



## Design management

# L'art de transformer des idées en cash



Source: Fotolia

- Véritable vecteur d'innovation et arme de guerre des multinationales
- Au Maroc, toujours assimilé à la déco et à l'artisanat!
- Pas de designers intégrés dans les entreprises, ni de formation universitaire

Pages IV & V

### HEM dévoile sa nouvelle recette pédagogique

APRÈS la génération Y, la génération Z pousse les business school à travers le monde à revoir leur modèle. C'est aujourd'hui au tour de HEM de suivre la tendance. Pour se préparer à recevoir les «digital natives», mais aussi pour mieux répondre aux attentes des employeurs, l'école vient de revisiter son modèle Grande école et d'actualiser son référentiel des compétences. Allègement des cours, e-learning, séances de «cristallisation» et «d'approfondissement», développement personnel... HEM partage ses atouts. □

Page II

### ■ Total: Un milliard d'euros pour la R&D

Page VII

### ■ Les DRH se remettent en question

Page VI

### ■ Pratiques commerciales: Cherchez les bons tuyaux

Page VI

# HEM se prépare à la génération Z

■ La business school dévoile sa nouvelle recette pédagogique

■ Révision du programme et du référentiel des compétences, e-learning...

■ Les travaux de sa future université démarrent incessamment à Tanger

ÊTRE à l'écoute de son environnement, comprendre les besoins et frustrations des jeunes, suivre leur évolution, sonder les attentes des entreprises, c'est en substance la démarche adoptée par HEM. La business school, classée première en Afrique par le ranking Eduniversal en décembre dernier, ne cesse de se remettre en question afin de perfectionner son offre de formation. Son nouveau plan triennal 2015-2017, est d'ailleurs le fruit d'une veille permanente, complétée par une étude du cabinet Argos sur les attentes des employeurs, et par des réflexions pédagogiques menées par son propre centre de recherche (Cesem). Au terme de son diagnostic, l'école a très vite compris qu'il fallait réajuster son programme. A la fois pour répondre aux exigences des entreprises, et être en phase avec les changements sociologiques et comportementaux des nouveaux bacheliers. En effet, les jeunes nés à la fin des années 90 commenceront à affluer dans le supé-

rieur à partir de l'année prochaine. Une génération de «digital natives», communément appelée «génération Z», et qui s'annonce plus exigeante et moins patiente que ses aînées. «Elle a également besoin de repères et d'être orientée», insiste Yasmine Benamour, administrateur directeur général, lors d'une rencontre avec la presse la semaine dernière, destinée à faire découvrir la pédagogie de l'école «in vivo».

HEM a donc décidé de revoir son programme Grande école et de remettre à jour son référentiel de compétences, pour une vision renouvelée dès cette rentrée. Au niveau du contenu, l'école a opté pour une démarche «participative», à laquelle les équipes pédagogiques et de recherche de ses six campus ont pris part. Quatre axes de changement ont été déterminés. Tout d'abord, fixer l'essentiel des informations à retenir pour chaque cours, «l'information étant disponible et accessible à tous», et éviter le «bourrage de crâne». D'ailleurs, tous les syllabus ont été revus. «Le syllabus, c'est un contrat entre l'étudiant et l'enseignant, distribué obligatoirement avant chaque cours», précise Benamour.

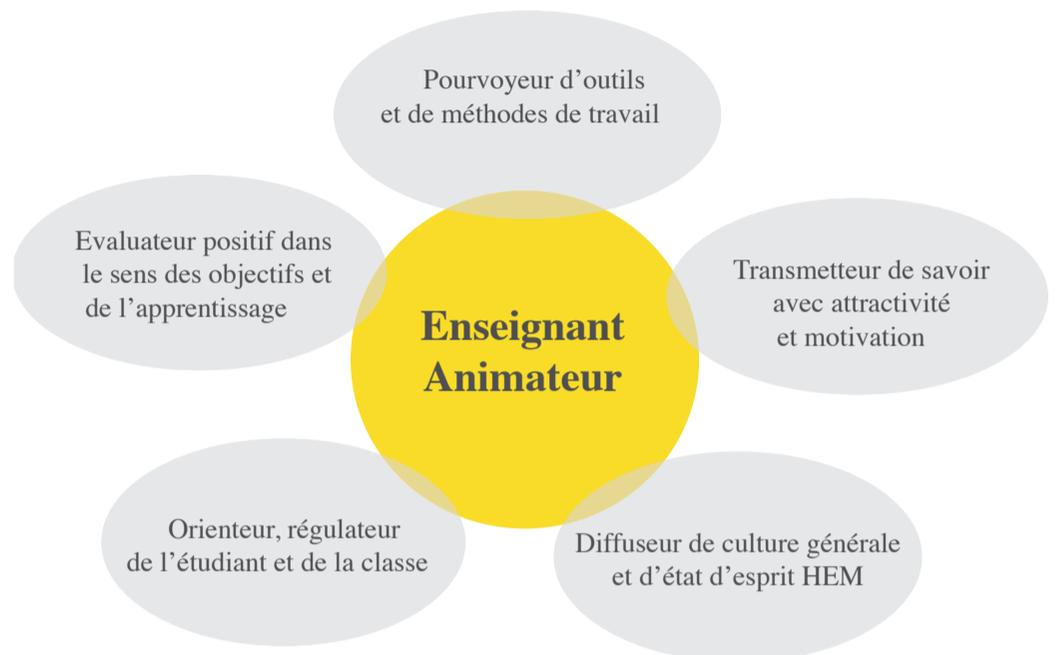
## • ANAPEC et la Wilaya s'allient pour promouvoir l'emploi

L'ANAPEC et la Wilaya du Grand Casablanca organisent le 10 juin au siège de la Région du Grand Casablanca une cérémonie de signature de convention placée sous le thème «Promotion de l'emploi: ambition partagée entre le secteur public, privé et la société civile». L'évènement comprendra la signature d'une vingtaine de conventions de partenariat entre l'ANAPEC, les provinces et préfectures de la région, des investisseurs et des associations de la société civile. Seront présentes des personnalités de renom telles que le ministre de l'Emploi Abdeslam Seddiki, le ministre de l'Industrie Moulay Hafid Elalamy ou encore le ministre du Tourisme Lahcen Haddad.

