leur engagement à renforcer les capacités de leurs collaborateurs. Les managers non dirigeants, aussi, semblent engagés dans cette voie. 42% citent la formation parmi leurs activités les plus prenantes

37% de femmes. 70% sont âgés entre 31 et 45 ans et un peu plus de la moitié justifient d'une expérience entre 10 et 20 ans.

Premier fait marquant, les managers passent trop de temps dans les activités opérationnelles et la gestion courante. Ceci est d'autant plus vrai pour les managers non dirigeants. Régler les urgences quotidiennes est pour cette catégorie l'activité la plus prenante (61% le pensent). Ils sont, d'ailleurs, surtout dans une logique d'exécution des directives. A leurs yeux, participer au pilo-

tage stratégique ne rentre pas vraiment dans leurs attributions. «En Europe, la tendance est inverse, puisque les entreprises se positionnent plus sur des activités qui font appel à des compétences intellectuelles», relève Samir Salek, directeur associé d'Officium. Les non-dirigeants sont également précoc-

upés par le pilotage de l'activité, le développement de leurs propres compétences et par le contrôle des résultats. Ce besoin de contrôle se ressent aussi de manière particulière chez les managers dirigeants. 63% le citent parmi leurs activités les plus prenantes. «Les managers ont-ils encore besoin de ce niveau de contrôle?» s'interroge Lamia Hannaoui, DG de W Adviser.

Les gestionnaires désirent, par ailleurs, en permanence monter en compétence (voir illustration). Les dirigeants le souhaitent d'abord pour arriver à responsabiliser leurs collaborateurs, apprendre à gérer le changement et maximiser le potentiel de leurs équipes. Tandis que les non-dirigeants aspirent en premier à renforcer leurs compétences métiers, puis à apprendre à gérer le changement et enfin à élaborer et mettre en œuvre un plan d'action. Autre fait nouveau, pour plus d'efficacité, ils recourent à une gestion multifonctionnelle et optent de plus en plus pour un fonctionnement en mode projet. □

Ahlam NAZIH

Pour réagir à cet article:
courrier@leconomiste.com

BRÈVES

■ **Un centre de recherche en génétique**

L'Université internationale Abulcasis des sciences de la santé (UIASS) prévoit de lancer un centre de recherche en génétique, au sein de la Fondation Cheikh Zaid à Rabat. Le projet sera mené en partenariat avec l'Institut des maladies génétiques IMAGINE de Paris, principal institut de recherche génétique en France. L'annonce en a été faite à l'issue de la seconde édition du Forum de la santé, organisée le 27 mai à l'UIASS, à l'initiative de la Fondation Cheikh Zaid et de son président Mounir El Majidi. L'université a, par ailleurs, signé trois conventions lors de cet événement auquel Françoise Barré Sinoussi, prix Nobel de médecine 2008 et présidente du conseil scientifique de l'UIASS, a pris part. Des accords ont été paraphés avec l'Université René Descartes (URD), l'Institut supérieur d'ingénieurs de Franche-Comté et l'Institut national des sciences et techniques nucléaires (INSTN). Ils permettront à plus de 150 étudiants de l'UIASS de faire des stages en France, et d'offrir des formations co-diplômantes. Des échanges d'enseignants et des activités de recherche sont également prévus.

■ **Mundiapolis partage son modèle**

Dr Amine Bensaïd, président de l'Université Mundiapolis, a récemment représenté le Maroc à Alger, lors de la 5e conférence internationale de la Banque Mondiale et du Centre méditerranéen international (CMI) sur l'enseignement tertiaire dans la région Mena. L'événement avait pour thématique «Changement de paradigme dans l'enseignement tertiaire : amélioration de la qualité et de la gouvernance en faveur de la compétitivité et de l'employabilité». Cela concorde avec le projet académique de l'établissement centré sur l'accompagnement de l'étudiant pour la réussite de son insertion professionnelle. Bensaïd a notamment partagé les résultats des travaux au sein de l'université portant sur le thème «Stratégies pour l'enseignement tertiaire et l'employabilité au XXIe siècle». Il a également présenté le programme d'accompagnement Mundiatawjih comme étant un best practice dans la région, couronné par 93% d'employabilité. □

