

# Les documents de L'ECONOMISTE



## Enseignement - Management Les filières d'avenir





# Management: Les filières qui

Avant de s'engager dans une formation en management, mieux vaut en évaluer le vrai potentiel. Certaines spécialités relevant des fonctions clés des entreprises sont pour les business schools des classiques qui continuent à être très demandés. C'est le cas des filières marketing, logistique, finance, audit et contrôle de gestion... D'autres promettent de s'imposer de plus en plus dans les années à venir.

## ■ Comptabilité, contrôle, audit: La voie vers l'expertise comptable



LA filière CCA fait partie des plus valorisées par les étudiants, car au-delà des compétences solides qu'elle procure en finance et contrôle de gestion, elle peut ouvrir la voie à l'expertise comptable. Une spécialité actuellement limitée à l'ISCAE. Plusieurs écoles proposent des masters CCA français délocalisés (HEM, IGA, ISGA...), en partenariat avec des universités françaises. Ces masters permettent de valider 5 des 7 unités d'enseignement (UE) requises pour l'obtention du Diplôme supérieur de comptabilité et gestion (DSCG). Grâce à ce titre, il est possible de candidater au Diplôme d'expertise comptable (DEC) français. Les deux UE restantes peuvent être acquises en passant un examen national organisé une fois par an en France. Le DSCG en poche, il faut passer un stage de 3 ans dans un cabinet d'expertise comptable, avant d'obtenir le DEC. Ce dernier est reconnu par l'Ordre des experts comptables marocain. A l'avenir, les ENCG seront également autorisées à délivrer le diplôme d'expertise comptable. Le projet est en préparation avec l'Ordre des experts comptables. □

## ■ Logistique: Une fonction critique en entreprise

CETTE spécialité est plus que jamais centrale en entreprise. Avec le bouleversement de la chaîne de valeurs mondiale, la complexité des échanges à l'international, la concurrence de plus en plus acharnée et la nécessité de maîtriser les coûts d'approvisionnements, le transport, la distribution..., la logistique se place en fonction critique. Les écoles s'accordent pour la classer parmi les filières les plus demandées et dont les débouchés sont garantis. Management international & logistique, supply chain management, achats & logistique..., des masters spécialisés sont proposés sous diverses appellations. □



## ■ Ressources humaines: Encore du chemin à parcourir

CONSIDÉRÉE parmi les spécialités «régaliennes» des business schools, la filière RH continue à être proposée, mais la demande n'est pas toujours au rendez-vous. Les ressources humaines ne font pas partie des filières les plus attractives aux yeux des jeunes. Néanmoins, leur potentiel en termes d'embauche est conséquent, notamment vu le retard accusé par les entreprises marocaines dans le domaine. La spécialité pourrait mieux décoller dans les prochaines années, surtout avec les défis posés par l'évolution des modes de travail et la réorganisation des entreprises. □

## Attention aux effets de mode

LES business schools tentent en permanence de développer des filières à même de répondre aux besoins de l'économie, mais le succès n'est pas toujours au rendez-vous. Même si les spécialités sont à la mode et concentrent les débats, elles ne sont pas pour autant tout de suite demandées par le marché, ni prisées par les étudiants. «Nous les proposons dans l'espoir qu'elles s'installent. Il y a toujours un temps

de latence. Ce fut le cas pour notre master management international et logistique, qui a démarré très doucement. Les parents sont portés sur ce qui marche tout de suite et non ce qui pourrait avoir du potentiel à l'avenir», témoigne Hassan Sayarh, DG de HEM. A l'ESCA, aussi, un cycle supérieur en e-commerce, ouvert au début des années 2000 n'a pas eu le succès escompté, car encore «futuriste» à l'époque, surtout au Maroc.