## • GES: Votez Jihane!

Plus qu'une journée pour voter pour Jihane Laraichi! La coach scolaire certifiée spécialiste en stratégies d'apprentissage a vu son projet «educationCM.com» ressortir semi finaliste à la compétition Gist qui se tiendra durant le sommet de l'entreprenariat Global Entrepreneurship Summit (GES) prévu en juillet 2015 au Kenya. Il s'agit du seul projet représentant le Maroc. Depuis l'annonce de sa candidature, les votes sont passés de 1600 à 2600 votes. Il faut cependant plus de votes pour que la marocaine passe en finale! Il est possible de voter en cliquant sur le lien <http://bit.ly/1IRIUwA>.

## L'enseignant au cœur du système



Source: HEM

Fini l'enseignant distillateur de savoirs. Pour HEM, le professeur est d'abord un animateur et un facilitateur des apprentissages, porteur des valeurs et de la culture de l'école

Ensuite, introduire des séances de «cristallisation» interactives entre enseignants et étudiants permettant de donner du sens aux informations assimilées. Elles seront appuyées par des travaux «d'approfondissement» à réaliser par les

L'étudiant est naturellement placé au cœur du modèle pédagogique de HEM. «Nous essayons de trouver un équilibre entre la théorie et la pratique, la technique managériale et la culture générale, la polyvalence et la spécia-

## Développement personnel, un «état d'esprit»

Activités para-pédagogiques (Arts plastiques, musique, danse, théâtre,...), conférences, tutoring, visites d'entreprises, ... Tout un ensemble de programmes sont prévus durant le cursus afin de favoriser le développement personnel des étudiants, considéré par l'école comme un «état d'esprit». HEM a même développé des concepts dédiés. Tels que «Prolib», incitant les étudiants à mener des projets à caractère social, citoyen ou entrepreneurial de la 1ère à la 5ème année. Et «CREATIS», un concept proposé durant les deux premières années, favorisant l'apprentissage par la mise en situation (jeux de rôle, visionnage d'œuvres, ateliers de création, de méthodologie ou d'argumentation,...).□

étudiants, censés leur procurer le sens de l'autonomie et leur donner la possibilité de prendre du recul par rapport aux cours. Le dernier axe concerne le e-learning. Dès cette rentrée, l'école lancera une plateforme pour l'apprentissage des langues à distance.

Le référentiel, pour sa part, assimilé à un «processus de pilotage de la qualité de formation», a permis de représenter le profil de sortie des lauréats. Il s'agit pour l'école de former des jeunes cadres, actifs, responsables et épanouis, empreints de valeurs universelles et capables d'évoluer. C'est aussi des profils à la fois dotés de compétences techniques, humaines (savoir-être) et transversales (communication, langues et technologie).

lité», explique Hassan Sayarh, directeur des Etudes Groupe.

L'école, qui pour l'heure n'a pas d'ambitions en Afrique subsaharienne, s'appête à lancer les travaux de son université professionnalisante prévue pour 2017 à Tanger. Avec ce projet, elle promet un modèle «révolutionnaire» de formation en bac+3, qui a déjà fait ses preuves en Amérique latine. Il permettra de démocratiser l'accès à l'enseignement supérieur, avec des tarifs pratiquement divisés par deux.□

Ahlam NAZIH

Pour réagir à cet article: [courrier@leconomiste.com](mailto:courrier@leconomiste.com)