Formation douanière

Un nouveau centre à Benslimane

■ **Il permettra de former plus de cadres africains**

■ **Près de 850 diplômés sont sortis de l'Institut des douanes de Casablanca**

LA formation des cadres douaniers constitue un bon exemple de partenariat Sud-Sud entre le Maroc et certains pays africains. Une nouvelle promotion, composée de 34 inspecteurs, vient d'achever sa formation de neuf mois au sein de l'Institut de formation des douanes (IFD) de Casablanca. La cérémonie de remise des diplômes s'est déroulée, vendredi dernier, en présence du Zouhair Chorfi, DG de l'Administration des douanes et impôts indirects (ADII) et de quelques ambassadeurs de pays africains. Un cycle international de formation des cadres d'inspection des douanes a été mis en place depuis 2000, en collaboration avec l'Agence marocaine de coopération internationale (AMCI) qui octroie des bourses aux participants. Avec cette 17e promotion 2015-2016, le nombre total de cadres étrangers qui ont bénéficié

de cette formation dispensée par l'IFD a dépassé 850 participants. Les bénéficiaires relèvent de plusieurs administrations douanières des pays africains et de la République d'Haïti. «Cette cérémonie de remise des diplômes est une manière d'acter notre engagement d'apporter un plus à un certain nombre d'administrations douanières africaines de pays amis», signale Chorfi. Le directeur de l'ADII insiste sur la qualité de la formation offerte, destinée à faire émerger les futurs responsables des administrations douanières africaines. «Plusieurs de mes homologues ont été formés au Maroc. Cet encadrement supérieur que nous dispensons constitue une formation extrêmement prisée par les administrations douanières des pays amis africains», rappelle Chorfi. Afin d'accompagner cette demande, l'ADII prépare la création d'un centre de formation douanière à Benslimane. Ce nouvel établissement renforcera la capacité d'accueil des futurs cadres africains et permettra d'encadrer jusqu'à une centaine de douaniers par an. □

N.E.A.

Pour réagir à cet article:
courrier@leconomiste.com

Pourquoi British School s'implante au Maroc

■ 1^{re} présence au Maroc d'un enseignement britannique

■ Qualité et suivi individualisé des élèves, les mots clés

Après les Belges, c'est au tour des Anglais d'importer leur modèle d'enseignement au Maroc. La British International School ouvre ses portes à Casablanca à la prochaine rentrée scolaire. Elle prévoit déjà de lancer d'autres établissements à Rabat, Tanger et Marrakech. Le réseau accueillera des enfants de 3 à 18 ans, qui bénéficieront du meilleur de sa recette: Attitude responsable, autonomie et sens de la communication. Tour d'horizon de ce modèle qui a fait ses preuves à l'international.



Mounir Houari est le directeur du nouvel établissement d'enseignement britannique, la British International School, qui ouvre ses portes à Casablanca pour la rentrée 2016-2017 (Ph. Mofik)

- L'Économiste: Quels sont les points forts de ce nouvel établissement?

- Mounir Houari: Il s'agit d'une première présence au Maroc d'un enseignement typique britannique, qui suit le curriculum national britannique, comprenant l'enseignement de l'anglais, du français et de l'arabe. Ce modèle éducatif nouveau respecte tous les standards de qualité du système, avec une équipe pédagogique composée de professionnels qui viennent tous d'Angleterre, formés dans ce système. Une qualité premium aux standards inter-

cialisées pour la pratique des arts et de la musique, encadrée par des enseignants spécialisés recrutés en Angleterre. Tout ceci, sur un campus de plus de 17.000 m².

- Comment cet enseignement s'adapte aux particularités du Maroc?

- L'épanouissement des élèves est un plus pour notre pays. Développement d'une attitude responsable, sens de la communication et de l'autonomie sont des valeurs universelles valables au Ma-

ailleurs en Europe ou au Moyen-Orient, ou les religions comparées avec un accent sur l'islam et sa relation avec les autres religions.

- Face à l'engouement de l'anglais, envisagez-vous déjà l'ouverture de la BISC dans d'autres villes que Casablanca?

- La demande en termes de qualité est si forte en effet, tout comme l'engouement pour un modèle qui a très bonne réputation au Maroc, que notre vision est de créer une famille d'écoles avec comme

destinations envisagées, Rabat, Tanger et Marrakech.

- Faut-il avoir des bases solides en anglais pour s'inscrire?

- Non, le niveau d'anglais n'est pas un critère de sélection. Nous avons un programme de soutien pour les débutants, qui commence d'ailleurs cet été, et durant toute l'année scolaire, nous regroupons les élèves d'une même classe suivant leur niveau de compétence. Nous abordons là l'approche individualisée. Il ne faut pas sous-estimer les compétences d'apprentissage des jeunes enfants, particulièrement quand il y a l'élément d'immersion linguistique. Notre objectif est que tout lauréat sorte de l'école en maîtrisant au moins 3 langues. □

Propos recueillis par
Stéphanie JACOB

Pour réagir à cet article:
courrier@leconomiste.com

En quelques mots

AVANT de prendre la direction de la British International School de Casablanca, Mounir Houari était directeur général adjoint du group H&A Investment holding. Un poste qu'il occupait depuis 2014. Avant cette date (2010-2014), il était directeur développement international de General Firm Morocco, filiale d'Addoha, puis conseiller du même groupe en matière de restructuration des projets balnéaires touristiques. Titulaire d'un MBA spécialisé en management Consulting, obtenu à la London School of Business and Finance, Houari a également exercé pendant 9 ans dans la banque d'affaires Upline Securities. Il y a notamment occupé les fonctions de Risk Manager et de Responsable Investisseurs privés. □

nationaux, qui se distingue par sa rigueur académique qui véhicule, à travers ses cours, valeurs et discipline, mais aussi le suivi individualisé des élèves, considérés comme des individus uniques à part entière. A cela s'ajoutent l'art et le sport, qui font partie intégrante du cursus.