«Notre expérience nous a enseigné d'éviter ce qui peut disparaître rapidement, et d'intégrer les tendances lourdes dans nos programmes revisités annuellement. L'objectif étant de former des managers à même de décider et d'agir dans un environnement de plus en plus complexe», souligne son président, Thami Ghorfi. Certaines écoles misent donc sur des «fondamentaux». «Notre responsabilité est de préparer nos étudiants à

développer une capacité d'adaptation à un environnement futur que nous ne connaissons pas encore, plutôt que de les enfermer dans une technique ou une spécialité», relève Olivier Aptel, DG de RBS. Les programmes de l'école relevant de l'UIR intègrent ainsi des soft skills, des éléments de culture générale, de la géopolitique..., et même du codage afin de préparer les étudiants à travailler avec des développeurs. □

# cartonnent et celles d'avenir

## ■ Business analytics: Pas que pour les ingénieurs!

L'ANALYSE des données, ce n'est pas que pour des ingénieurs ou techniciens. Les managers aussi sont concernés. «C'est un domaine qui va explorer dans les prochaines années. Les managers seront appelés à développer la capacité à cibler des actions marketing de façon objective et analytique, et à capter des marchés via le digital. Le business



analytics c'est le trend de demain, toutes les entreprises ont besoin d'analyser les data de leurs clients», estime Olivier Aptel, DG de Rabat Business School (RBS, Université internationale de Rabat). Son école lance dès cette année, à la demande d'entreprises, un master en business analytics. □

## ■ Marketing digital: De belles années en perspective

LA bataille du marché se fait désormais sur le digital aussi. Les entreprises dépensent des budgets de plus en plus conséquents pour vendre ou soigner leur image dans le monde virtuel. La tendance a été accélérée par la pandémie du Covid-19. Uniquement dans les médias sociaux, les marques ont dépensé près de 102 milliards de dollars en 2020 (Statista). La spécialité est populaire auprès des jeunes, mais au-delà d'un effet de mode, le besoin en experts dans le e-business est réel et continuera à se faire sentir dans les prochaines années. □



Uniquement dans les médias sociaux, les marques ont dépensé près de 102 milliards de dollars en 2020 (Statista). La spécialité est populaire auprès des jeunes, mais au-delà d'un effet de mode, le besoin en experts dans le e-business est réel et continuera à se faire sentir dans les prochaines années. □



## Choose Excellence...



Join

# Rabat Business School

## Master Programs

Master Finance & Applied Economics - AAC\*  
 Programme Grande Ecole - Master in Management  
 Master Strategic & Digital Marketing  
 Master Business Analytics  
 Master International Business  
 Master International Finance  
 Master Human Resources Management  
 Master Supply Chain Management & Purchasing