Design management

# L'art de dessiner l'innovation

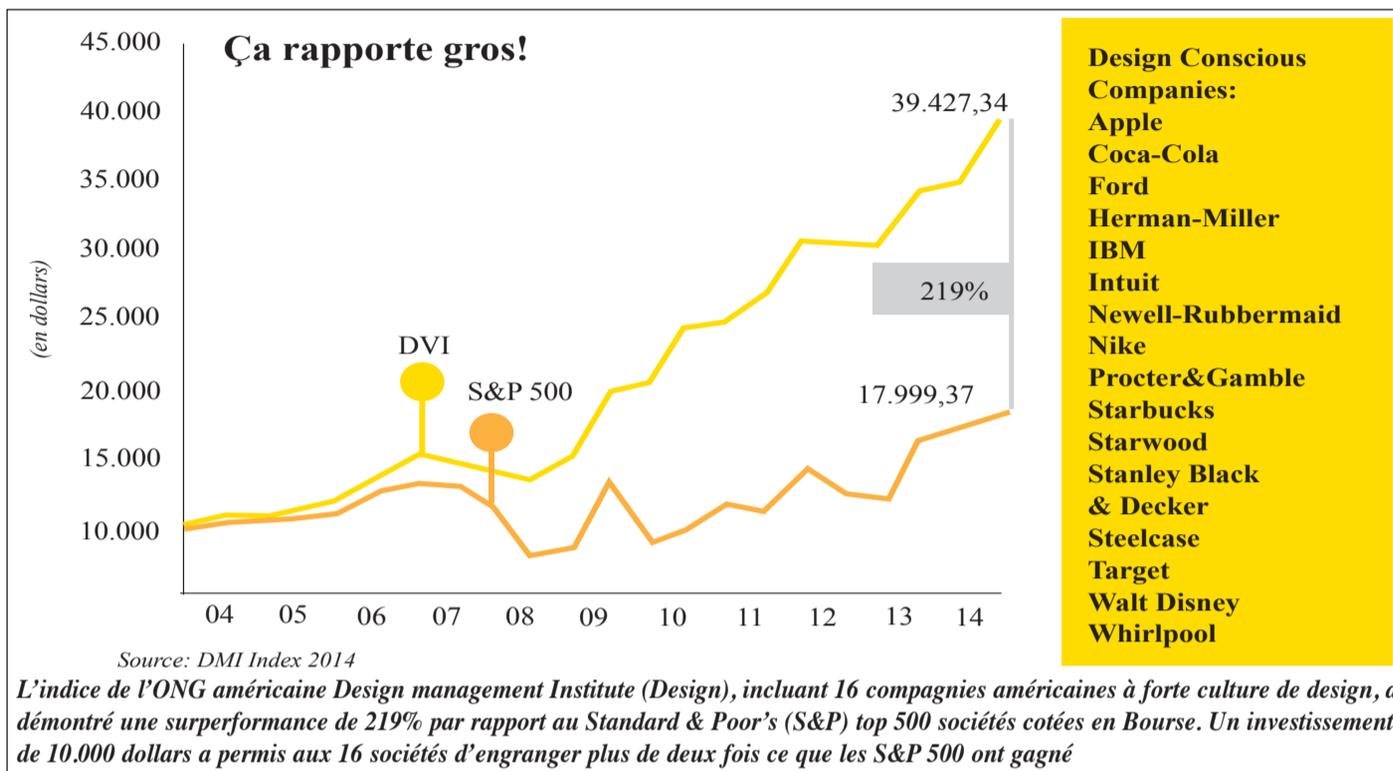
■ La clé pour transformer un produit ou service en avantage compétitif

■ Pas encore de designers intégrés dans les entreprises au Maroc

■ Apple, IBM, Google, P&G,... les géants mondiaux y recourent

**I**NNOVER, c'est aujourd'hui la clé de la survie des entreprises sur des marchés ultra concurrentiels. La seule manière de se démarquer au milieu d'une offre pléthorique de produits et services est de s'assurer des marges plus confortables. Mais encore faut-il savoir «designer l'innovation». C'est justement le rôle du design management. «Le design est une activité créatrice dont le but est de représenter les multiples facettes des objets, métiers, procédés, services et systèmes. Il s'agit d'un véritable vecteur de l'innovation», explique Nabil El Hilali, enseignant-chercheur à l'Esca, lors d'une conférence sur le sujet organisée par la business school la semaine dernière.

Les entreprises les plus performantes sont celles qui ont su mettre le design management et le design thinking au cœur de leur stratégie, avec des départements et des équipes dédiées. Grâce à cette approche, souvent partant des attentes des consommateurs et privilé-



giant l'expérience client, elles arrivent à réaliser des résultats bien au-dessus de la moyenne des plus grands groupes au monde (voir infographie). C'est le cas de multinationales comme Apple, IBM, Google, Procter & Gamble ou Nike.

Parmi les start-up les plus innovantes figurent également celles initiées par des designers. D'après le rapport «Design in tech 2015» de Kleiner Perkins Caufield & Byers (KPCB), l'un des plus importants capital risqueurs de la Silicon Valley, de-

de designers au sein de leur organisation, à l'instar de ce qui se pratique à l'international. Chez Apple, par exemple, le bras droit de Steve Jobs n'était autre que son responsable de design de produits, le célèbre Jonathan Ive. L'ordinateur de bureau iMac G5, le baladeur iPod et le MacBook Air, entre autres, c'est son œuvre.

«A EDF, qui emploie 160.000 personnes dont 2.000 chercheurs, nous comptons une équipe intégrée de 6 designers rattachée à la R&D, et pouvant être appuyée par des designers externes», témoigne Gilles Rougon, senior design manager R&D d'Electricité de France (EDF), intervenant à la conférence de l'Esca. «Nous travaillons en équipe pluridisciplinaire avec trois compétences: le design produit pour développer des produits et concepts technologiques et d'usage, le service design, en vue de faciliter la relation de service entre le client et l'organisation, et enfin le design d'information, afin de donner sens à l'information reçue et la transformer en solutions utiles», rajoute-t-il.

Le design est appelé à prendre plus d'ampleur dans les prochaines années. Les grandes structures se sont d'ores et déjà greffées sur la tendance. A titre d'exemple, IBM, champion mondial de dépôt de brevets d'invention (7.534 en 2014), avait annoncé en 2013 qu'il dépenserait 100 millions de dollars d'ici 2018, pour mettre le design au centre de sa vision renouvelée. □

Ahlam NAZIH

Pour réagir à cet article: [courrier@leconomiste.com](mailto:courrier@leconomiste.com)

## Pas encore de formation universitaire

«**I**L est temps que les universités lancent des masters et des doctorats dans le design, et pourquoi pas une grande école dans le domaine, à l'instar d'autres pays tels que la France, l'Italie et les Etats-Unis», suggère le designer Hicham Lahlou. Jusqu'à présent, seules les écoles privées se sont positionnées sur cette filière, avec des spécialités comme la communication visuelle, l'architecture d'intérieur et la décoration. «Grâce à Africa Design Days, un événement lancé en partenariat avec la Fondation ONA, nous essayons de créer un hub africain pour le design, et de soutenir de jeunes designers souhaitant faire carrière à l'international», déclare Lahlou. Pour l'heure, la plupart sont tournés vers l'artisanat et la décoration. □

puis 2010, quelque 27 start-up cofondées par des designers ont été rachetées par des compagnies comme Facebook, Google, Dropbox, Yahoo!, Adobe et LinkedIn.