- Parlez-nous de ses infrastructures...

- C'est une école à la pointe des équipements, avec un terrain de football avec gradins, une piscine semi-olympique avec 6 couloirs, un gymnase couvert multi-sports et 3 terrains en extérieur pour toutes les disciplines. En plus de ces infrastructures dédiées à l'épanouissement physique et sportif, nous disposons d'une grande bibliothèque sur 3 étages et de salles spé-

roc comme à l'étranger, et très recherchées dans la société. Il s'agit de ce que nous appelons les compétences du XXI^e siècle. La BISC propose des contenus qui sont en relation avec l'identité, l'histoire et les langues du Royaume. Il y a d'ailleurs une ingénierie curriculaire en cours afin de contextualiser nos programmes d'histoire, de géographie, ou encore l'enseignement de l'arabe et de la culture. D'un côté, nous avons un enseignement de qualité universel entre la lecture, l'écriture et l'épanouissement, de l'autre, nous contextualisons des cours qui ont une pertinence locale avec une perspective internationale, comme pour l'histoire. Enseigner par exemple à l'enfant ce qu'il se passe, pendant la période des Almohades,

anapec

Recrute pour un Négociant/Marchand Matériel Industriels,
BTP et Véhicules Industriels

Responsable Commercial Pièces de Rechange Camions

Missions :

-En tant que Responsable commercial Pièces de Rechange vous aurez la responsabilité de:

- ✓ Développer le potentiel commercial de la pièce de rechange pour les camions, les engins BTP et les mines et carrières
- ✓ Gérer et coacher une équipe commerciale pour réaliser les objectifs en termes de vente et de résultat
- ✓ Gestion et rotation des stocks

Réseau de 74 agences ;
• 400 conseillers en emploi ;
• 15.000 entreprises clientes ;
• Base de 300.000 candidatures ;
• Un Objectif de 200 000 insertions.

Profil recherché :

- Senior manager maîtrisant les références en pièces de rechange pour les activités : camions, engins BTP, mines et carrières.
- Référencement de tous les clients potentiels pouvant acheter la pièce de rechange pour les camions, engins BTP, mines et carrières.
- Bac +5 et expérience de plusieurs années dans la commercialisation de la pièce de rechange

Si vous possédez les qualifications requises pour le poste, veuillez postuler sur le site

www.anapec.org

Référence de l'offre (ET310516407536)
Merci de bien vouloir attacher votre CV



Des compétences pour l'emploi,
des emplois pour les compétences.

www.anapec.org

Comment Universiapolis fabrique de jeunes entrepreneurs

■ Business-model canevas, bleu ocean canevas ou learn startup, les outils modernes pour la maîtrise des projets

■ Le modèle «ingénieur entrepreneur», un choix d'avenir en matière de formation

■ Développer l'esprit d'entreprise, améliorer les intentions de création, ça marche depuis 27 ans!



En 27 ans d'existence, l'Ecole polytechnique d'Agadir a constitué une banque de données de projets de création d'entreprise dans différents secteurs d'activité qui dépassent les 800 business plans couvrant différents secteurs économiques (Ph. S.S.)

LES compétences entrepreneuriales peuvent-elles s'acquérir sur les bancs de l'école? L'Université internationale d'Agadir, via son Ecole polytechnique d'ingénieurs, en est convaincue. C'est pourquoi elle a adopté l'entrepreneuriat parmi ses fondamentaux pédagogiques. Pour cela, elle déploie un dispositif de sensibilisation, de formation et d'accompagnement de ses élèves ingénieurs pour développer leur esprit entrepreneurial et améliorer leur intention de création d'entreprise.

«Il n'est pas question aujourd'hui de simplement inculquer un savoir, mais plutôt de développer chez l'étudiant la dimension entrepreneuriale nécessaire pour son intégration dans le monde professionnel», explique Aziz Bouslikhane, président de Universiapolis. «Prise d'initiative, leadership, responsabilité, autonomie... sont les

valeurs fondatrices que l'étudiant doit assimiler», a-t-il ajouté. En effet, plusieurs études ont démontré l'impact des compétences entrepreneuriales dans l'amélioration de l'employabilité des jeunes.