\* Accounting, Audit & Control



Scan me to Apply



Diploma recognized by the Moroccan state



+120 Exchange Programs and Double Degree Agreements



50 International Permanent Faculty - 18 Nationalities

\*Limited seats available

Contact & info : rbs.info@uir.ac.ma / 0663435313 - 0614079995

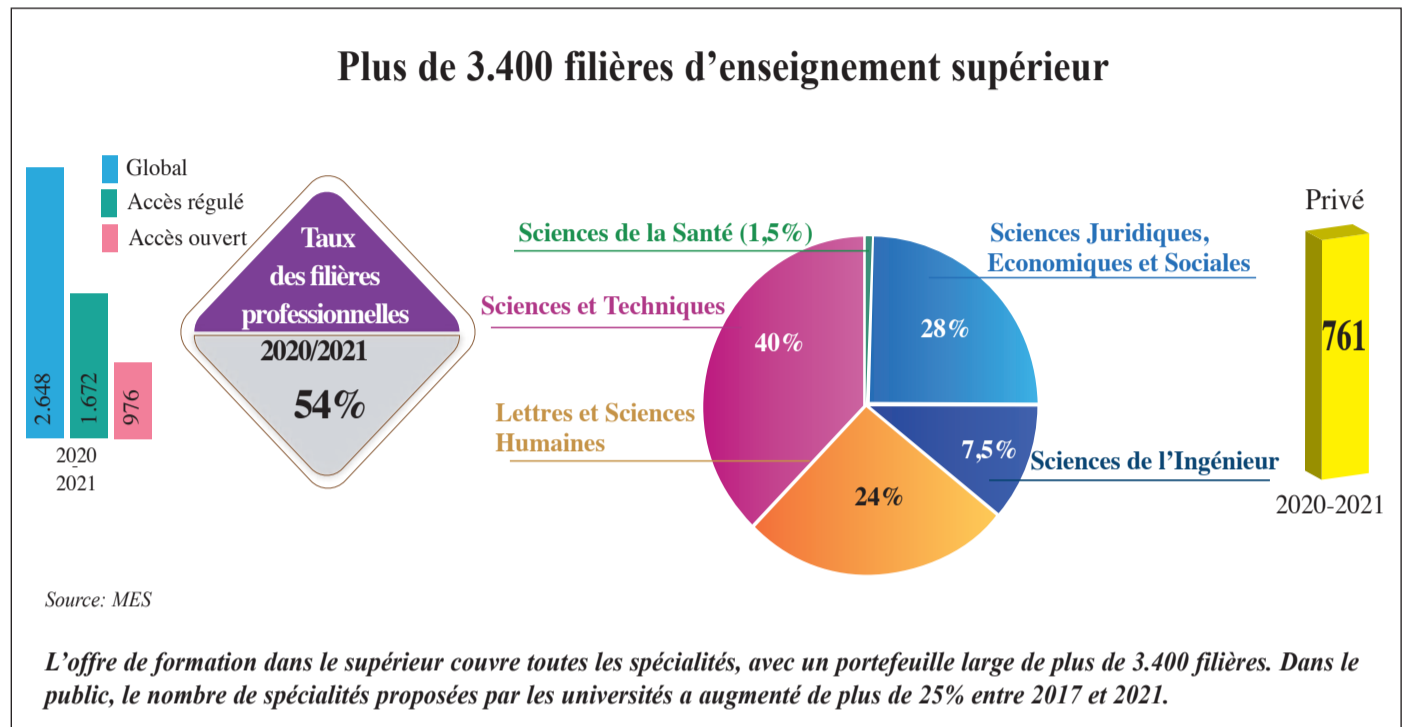




# Management: Les filières qui cartonnent et celles d'avenir

## Transformation digitale: Tous les secteurs sont concernés

LE business bascule petit à petit vers le digital. Toutes les entreprises sont appelées à transformer leur organisation et leurs usages pour y évoluer. L'ESCA Business School parie sur un besoin croissant en experts de la transformation digitale, qui joueront sur les dix prochaines années le rôle «d'interfaces» avec la technologie, «tout en préservant les postes des entreprises». L'école ouvre dans ce sens un master spécialisé en management de la transformation. □



## Finance: l'indémontable master



Les métiers de la finance font partie des plus valorisés par les jeunes. Ils renvoient également vers le secteur bancaire, très friand de bac+5, classé parmi le top 3 des plus gros recruteurs en 2021 (Rekrute.com)

### ■ Perçu comme une valeur sûre par les parents

### ■ Les banques, parmi ses principaux clients

LE succès de la filière finance ne se dément pas. La spécialité continue de faire partie des plus sollicitées par les étudiants et le marché. «Elle se maintient car quelle que soit l'évolution du marché, la composante financière reste présente. Nous avons toujours besoin de financiers pour accompagner l'économie», explique Hassan Sayarh, DG

de HEM. «Les jeunes considèrent, par ailleurs, que des compétences en finance permettent des ouvertures vers d'autres spécialités, alors que le contraire n'est pas vrai. Si vous êtes issu d'un autre domaine, la finance devient la bête noire! Aux yeux des parents, c'est une valeur sûre pour leurs enfants», ajoute-t-il. Le secteur bancaire, qui fait partie du top 3 des secteurs qui ont le plus recruté en 2021 (Rekrute.com), derrière les call-centers et l'informatique, est l'un des principaux clients des profils de financiers. Et les jeunes sont nombreux à s'y orienter. «Le secteur, très formateur, attire les jeunes. Ils le considèrent comme un point d'entrée

privilegié dans la vie professionnelle», précise Sayarh.

A Rabat Business School (RBS), le master International Finance initié il y a un an a tout de suite cartonné. «Les familles savent que le master finance bénéficie de bons débouchés. Il existe aussi un fantasme autour de cette spécialité perçue comme étant à forte valeur ajoutée», relève Olivier Aptel, DG. Proposé en anglais, le master s'appuie sur une salle des marchés développée il y a près de deux ans.