Au Maroc, la discipline est toujours assimilée à la décoration, à l'architecture d'intérieur ou encore à l'artisanat. «Le design est un domaine beaucoup plus en avance, hyper stratégique et qui est là pour apporter des solutions», insiste le designer Hicham Lahlou, dont les créations vont du mobilier urbain à la bijouterie, en passant par les produits industriels et les gros œuvres. «L'agro-industrie marocaine, par exemple, a besoin de revoir son branding, son packaging et son mode de pensée pour s'exporter en Afrique», poursuit-il.

Les entreprises nationales n'ont cependant pas encore, pour la majorité, assimilé l'intérêt de ce mode de pensée et de gestion. Elles n'intègrent toujours pas

## DEMANDES & OFFRES D'EMPLOI

<p><b>DIRECTION GENERALE OU DGA</b></p> <p>Mobile géographiquement plus de 20 ans d'expérience de direction "privé et public" Industrie, communication, aménagement de zone...</p> <p>D207</p> <p>e-mail : <a href="mailto:m.dirigeant@gmail.com">m.dirigeant@gmail.com</a></p>	<p><b>DIRECTION GENERALE OU DGA</b></p> <p>Mobile géographiquement plus de 20 ans d'expérience de direction "privé et public" Industrie, communication, aménagement de zone...</p> <p>D207</p> <p>e-mail : <a href="mailto:m.dirigeant@gmail.com">m.dirigeant@gmail.com</a></p>
<p><b>JF 24 ANS</b></p> <p>Licence professionnelle I.M Ingénierie Minière Pls stagee au sein de l'OCP (JDIDA, Khouribga) Cherche poste stable <a href="mailto:Nadia_hansali@hotmail.fr">Nadia_hansali@hotmail.fr</a></p> <p>DMLG</p> <p>Tél : 0629 71 07 53</p>	<p><b>JH</b></p> <p>Chef de production Domaine (viennoiserie, boulangerie et biscuiterie industriel) Démarrage des lignes industrielles</p> <p>DKMG</p> <p>GSM : 0642 05 70 83</p>

Design management

# Comment Inwi a réussi à faire oublier Wana



■ Une stratégie tournée vers l'innovation avec une direction dédiée

■ Une pléthore d'études de marché et une culture d'entreprise revisitée

■ 10 milliards de DH d'investissements d'ici 2020

QUI aurait cru il y a quelques années que Wana, avec sa marque Bayn, ses affiches qui envahissaient les boulevards et ses publicités qui passaient en boucle dans les médias, ne serait plus qu'un vague souvenir? Et surtout, qui aurait pensé que le 3e opérateur télécom réussirait à faire oublier ses déboires commerciaux et à remonter la pente? Devant l'échec du concept, il a fallu faire table rase du passé, remettre les compteurs à zéro. Après deux années 2008 et 2009 pour le moins difficiles, qui ont précipité Saad Bendidi, le patron de la maison mère (ONA Holding) vers la sortie, l'opérateur se met sur le pied de guerre. Entre 2009 et 2010, il renouvelle ses équipes, change d'identité et lance une nouvelle stratégie articulée autour du design thinking, seul moyen de se démarquer dans un marché où deux autres opérateurs sont déjà bien installés. Une direction dédiée à l'innovation, composée d'ingénieurs et de marketers, a également été créée.

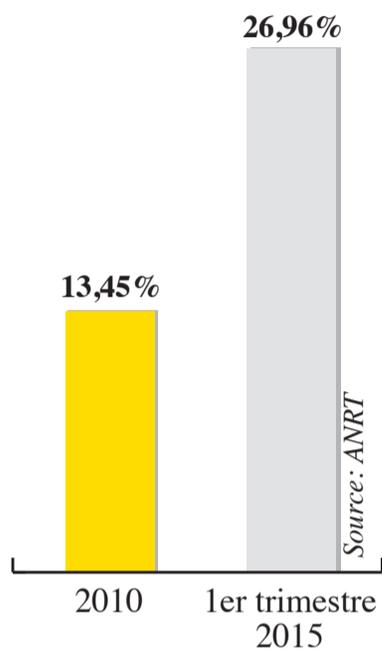
## «Jouer sur les tarifs n'est plus viable»

DANS un secteur en perpétuelle évolution, difficile de compter sur la différenciation par des formules tarifaires. «L'innovation tarifaire n'est plus viable à long terme. Il faudrait s'orienter vers l'innovation technologique mais aussi de service client», estime le patron d'Inwi, Frédéric Debord. Avec l'avènement de la 4G et les investissements que les opérateurs télécoms devront réaliser, grignoter sur les marges ne serait, de toutes les façons, pas tenable. □



«Nous avons pris comme focus les besoins et frustrations du consommateur pour proposer des solutions utiles», relève l'actuel DG d'Inwi et architecte de sa transformation, Frédéric Debord. «Nous sommes aujourd'hui la société qui dépense le plus d'argent en termes d'études de marché et d'analyse des

L'opérateur double ses parts de marché mobile en 5 ans



En 2010, Inwi est passé de 2,39% de parts de marché mobile à 13,45%, soit 4,3 millions de clients. A fin mars 2015, il a grimpé à 26,96%, avec près de 13 millions de clients (contre 41,87% pour IAM et 31,17% pour Méditel)

comportements du client, afin de designer des solutions sur mesure», affirme-t-il.