Le modèle «ingénieur entrepreneur» est donc devenu un choix d'avenir en matière de formation. Et si l'introduction de l'entrepreneuriat au sein de l'université est devenue une orientation stratégique préconisée au niveau national par le ministère de l'Enseignement supérieur, l'Ecole polytechnique

relevant d'Universiapolis d'Agadir a été précurseur au Maroc puisqu'elle a introduit l'entrepreneuriat comme activité pédagogique transversale obligatoire en Deug (bac+2) depuis sa création. Et cela fait 27 ans que cela marche. «Quand j'ai créé l'Isiam en 1989, j'ai introduit l'étude de faisabilité pour la création d'entreprise comme exigence pour l'obtention du diplôme de 1er cycle», continue Aziz Bouslikhane. «Ce projet intégrateur qui couvre toutes les compétences liées à la création et à la gestion d'une PME avait pour objectif d'abord d'ouvrir au lauréat la perspective de l'auto-emploi, la possibilité de créer une entité, de tester ses capacités d'entrepreneur, d'oser», a-t-il ajouté.

Au terme de leur 2e année, les étudiants doivent réaliser,

s'étale sur une durée de six mois. Les étudiants mettent ainsi en œuvre une idée novatrice, la développent en bénéficiant de l'appui et des conseils du corps professoral et des professionnels dans chaque partie du projet. Puis ils soutiennent leur étude de faisabilité devant un jury. C'est ainsi que plus de 15 projets de création voient le jour annuellement. Par conséquent, en 27 ans d'existence, l'Université internationale d'Agadir a constitué une banque de données de projets de création d'entreprise dans différents secteurs d'activité qui dépassent les 800 business plans couvrant différents secteurs économiques.

«Dans une optique citoyenne visant la promotion de la création d'entreprise et des emplois, cette banque est ouverte gracieusement au public et aux institutions», annonce Ilias Majdouline, directeur de l'Ecole polytechnique.

Plus de 15% des projets menés par les étudiants voient ainsi le jour chaque année, ce qui permet l'insertion directe de ces derniers dans le marché du tra-

Ficra-Expo pour redimensionner les attentes

LE salon pour «favoriser l'initiative par la création d'activité» (Ficra Expo) est organisé par Universiapolis. Ficra Expo est ainsi l'occasion d'échanger avec un public varié composé des représentants de structures d'appui à l'entrepreneuriat, des banquiers, des experts-comptables... Les futurs jeunes entrepreneurs sont aussi évalués sur leur capacité technique et leur prise d'initiative. Leur rencontre avec les professionnels a aussi cela de bon, ces derniers redimensionnent autant leurs attentes que leurs besoins budgétaires en fonction de la réalité du marché. Il faut préciser que «Ficra Expo» rentre dans le cadre du programme Partners for a new beginning- North Africa for Economic opportunities (PNB-NAPEO). C'est un programme US-Maghreb dans le domaine de l'entrepreneuriat. Il est pour le moment expérimenté au Maroc et en Tunisie avec l'appui de partenaires américains dont Intel Corporation. □



par groupe, un projet de fin d'études sous forme d'une étude de faisabilité leur permettant de vivre l'expérience de la création d'entreprise. Il comprend une étude marketing, technique, administrative-juridique et financière, et

vail. Sans focalisation sur le traditionnel statut de «salarié». □

Fatiha NAKHLI

Pour réagir à cet article: courrier@economiste.com

LES GRANDES SIGNATURES SONT DANS L'ECONOMISTE

Prix Nobel
Personnalités du monde de la finance,
des affaires et de la politique
Éminents chercheurs,
penseurs et universitaires
livrent tous les jours leur analyse du monde

L'ECONOMISTE | LA RÉFÉRENCE AU QUOTIDIEN



Universiapolis: Les startups qui surprennent



■ **Formation, encadrement, expérimentation sur le terrain... les ingrédients pour entreprendre**

■ **L'innovation au coeur des créations d'entreprises**

La formule d'Universiapolis pour faire intégrer les étudiants dans le monde entrepreneurial fonctionne. La preuve, l'Ecole polytechnique d'Agadir se trouve aujourd'hui derrière la création de nombreuses startups et PMI. De quoi être fier! Un résultat qui peut sembler «normal», d'autant plus que l'école mène sa tâche jusqu'au bout.

Les ingénieurs diplômés se voient ainsi dotés des compétences nécessaires pour intégrer le tissu économique en tant qu'entrepreneur créateur d'entreprise. Pour cela, en plus de

la formation dispensée, l'établissement les informe sur les pistes possibles de création d'entreprise que ce soit sous forme de reprise, franchise, création ou encore succession familiale. Néanmoins, l'acte d'entreprendre doit s'étendre aussi aux volets stratégique et managérial qui permettent de garantir son développement et sa pérennité. L'autre piste consiste à doter les ingénieurs diplômés des compétences nécessaires pour intégrer les communautés scientifiques avec une vision axée sur la recherche appliquée, l'innovation en étroite collaboration avec les entreprises. «Là encore, les compétences entrepreneuriales aident les étudiants à s'orienter vers des recherches scientifiques à caractère actionnable et mobilisable par les entreprises», explique Ilias Majdouline, directeur de l'Ecole polytechnique. L'approche adoptée par cette école d'ingénieurs lui a ainsi permis d'être derrière la création de plusieurs startups et de PMI. A titre d'exemple:

■ **ProMarketing.ma**

Une startup spécialisée en marketing digital, créée par Chajia Aboubaker & Ben Ali Mohamed Achraf.