Le président de l'ESCA, Thami Ghorfi, rappelle un autre argument de taille. «Au Maroc, comme dans

de nombreux pays, c'est le directeur financier qui a le plus de chances de devenir DG, contrairement à un directeur de logistique, de production ou des ressources humaines, par exemple. Cela dit, dans les entreprises technologiques, ce sont plutôt les patrons de la stratégie qui sont voués à prendre les rênes pour assurer la pérennité du business model», soutient-il.

Toutefois, même si l'appellation du master ne change pas, les contenus sont adaptés au fur et à mesure de l'évolution des techniques et outils financiers. □

Ahlam NAZIH

## Entrepreneuriat: Les jeunes adhèrent

«LA génération actuelle a plus envie que les précédentes de développer sa propre activité», relève le DG de RBS, Olivier Aptel. «Nous avons introduit la spécialité entrepreneuriat et innovation à la 3e année du bachelor International Program In Management, et l'attrait est manifeste», poursuit-il. Sur les quelque 500 étudiants en 3e année, 150 ont choisi ce parcours. «C'était pour nous une surprise», confie le DG de l'école. Certaines universités ont même lancé des centres d'entrepreneuriat ou d'incubation de projets. Celles de Casablanca et de Rabat ont initié le statut d'étudiant-entrepreneur, dans le cadre du projet «Saleem» pour l'accompagnement de l'entrepreneuriat étudiant au Maghreb, financé par l'UE. HEM adhère également au projet. □



# Demain, des managers multi-casquettes

■ Des stratégies, pilotes, psychologues, pluriculturels...

■ Forte capacité à s'adapter au changement et réactivité, des qualités clés

■ Bâtir une nouvelle relation avec les collaborateurs

FACE à un avenir complexe et surtout incertain, le challenge des managers de demain est de taille. Si les futurs salariés sont tenus de placer la barre haut pour pouvoir intégrer le marché du travail, les managers, eux, sont doublement concernés. Pourquoi? Parce qu'il s'agit tout simplement de leaders stratégiques de l'entreprise.

Pour Jean-Michel Théry, associé chez Delime Executive Search Africa, cabinet international de conseil RH, «définir le manager de demain, c'est s'interroger sur les défis qu'il devra réussir à gérer». Selon l'expert, un bon manager doit endosser cinq casquettes. La première étant «la compréhension des évolutions de son métier dans un monde en perpétuel mouvement, pour adapter son offre de services et son mode opérationnel». C'est donc un manager stratège. La seconde est de «s'affranchir des frontières et d'être capable d'interagir avec ses interlocuteurs (clients, collaborateurs, partenaires) au niveau international, grâce à la compréhension des cultures, à la maîtrise des langues et des solutions technologiques». C'est ce que Théry qualifie de manager universel. Quant à la troisième casquette (le manager pilote), elle concerne la gestion des contributeurs dans le cadre de contrats de service, et non plus des salariés dans le cadre d'un contrat de travail. Le manager de demain n'achète plus le temps mais la capacité à délivrer un service /un livrable dans un certain délai».



Le manager de demain est celui qui saura faire la différence, créer de la valeur ajoutée et gérer les situations les plus complexes.

Ensuite, le gestionnaire du futur devra «constituer et animer des équipes éphémères pour relever des défis ponctuels en mode projet», il s'agit du project manager. La dernière casquette et non des moindres: le manager psychologue. Cela consiste à «comprendre les profils de personnalité et les attentes de ses interlocuteurs pour développer une relation motivante et épanouissante, autrement dit, win-win», conclut Jean-Michel Théry.

Alors que les crises actuelles ont déjà secoué les habitudes en entreprise, devoir gérer les équipes de demain est un défi assez complexe. Pour Ali Serhani, directeur associé de Gesper Services, plusieurs qualités seront toujours requises chez les managers. «La rigueur, le sérieux, la flexibilité, mais surtout l'écoute de ses collaborateurs, et une bienveillance objective et non pas subjective». Selon Serhani, «on ne peut pas être bienveillant avec un bras cassé ou une personne fainéante, car ces profils n'ont pas leur place en entreprise». Pour l'expert RH, manager c'est aussi se rendre indispensable. Et d'ajouter, «le manager de demain doit être rassembleur, notamment en maîtrisant le travail de groupe tout en maintenant un esprit de leadership».