Depuis maintenant cinq ans, les innovations de l'opérateur, actuellement deuxième en termes de chiffres d'affaires (près de 6 milliards de DH), se succèdent. Il a été, entre autres, le premier à lancer la facturation à la seconde, la voix haute définition, le forfait illimité, le club de fidélisation du prépayé, l'offre haut débit en plein air «wifi Hdak» pour démocratiser l'accès à internet, le concept

avec des idées et méthodes différentes. Nous avons aussi toujours privilégié l'approche basée sur la solution», poursuit-il.

Inwi s'est également démarqué avec ses actions citoyennes, comme la plateforme de soutien scolaire interactif, emadrassa, et le réseau de bénévolat Dir Iddik.

L'opérateur télécom compte miser 10 milliards de DH d'investissements sur les 5 prochaines années, afin de développer encore plus son offre.

En parallèle, l'entreprise qui emploie environ 1.200 personnes a adopté une culture basée sur la transversalité, la collaboration et l'agilité. Avec un système de valeurs formé de trois piliers essentiels: la simplicité, la proximité et l'audace.

Son approche orientée innovation a fini par payer. Dès 2010, Inwi qui

compte aujourd'hui quelque 13 millions de clients, est désignée meilleure marque de services au Morocco Awards. En 2013, la société remporte le prix du meilleur opérateur télécoms en Afrique du Nord (Africa Telecom People Awards), puis celui du meilleur employeur en 2014, et celui de la marque de l'année au Morocco Awards 2015. Une fierté pour l'enseigne qui ne compte que cinq années d'existence.

Prochain défi, la 4G qui sera lancée incessamment. Mais la bataille risque d'être rude, puisque les deux autres opérateurs comptent eux aussi s'y positionner. Méditel a d'ailleurs déjà ouvert le bal, en lançant son offre hier lundi. □

Ahlam NAZIH

Pour réagir à cet article: [courrier@leconomiste.com](mailto:courrier@leconomiste.com)

## anapec

**Recrute pour une entreprise de production de plâtre Et d'enduit**

*Cadre commercial export*

**Profil recherché :**

- Maîtrise des outils et méthodes du commerce international, du transport international et techniques douanières et du marketing.
- Forte culture de la géographie, de la structure socio-économique, des évolutions politiques et stratégiques des pays de l'Afrique particulièrement de l'Afrique de l'ouest.
- Forte capacité de négociation commerciale et bonne aisance relationnelle.
- Capacité à être une force de proposition.
- Bonne capacité de communication et d'analyse.
- Aisance oral et écrit en Français et une capacité de communication en Anglais acceptable.
- Bonne connaissance des outils bureautiques (Word, Excel, PowerPoint, Access).

Si vous possédez les qualifications requises pour le poste, veuillez postuler sur le site [www.anapec.org](http://www.anapec.org)

Référence de l'offre(ET010615353644)  
Merci de bien vouloir attacher votre CV



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

[www.anapec.org](http://www.anapec.org)

### Missions :

- Déplacements fréquents en Afrique.
- Suivi du portefeuille clients.
- Prospection de nouveaux clients et marchés.
- Etude et analyse des marchés Africains.
- Constitution et enrichissement de la base de données clients.
- Remontée de l'information par reporting qualitatif et quantitatif.
- Contribuer au développement de la notoriété des produits et l'image de la compagnie.

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

Formation

# Top 10 des pratiques commerciales gagnantes

■ Pour transformer les stratégies en résultats commerciaux concrets

■ La mission de Mercuri International, leader de la formation

■ Un réseau développé dans 45 pays

LES clients collectent en moyenne 57% des informations dont ils ont besoin pour prendre leur décision avant même d'avoir rencontré un commercial. Grâce à une banque de données quasi illimitée sur à peu près tous les sujets, ils ont l'illusion du savoir et développent des comportements autonomistes. De ce nouveau profil de clientèle, découle la transformation des pratiques commerciales et managériales. Car l'heure n'est plus à se demander s'il faut changer ses modèles de vente et de pilotage des forces de vente, mais bel et bien de passer à l'action. Entre évolution des parcours d'achat et

révolution numérique, les métiers du secteur, tout comme les clients, ne ressemblent plus aujourd'hui à ce qu'ils étaient hier. Face au besoin grandissant au Maroc de formations de qualité capables de transformer les stratégies des entreprises en résultats commerciaux concrets, l'installation en 2012 de la filiale Maghreb de Mercuri International est un soulagement. Il faut dire que cette filiale du groupe Bure, une société d'investissement suédoise spécialisée dans la formation, a de nombreux atouts. Forte de plus de 50 ans d'expérience, et implantée dans plus de 45 pays, elle rassemble 700

collaborateurs et attire une clientèle composée des plus grands groupes internationaux. Au total, pas moins de 330.000 personnes sont formées chaque année.