■ **Uselekt**

C'est une startup spécialisée dans les solutions IT de gestion. Créée par Imran Bounejma & Hamza Seknoute.



■ **Btikar Media Rabat**

Une création d'Ayaou Mohamed, spécialisée dans les multimédias.

■ **Pack Foods**

Cette startup basée au Cameroun est spécialisée dans l'industrie alimentaire. Elle a été créée par Mohaman Mourtala.



■ **iOs**

Créée par Zakaria Khattabi et Amine Ahmmouch, cette startup est spécialisée dans le développement mobile.

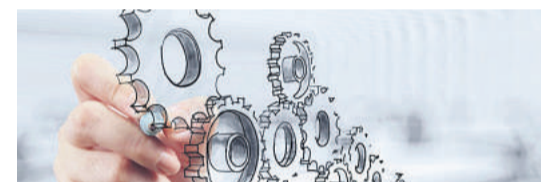
■ **Swees surveillance électrique**

Cette entreprise, créée par l'étudiante Wissal Kassou, est spécialisée dans les prestations électriques.



■ **BPAS Maroc**

Cette société, créée par Hafid Zaanoun, a opté pour l'ingénierie industrielle comme domaine de prédilection.



■ **Aesta**

C'est une startup spécialisée dans les prestations informatiques, créée par El Moukhtar Ait Addi. □

Fatiha NAKHLI

La gagnante de l'année 2015

CRÉÉE en décembre 2015 par deux jeunes ingénieurs de l'Ecole polytechnique d'Agadir, la startup A-Tech est spécialisée dans les applications Web et Mobile. Grâce à ses produits innovants, elle a bénéficié du soutien et de l'accompagnement de la pépinière d'entreprises d'Universiapolis. Son premier produit est une application mobile pour la surveillance de l'environnement et des infrastructures territoriales comme les routes dégradées, les zones à risque pour les citoyens, les zones polluées ou de délinquance... Ce projet a suscité l'intérêt des pouvoirs publics et de plusieurs clients potentiels. □

Un Startup week-end pour pérenniser

LA dernière édition de Startup Maroc Road Show a été organisée à Universiapolis en partenariat avec Réseau entreprendre en mars dernier. Elle a connu la participation de plus de 400 personnes venues de tout le Maroc, avec pour la première fois des participants français. Ce sont 21 éditions qui ont été organisées en tout, dans 12 villes différentes, totalisant 3.020 participants, 896 idées pitchées, 279 startups formées et plus de 170 mentors entrepreneurs et experts mobilisés. Pour précision, Startup week-end est un marathon de 54 heures centré sur l'action et l'innovation. Il offre une expérience éducative de qualité à de jeunes entrepreneurs et/ou porteurs d'idées. Les participants sont invités à créer des startups viables et sont amenés à collaborer avec des individus ayant les mêmes aspirations, tout en étant coachés



par des experts et des entrepreneurs reconnus. Pour les participants qui cherchent des avis sur une idée, un co-fondateur, des compétences particulières ou une équipe entière pour les aider à réaliser leur projet, les Startup week-ends offrent dans tous

les cas l'environnement parfait pour tester les idées et démarrer le lancement de sa propre startup! Durant tout le week-end, aidés par des mentors et des experts, les teams constituées travaillent d'arrache-pied pour trouver leur business model, et tester leur produit auprès de clients poten-



Les Startup week-ends offrent l'environnement parfait pour tester les idées et démarrer le lancement de sa propre startup (Ph. U.I.)

tiels. Dimanche en fin de journée, les équipes présentent leurs projets au jury pour tenter de remporter le titre du meilleur projet du week-end.

Ce prix a été remporté récemment par Yasmine Krim, une élève ingénieur de l'Ecole polytechnique d'Agadir grâce à son concept de mallette intelligente "Keep Tools". Elle a ainsi été qualifiée à l'édition internationale qui aura lieu prochainement à Istanbul en Turquie. □

F. N.

Pour réagir à cet article:
courrier@leconomiste.com

Management interculturel: «S'adapter sans juger»

Pour réussir en affaires, ne demandez jamais à un Suédois comment va sa famille en pleine réunion de travail, à un Africain de venir à l'heure, à un Moyen-Oriental de se dépêcher ou à un Indien d'exécuter une directive sans passer par un écrit. Chaque culture a ses propres codes. Si vous les ignorez, vous risquez de rater vos contrats. Avec une centaine de pays parcourus et une carrière de 30 ans dans des multinationales, des différences culturelles, Laurent Goulvestre en a beaucoup vu. Auteur de 4 ouvrages sur l'interculturel, conférencier, formateur, enseignant à HEC Paris, facilitateur des relations internationales... Aujourd'hui, il partage son expertise avec les managers marocains. Il intervient notamment dans le cadre des séminaires de formation du cabinet Alter Ego Skills. Retour sur les best practices du management interculturel.



Laurent Goulvestre, facilitateur des relations à l'international: «Il est possible de décomposer la culture en éléments concrets, afin de mieux comprendre l'autre, et surtout, l'accepter» (Ph. Khalifa)

histoire, apprendre quelques mots de sa langue pour lui montrer votre intérêt.

- **L'Economiste: Tout d'abord, qu'est-ce que la culture pour vous?**

- **Laurent Goulvestre:** Il en existe plusieurs. La culture d'un pays, d'une personne, d'une entreprise... Pour en donner une définition simple, il s'agit d'un ensemble complexe de règles, de lois, de religions et de coutumes que l'on accepte de partager dans un même groupe. Il est ensuite question d'en extraire du concret, à travers une grille de lecture dans laquelle il est possible d'observer le rapport de l'autre à certaines notions. Comme le temps, l'incertain, la hiérarchie... On peut donc décomposer la culture en éléments concrets, afin de mieux comprendre l'autre, et surtout, l'accepter.

- **L'entreprise doit-elle proposer une seule culture pour tous, ou bien différencier son traitement en fonction des spécificités de chacun?**

- Certes, il faut une culture d'entreprise, mais il faut aussi savoir en partager les richesses. L'entreprise doit être capable de créer une cohésion pour tous. Ceci en travaillant autour des valeurs qu'elle devra faire vivre, tout en impliquant ses collaborateurs issus de cultures différentes, et en bénéficiant de toute leur richesse. Par exemple, si la société est fortement innovante, il faudra traduire cette innovation auprès de tous, savoir ce qu'elle signifie pour eux ou dans leur pays, prendre leur avis sur les actions à mener, en vue de sortir avec une notion d'innovation cohérente pour tout le monde. Il est important de s'intéresser à la culture de l'autre, à son

- **Quels sont les clés d'un bon management interculturel?**

- Il faut d'abord que les managers de l'entreprise soient sensibilisés à la question, sinon, ça ne marchera pas. Le manager qui n'a pas beaucoup voyagé, par exemple, a l'impression que sa manière d'opérer est

d'une entreprise pharmaceutique avec laquelle j'ai travaillé, et qui a eu à s'implanter à l'étranger. Elle disposait de 355 règles managériales (comment donner un feedback à un salarié, comment s'adresser à lui en cas de faute...). Sur ce nombre, je n'ai gardé que 100. Sur place, il a fallu construire 250 règles managériales locales, soit plus des deux tiers.

Un nouvel acteur de la formation continue

ACCOMPAGNER les entreprises sur des sujets pointus en phase avec leurs enjeux stratégiques. C'est la mission que s'est donné le cabinet spécialisé en formation continue, Alter Ego Skills, lancé en début d'année. Son fondateur n'est autre que l'ancien patron de l'ONDA, Dalil Guendouz, également ex-directeur de l'Ecole Hassania des travaux publics (EHTP). Alter Ego Skills, qui s'appuie sur un réseau d'une cinquantaine d'experts, nationaux et internationaux, propose des formations sur des thématiques en lien avec le management, l'ingénierie technique ou encore l'actualité. Le cabinet offre à la fois du sur-mesure et des séminaires interentreprises. Il fait partie des rares opérateurs à se positionner sur le management interculturel. Pour ce module, le cabinet cible également les hôteliers qui doivent accueillir des clients du monde entier. Une grille de la clientèle, classée par nationalité et par région, a été conçue afin d'accompagner la formation. □



la bonne. En revanche, celui qui se déplace beaucoup a l'occasion de s'extraire de sa culture et de la percevoir différemment. Dans ce cas, c'est beaucoup plus facile.

- **Une société qui souhaite s'implanter dans un autre pays, doit-elle adapter sa culture organisationnelle à la culture locale?**

- Absolument, mais tout en gardant son ADN. Je vous donne l'exemple

- **Qu'en est-il des managers qui s'expatrient... Comment réussir leur projet?**

- Trois qualités sont fondamentales. D'abord, la flexibilité mentale. Si dans son pays d'accueil les gens commencent à 9h30, soit! Il ne peut pas tout changer en arrivant. Il doit également justifier d'une empathie culturelle, avoir une sensibilité par rapport à l'autre et être

capable de comprendre son environnement. C'est ce que l'on appelle la syntonie. Dernier élément, la tolérance à la frustration. Etre confronté tous les jours à des différences culturelles peut être frustrant. Il faut observer et s'adapter sans porter de jugement, accepter qu'il existe différentes manières de procéder et faire preuve de beaucoup d'humilité.