Pour coller à ce principe d'excellence, Mercuri International Maghreb vient d'organiser la 1<sup>re</sup> édition de ses conférences sous le thème: "10 pratiques commerciales gagnantes pour les vendeurs et managers du 3<sup>e</sup> millénaire". Une sélection des méthodes les plus opérationnelles possibles qui portent toutes sur les préoccupations quotidiennes des vendeurs et managers. Au programme, le débat sur le mythe ou la réalité de la

## Mercuri recrute!

CE site de recrutement nouvelle génération dédié à la communauté commerciale offre aux PME et grandes entreprises des fonctionnalités avancées de sourcing des talents de la fonction commerciale. Car on le sait, le choix du profil est plus qu'un impératif aux entreprises, et la qualité de leur évaluation offre gain de temps et amélioration de la productivité. Un travail mâché pour dénicher la perle rare, et pour les candidats, des conseils pratiques, l'évaluation de leurs aptitudes et une base de données des entreprises qui recrutent. □

révolution commerciale au Maroc et des ateliers portant sur le management de proximité et sur le pilotage de la performance commerciale, avec les présidents du bureau France et Maghreb en chefs de file. Parmi ces bonnes pratiques, la phase d'écoute qui devient une étape de diagnostic de la situation de vente et de dialogue à valeur ajoutée. La "défense du prix" devient elle aussi une phase de démonstration économique basée sur un simulateur ou un comparateur. Ou encore le temps actif de vente et la pression commerciale qui ne se mesurent plus uniquement en nombre de visites mais en interactions multiples et variées. Toutes ces routes mènent à un seul objectif: rendre son équipe commerciale ultra efficace. Un passage obligé dans un marché toujours plus concurrentiel et face à une crise économique qui ne cesse de se développer. Le capital humain étant bel et bien l'essentiel moteur de création de valeur. □

Stéphanie JACOB

Pour réagir à cet article: [courrier@leconomiste.com](mailto:courrier@leconomiste.com)

## Tirer le portrait du RH de demain

■ Objectifs: développer les talents et la culture d'entreprise

■ Les défis incontournables d'un monde en mutation

REDORER le blason des termes "ressources humaines". Récemment réunis à l'invitation de l'Agef Marrakech (Association des gestionnaires et formateurs du personnel), 60 acteurs de la fonction RH, qu'ils soient DRH, RRH ou étudiants chercheurs, ont dressé le portrait du métier pour les années à venir. Cette première conférence a permis de lister les facteurs qui impactent aujourd'hui et impacteront demain cette fonction. En effet, de nouvelles perspectives imposent au métier quelques réajustements. Pour ce faire, il s'agit de s'appuyer sur une étude menée par Jean-Paul Charlez, DG des ressources humaines du groupe Etam, et fraîchement élu président de l'Association nationale des directeurs des ressources humaines, l'ANDRH. Pour lui, le digital, la coexistence des générations et les nouvelles frontières d'un DRH hors les murs sont les 3 principaux challenges à relever. Le métier doit savoir évoluer avec son environnement, qui devient plus global et où l'innovation est permanente. Le profil du collaborateur est lui-même différent. Il n'a plus aujourd'hui les mêmes attentes qu'hier, ni les mêmes influences. Ces dernières tendances sont souvent imposées par les jeunes générations, différemment formées que leurs aînées. Rapports au temps, à l'espace, au travail, à l'autorité, aux institutions, aux savoirs, aux parties prenantes, aux contraintes, à la transparence, à l'environnement, mais aussi aux



Le métier doit évoluer avec son environnement, qui devient plus global et où l'innovation est permanente. Le profil du collaborateur est lui-même différent. Il n'a plus les mêmes influences aujourd'hui (Source: blog-emploi.com)

autres... se doivent d'être intégrés dans la vision des managers. Car ces évolutions sont rapides. Le bien-être au travail semble être aujourd'hui le chemin à suivre. Ce rendez-vous de l'Agef a une nouvelle fois permis de réaffirmer que l'engagement durable du salarié envers son entreprise passe par l'intensité des liens qui les unissent. Favoriser et soutenir la productivité de l'employé, ainsi que sa santé physique et émotionnelle, motive son engagement. Véritable chef d'orchestre, le DRH se doit donc d'opérer un retour au bénéfice de l'humain et du sociétal, de la performance collective, pour optimiser l'impact sur les affaires de l'entreprise.

Pour garantir le suivi de cette feuille de route, qui concerne l'ensemble de la profession, le président du bureau de l'Agef à Marrakech, Mohamed Ait Benzaiter, qui est aussi le DRH du groupe Menara Holding, rappelle le rôle essentiel de la région. En effet, consolider son développement et en faire un partenaire actif sur les volets de la promotion ou de la formations sont un gage d'efficacité. En d'autres termes, miser sur des locomotives régionales pour mieux accompagner les professionnels de tout le pays. □

S. J.

Pour réagir à cet article: [courrier@leconomiste.com](mailto:courrier@leconomiste.com)



# R&D: Total investit déjà dans le prochain siècle



■ 10 milliards de terriens d'ici 2100, le groupe mise sur le recyclage des consommations

■ Fini le charbon remplacé par le gaz et place aux énergies renouvelables

■ Innovation, co-création, réflexion collective, le groupe mise un milliard d'euros dans la recherche

L'Université Euro-Méditerranéenne de Fès a accueilli, vendredi dernier, le professeur Philippe Tanguy. Le vice-président, Développement Scientifique International de Total a animé une conférence autour de la Co-innovation et le rôle de la R&D dans le public. Il a expliqué aux universitaires l'évolution des sociétés de la connaissance depuis les années 2000, l'intégration entre la dimension technologique et sociétale, ainsi que la digitalisation de la connaissance. Il a aussi exposé l'analyse du modèle Total. Décryptage.