- **C'est important aussi de se former...**

- En effet, moi-même je réalise beaucoup de formations dans ce sens. 90% des managers qui s'expatrient sont des hommes. Il est conseillé de suivre

Faire du business en Afrique

LES grandes entreprises marocaines sont plus nombreuses à répondre aux sirènes de l'Afrique subsaharienne. Selon une récente enquête du cabinet PWC, la moitié des groupes marocains interrogés envisagent une expansion à l'international, dont 85% vers l'Afrique subsaharienne. Pour réussir leur projet, mieux vaut bien connaître la région. «Au Maroc on est à peu près à l'heure. En Afrique subsaharienne, la notion du temps est très dilatée», relève Laurent Goulvestre. Afin de s'assurer que les opérations avancent dans les délais, il faut avoir l'art et la manière. «Il est préférable d'appeler régulièrement l'interlocuteur au téléphone, au lieu d'envoyer des emails, lui demander des nouvelles de sa famille, et par la même occasion s'enquérir du projet», conseille l'expert. Vous l'aurez compris, les relations amicales et chaleureuses priment sur les affaires dans cette région du monde. □

des formations en couple, parce que c'est madame qui se confronte en premier à la culture du pays.

J'ai suivi une étude là-dessus qui s'est étalée sur 3 ans. Dans les pays où les expatriations ont échoué, la plupart du temps cela est lié à la conjointe qui n'a pas pu supporter le pays d'accueil. En Inde, par exemple, seuls 15 à 17% des expatriés occidentaux arrivent à finir leur contrat de 3 ans, principalement pour cette raison. La famille est un élément clé de la réussite de l'expatriation et il faut la former et la sensibiliser. □

Propos recueillis par
Ahlam NAZIH

Pour réagir à cet article:
courrier@leconomiste.com

Universités citoyennes

Sahara, COP22, humanités... les débats foisonnent

■ UEMF, UPF, FST... initient des conférences ponctuelles

■ Objectif: développer la pensée collective et animer la ville

LE concept de l'Université citoyenne se duplique à Fès. Plusieurs écoles privées et universités s'approprient cette démarche afin de susciter le débat et promouvoir de nouvelles idées.

Pionnière dans l'instauration de panels studieux, HEM a inauguré la saison avec une conférence de Driss El Azami El Idrissi, maire de Fès, qui a présenté sa vision et ses projets pour la ville. S'en sont suivies d'autres conférences

dissements de l'affaire du Sahara marocain, l'UPF a invité Docteur Kenza El Ghali, vice-présidente du Parlement, et Mahboul Fatima, Experte auprès des Nations Unies. Leurs interventions ont été rehaussées par la projection d'un film sur le Sahara devant plus de 400 étudiants et invités.

De leur côté, l'Université Euro-Méditerranéenne de Fès et l'Institut français de Fès ont initié une conférence sous le thème: «Science et humanités». Animée par Fouad Laroui, celle-ci a été l'occasion de revisiter le parcours exceptionnel de cet écrivain. Marocain de naissance, ingénieur et économiste de formation, professeur de littérature à l'université d'Amsterdam, romancier de langue française, poète de langue néerlandaise, éditeur, critique littéraire, Laroui court

per la pensée collective et rendre à Fès son lustre d'antan».

Pour leur part, les élèves ingénieurs de la Faculté des sciences et techniques de Fès (FSTF) se sont penchés dernièrement sur la COP22. C'était lors de la 4e édition du forum USMBA/FSTF-entreprises, tenu sous le thème «Pré-COP22 : stratégie énergétique marocaine, une vision royale dans un cadre mondial». Pour Mustapha Ijaali, doyen de la FSTF, «ce thème est d'actualité internationale notamment avec la tenue de la conférence mondiale sur le climat COP21 organisée à Paris en novembre 2015 et qui sera suivie par la COP22 au mois de novembre 2016 à Marrakech. Si Paris fut la COP des décisions, la COP22, sera la Conférence de l'action». Le forum qui s'est déroulé dans son établissement était une occasion pour présenter la stratégie

énergétique marocaine et de mettre en avant le modèle de transition énergétique qui s'opère au Maroc. «Le choix est également dicté par le rôle primordial que doit jouer l'ingénieur et les étudiants du cycle master en combinant production et développement durable au sein d'une entreprise socialement responsable». Cette édition a connu la participation de plusieurs acteurs représentant des milieux industriels, d'autres acteurs du monde scientifique, administratif et de la société civile. Elle a été surtout une occasion de présentation de projets, d'expositions, d'entretiens d'embauche et d'organisation de débats autour du modèle de transition énergétique marocain. □