- L'Economiste: Les économies qui réussissent s'appuient sur la R&D. Ceci suppose un pacte engageant l'Etat, l'université et l'entreprise. Comment ce partenariat tripartite se transforme-t-il en un véritable levier de développement?

- Philippe Tanguy: Dans le monde de la science et de la technologie, l'université, la recherche publique et le transfert des connaissances sont encore principalement centrés sur le rôle de l'Etat. Ceci, pour donner les grandes directions, inciter à ce que ces connaissances soient développées dans les meilleures conditions, et puissent être utilisées par le tissu industriel. L'Etat, de par ses incitations fiscales, sa capacité à donner des subventions dans des secteurs ciblés, et sa puissance réglementaire, dispose d'outils pour le faire. Il y a de nombreux pays qui ont bien réussi à marier ces trois composantes pour se développer et réussir. Y figure la Corée, le micro-Etat de Singapour, l'Allemagne, et beaucoup d'autres pays. Je ne dirais pas qu'il s'agit d'un modèle à suivre, mais en tout cas, ce sont des sources d'inspiration. Je dirais tout simplement qu'innover, c'est avoir des idées commercialisables, des champions, des talents, l'argent, l'infrastructure et une culture d'entrepreneur.



Selon Philippe Tanguy, vice-président, Développement Scientifique International de Total «Total comptabilise quelque 850 contrats de recherches avec les universités des quatre coins du monde» (Ph. YSA)

Partir d'un bassin d'idées vers une idée qui va gagner à la fin. C'est long, difficile et cela nécessite du souffle. Regardez le système chinois, sur 30 ans, le rôle du gouvernement s'est effacé au profit de l'entreprise. Cette dernière a créé une forte interaction avec les laboratoires publics. Mais, ce système reste assez centralisé et complexe, malgré ses succès. Par exemple, Lenovo est une entreprise créée par l'académie des sciences, entre autres. Pour Singapour (pays de 4,5 millions d'habitants), au niveau gouverne-

Berlin, et la Californie. Quelles sont les similitudes entre ces trois exemples en matière de R&D?

- J'ai cité ces trois régions dans un contexte très précis. En fait, dans le domaine de l'innovation, selon le vice-président de google, dans l'ordre, la Californie, Israël et Berlin sont finalement les trois plus grands innovateurs. La Californie n'est plus une surprise pour tout le monde. Dans le cas d'Israël, c'est probablement l'effet cumulé d'un fort investissement américain, d'un retour partiel de la dias-

## Les règles «Total»

LES gouvernements peuvent et doivent encourager la R&D. Selon Philippe Tanguy, cet encouragement se traduit de 3 manières: le financement direct, les avantages fiscaux, et le contexte réglementaire. Très réussie, la stratégie du Japon, à titre d'exemple, se base sur ces 3 aspects afin de modifier en profondeur le système industriel avec des idées claires et des feuilles de routes précises. En ce qui concerne la valorisation, donner la propriété intellectuelle des recherches aux universités peut s'avérer un modèle. Mais lorsque celles-ci ont commencé à valoriser et générer des revenus, comme aux USA, ceci a complexifié le système à outrance. L'idéal est de créer des start-up, notamment en Afrique. «Le continent sera au devant de la scène, pour ce qui est du développement durant les dix prochaines années, dit Tanguy.

Pour le cas du groupe, les contrats de recherche sont soumis aux règles «Total». «Nous ne voulons pas nécessairement la propriété intellectuelle, mais plutôt le contrôle de la propriété intellectuelle sur les applications qui concernent nos métiers... et si les universités veulent valoriser ces propriétés intellectuelles dans d'autres produits, nous n'avons aucun problème. Pour ce qui est de la rémunération, elle est négociée une fois pour toutes et ne se fait jamais au prorata de la production... surtout, sachant que nous sommes un pétrolier qui produit 2,2 millions de barils par jour», conclut-il. □

mental, le système de recherche est organisé en associant les politiques et les scientifiques. Ce système est petit, facile et efficace.

-Vous avez évoqué les cas d'Israël,

et des liens très étroits avec le monde universitaire américain, qui sont derrière son succès. Pour ce qui est de Berlin, c'est très différent. Il s'agit d'une ville plutôt low cost très attractive pour des jeunes entrepreneurs qui

n'avaient pas d'argent et vivant dans un écosystème assez innovant qu'est le système allemand. Et finalement, Berlin a su tirer son épingle du jeu de cette manière. Mais, il y en a d'autres. En Allemagne, on peut citer également Munich comme étant un très grand système innovant également.

- Le groupe Total a mis plus d'un milliard d'euros dans la R&D pour développer ses activités. Elle comptabilise plus de 850 contrats d'innovation avec les universités, traités, selon vos propos, au cas par cas. Quel impact sur le groupe?

- La métrique du succès. C'est une question très difficile. Nous n'avons absolument pas le choix comme grand énergéticien mondial d'innover. Le système énergétique est en profonde mutation. Le gaz va remplacer le charbon et on l'espère le plus rapidement possible pour résoudre les problèmes environnementaux. Pour les énergies nouvelles, Total est le numéro 2 de l'énergie solaire. Toutes ces énergies nécessitent de la connaissance nouvelle, l'innovation technologique, et commerciale. Ce budget-là (ndlr: un milliard d'euros) est consacré effectivement à développer les produits et les services du consommateur de demain, mais dès aujourd'hui. Notre analyse repose comme les grands challengers sur l'énergie, l'eau, la technologie... sur le développement durable et la capacité de vivre en harmonie. Nous allons être 10 milliards d'individus sur la planète en 2100, il faut penser dès aujourd'hui au recyclage des consommations. Il faut travailler ensemble, co-créer, et partager les meilleures idées collectivement. Qu'on le veuille ou pas, quand on parle d'innovation, le système éducatif et R&D sont au cœur des réflexions et peuvent assurer le développement.