Youness SAAD ALAMI

Pour réagir à cet article:
courrier@leconomiste.com

Compétition aussi

DANS le cadre d'une démarche d'innovation pédagogique, la FST a abrité également la finale de la compétition Enjeuering junior : réalisations mécaniques, mécatroniques et robotiques. L'objectif de cet événement est de développer précocement des compétences de conception et d'innovation. Destinée aux étudiants de la deuxième année du cycle licence sciences et techniques, cette compétition couronne les projets originaux et innovants dans le domaine de la conception de systèmes en mouvement. Les projets présentés sont des réalisations qui associent les concepts théorique, numérique et pratique d'un mécanisme et l'acquisition par un système de contrôle (microcontrôleurs, détecteurs et actionneurs) de ses paramètres comme la vitesse, l'accélération, etc. Les étudiants en lice ont présenté des projets portant sur l'efficacité énergétique, smart irrigation, les maisons intelligentes... Ils ont appréhendé de près les préoccupations sociétales par leurs réalisations robotiques et mécatroniques. □

de l'Université Euromed de Fès, la Faculté des sciences et technique (FST) ou encore l'Université privée de Fès (UPF Technologia). Cette dernière a organisé récemment un événement sous le thème: «les derniers rebondissements du dossier du Sahara marocain». «Nous nous sommes inspirés du discours du Roi sur la marocanité du Sahara lors du premier sommet Maroc/pays du Golfe, sans précédent dans l'histoire politique arabomusulmane, surtout après la position du secrétaire général sur la légitimité du Sahara», indique Mohamed Aziz Lahlou, président de l'UPF. Et de poursuivre: «le soutien des pays du Golfe vient réaffirmer leur engagement historique avec le Maroc, comme les délégations d'Arabie saoudite, du Koweït, du Qatar, du Sultanat d'Oman et des Emirats, qui ont participé à la Marche verte lancée en 1975 pour la récupération des provinces du Sud». Pour clarifier les derniers rebon-

le monde, chargé de son sac de voyage et de sa vaste culture. Entre autres textes, il est l'auteur de La Femme la plus riche du Yorkshire (2008), Le jour où Malika ne s'est pas mariée (2009), Une année chez les Français (2010), La vieille dame du riad (2011) et L'Étrange affaire du pantalon de Dassoukine (2012) qui a reçu le prix Goncourt de la nouvelle, Les tribulations du dernier Sijilmassi, Julliard, 2014... C'est ainsi qu'il a été présenté par Mostapha Bousmina, président de l'UEMF. «Vous lire est toujours un plaisir et beaucoup d'humour», lui a-t-il lancé. A noter qu'il ne se passe pas une semaine sans que l'Université Euromed de Fès (UEMF) ne soit au-devant de la scène. Signatures de partenariats, conférences-débats, réceptions d'hôtes de marque... l'agenda des dirigeants de la jeune Université est bien rempli. Pour son président, «c'est à travers ces conférences et débats fructueux qu'on pourrait dévelop-

BRÈVES

■ Micro-finance: Albaraka recrute 200 profils

L'institution de micro-finance Albaraka lance du 9 au 20 juin une importante opération de recrutement dans les principales villes du Royaume. Cette caravane de recrutement sillonnera, entre autres, les villes de Tanger, de Casablanca et de Rabat. Elle représente la première phase d'un recrutement cette année, qui vise à dénicher 200 chargés de portefeuille.

Objectif: rencontrer des jeunes diplômés ou des détenteurs de master et leur proposer des emplois. Les candidats retenus devront passer un test écrit ainsi qu'un entretien moral. Une fois sélectionnés, ils suivront une formation de 8 semaines avant d'intégrer leur fonction.

■ Dar America lance des ateliers pour les étudiants

Dar America et l'institut de formation Locus English organisent tout au long de l'été et de l'automne 2016 une série d'ateliers de développement professionnel destinés aux étudiants universitaires marocains. Objectif: accroître leur compétitivité sur le marché de l'emploi.

Grâce à ces séances, les participants pourront comprendre le fonctionnement du marché marocain et développer les outils nécessaires pour s'y démarquer. Des ateliers qui couvriront plusieurs thèmes essentiels, dont notamment la rédaction du CV ou encore les techniques d'entretien d'embauche. Une session sur l'entrepreneuriat féminin ainsi qu'un programme sur le mentorship professionnel seront également organisés.

■ L'université de Rabat se positionne sur l'ingénierie touristique

La Société marocaine de l'ingénierie touristique (SMIT) et l'Université Mohamed V (UMV) de Rabat viennent de signer une convention de partenariat pour le développement de la recherche et de la formation au niveau des domaines de l'ingénierie et l'investissement touristiques.

Objectif: encourager la recherche scientifique et distiller savoir et savoir-faire au sein de ces secteurs. Ce qui permettra d'accroître l'intensité et l'attraction de la ressource touristique. Plus concrètement, l'établissement prévoit de concevoir une unité de formation et de recherche (UFR) spécialisée en ingénierie touristique. Il s'engage aussi à mettre à la disposition de la SMIT des contenus scientifiques liés à l'interprétation du patrimoine culturel et naturel. □