- Envisageriez-vous une collaboration avec les universités marocaines dans le domaine de la R&D?

- Nous sommes pragmatiques et adaptatifs. Nous collaborons avec des universités partout dans le monde. Le Maroc a évidemment sa place. En témoigne, Total Maroc qui est une société marocaine, et qui fait partie de la Bourse de Casablanca. Total SA, gérée depuis Paris, peut et doit intervenir. Je dirais que lorsque l'offre est là, nous sommes là. □

Propos recueillis par  
Youness SAAD ALAMI

Pour réagir à cet article:  
courrier@leconomiste.com

## Votre calendrier de formation

■ **Pratique de la comptabilité et fiscalité générale et immobilière, travaux d'inventaire, déclarations fiscales, états de synthèse et gestion fiscale de la paie**

Date : juin  
Tél. : 05.22.24.64.65  
E-mail : m.chorfi@menara.ma

■ **ISO 9001-2008: Devenir auditeur, responsable d'audit qualité reconnu à l'international**

Date : jusqu'au 12 juin  
Tél. : 05.23.32.39.43  
E-mail : formation@vigicert.com

■ **CEH**

Date : jusqu'au 12 juin  
Tél. : 05.22.52.63.69  
Email : lelmeknassi@lmps-consulting.com

■ **Management des risques selon l'iso 31000: mettre en**

**oeuvre un SMR**

Date : 10-11 et 12 juin  
Tél. : 05.22.94.55.33  
E-mail : Khanssa.ghafar@afnor.org

■ **Exigences et démarche Iso 22000 sécurité alimentaire**

Date : 11-12 juin  
Tél. : 05.22.45.12.72

■ **Audit interne selon l'ISO 19011 (qualité, environnement)**

Date : 11-12 juin  
Tél. : 05.22.45.12.72  
E-mail : acting@acting.ma

■ **Construire son plan de formation**

Date : 12-13 Juin  
Tél. : 05.22.25.68.08  
Email : I.sidahmane@tmis-conseil.com

■ **Cycle certifiant à l'Ennéa-**

**gramme**

Date : 12-13 juin  
Tél. : 05.22.26.40.81/82  
E-mail : aidouch@abacus.ma

■ **Outlook 2010**

Date : 13 Juin  
Tél. : 05.22.25.68.08  
Email : I.sidahmane@tmis-conseil.com

■ **ISO 27001 Lead Implementer**

Date : 15 au 19 juin  
Tél. : 05.22.52.63.69  
E-mail : formation@lmps-consulting.com

■ **Smed: Principes et mise en oeuvre**

Date : 16-17 juin  
Tél. : 05.22.45.12.72  
E-mail : acting@acting.ma

■ **Audit de systèmes intégrés (qualité, sécurité, environnement)**

Date : 17-18 juin

Tél. : 05.22.45.12.72

E-mail : acting@acting.ma

■ **Business Process Modeling UML - La modélisation métier**

Date : 18-20 juin  
Tél. : 05.22.25.68.08  
Email : I.sidahmane@tmis-conseil.com

■ **Piloter et réussir le changement**

Date : 18-19 juin  
Tél. : 05.22.45.12.72

E-mail : acting@acting.ma  
■ **Comité d'hygiène et de sécurité: rôle, missions...**

Date : 18-19 juin  
Tél. : 05.22.45.12.72

E-mail : acting@acting.ma

■ **L'essentiel de la paie pour les RH**

Date : 19-30 juin  
Tél. : 05.22.25.68.08

Email : I.sidahmane@tmis-conseil.com

■ **5S: Principes et mise en oeuvre**

Date : 19 juin  
Tél. : 05.22.45.12.72

E-mail : acting@acting.ma

■ **Systèmes d'évaluation des performances et primes**

Date : 25-26 juin  
Tél. : 05.22.45.12.72

E-mail : acting@acting.ma

■ **ISO 27005 risk manager avec Ebios**

Date : 27 au 31 juillet  
Tél. : 05.22.52.63.69

E-mail : formation@lmps-consulting.com

■ **Les techniques de communication**

Date : 3-4 septembre  
Tél. : 05.22.45.12.72

E-mail : acting@acting.ma

Contact:

Mohamed EL OUADI IDRISSE  
melouadi@leconomiste.com

**ES JC** ECOLE SUPERIEURE DE JOURNALISME ET DE COMMUNICATION

Casablanca - 05 22 26 26 06 - www.esjc.ma *100% d'emploi*



Préparez votre **MASTER** (en 2 ans) de l'Ecole Supérieure de **Journalisme et de Communication** (formation en cours du soir)

Devenez un **vrai manager** du monde de la **Communication** et des **Médias** à travers une formation aux normes internationales assurée par des professionnels du métier.

Conditions d'accès :

- Minimum Bac+3
- Etude de dossier
- Entretien oral

37, rue Tata (à côté de Bank Al Maghrib) - Casablanca  
Tél : 0522-26-26-06 - Fax : 0522-26-20-60 - Site web : www.esjc.ma