L'entreprise étant exposée à de

multiples risques, un bon gestionnaire est celui qui ne manque pas d'agilité. Selon Ali Serhani, il s'agit «de développer une capacité à s'adapter le plus efficacement, et surtout le plus rapidement possible aux différentes

situations, ainsi qu'aux clients, ou encore aux collaborateurs». La capacité d'adaptation est d'ailleurs souvent citée parmi les compétences clés du 21<sup>e</sup> siècle. □

Matar BENSALMIA

## Bon ou mauvais gestionnaire?

CERTAINES qualités, mal investies, pourraient produire l'effet inverse. La rigueur, par exemple, est un aspect fondamental chez un manager. Par contre, trop de rigueur peut se transformer en autorité excessive, mal placée. Le mauvais manager ne sait pas «doser». Il est aussi dénué d'esprit d'équipe, il ne discute pas

des idées, il impose et attend l'exécution immédiate de son équipe. «S'il manque d'éthique, tout le monde quittera le navire, surtout les meilleurs profils», selon Ali Serhani. «Ce sont vos valeurs qui imposent votre respect dans une entreprise, quelles que soient vos responsabilités», insiste l'expert RH. □




BAC+5  
**MANAGEMENT  
GESTION**



BAC+5  
**INGÉNIERIE  
INFORMATIQUE**



**HEM**  
La valeur sûre

**S'ACCOMPLIR**      **S'ÉPANOUIR**  
**RÉUSSIR**            **VIVRE**  
**ÉVOLUER**            **DÉCOUVRIR**  
**OSER**                    **RÊVER**

INSCRIPTIONS SUR PLACE OU EN LIGNE  
[hem.ac.ma](http://hem.ac.ma)

0522 87 95 95  
Accès sur étude de dossier et entretien de motivation




# Ces profils que seules les facs d'économie peuvent former

■ Economistes, théoriciens, économètres, statisticiens..., le monopole des facs

■ Des profils pointus, très demandés par les grandes institutions

■ Des filières management aussi, qui rivalisent avec le privé

**S**UREFFECTIFS, faibles moyens, déficit de profs... Les facultés d'économie (sciences juridiques, économiques et sociales) ont souvent mauvaise presse. Mais cela n'enlève rien au rôle essentiel qu'elles continuent de jouer dans l'écosystème de l'enseignement supérieur. Elles sont aujourd'hui les seules à former certains profils clés, notamment des économistes, des théoriciens, économètres, statisticiens... Des profils pointus, que les business schools s'appréhendent jamais. Pourquoi l'économie pure et dure reste-t-elle l'éternelle spécialité des facultés?

«Les business schools ne se spécialisent pas dans ces domaines car le marché n'est pas demandeur. D'ailleurs, les jeunes formés dans ces branches plus axées sur des théories ont beaucoup de mal à s'insérer en milieu professionnel», explique Hassan Sayarh, DG de HEM. «Les grands groupes et institutions, tels que l'OCP ou encore la Banque centrale ont besoin de ces compétences, toutefois, les opportunités de recrutement restent limitées, il s'agit de niches d'emploi», poursuit-il. Les parcours purement économiques sont souvent orientés recherche, alors que les business schools sont positionnées sur les fonctions de l'entreprise. Elles proposent ainsi des spécialités professionnalisantes afin de livrer des profils «employables». «Nous avons pour vocation de former des managers capables d'apporter une contribution au sein des entreprises, en tant que décideurs, managers, agents de changement...», souligne Thami Ghorfi, président de l'ESCA Ecole de management.

Pour Olivier Aptel, DG de Rabat Business School, «les sciences de gestion et l'économie sont souvent mises dans le même panier, mais en réalité, elles ne prêchent pas les mêmes compétences ni les mêmes métiers. Ce



Il existe près de 15 facultés des sciences juridiques, économiques et sociales au Maroc. Elles gèrent souvent des effectifs pléthoriques. Celle de Casablanca Aïn Chock compte près de 30.000 étudiants. En 2020, plus de 4.800 lauréats en sont sortis (Ph. Bziouat)

sont deux voies très différentes. Néanmoins, elles peuvent se retrouver de temps à autre, autour de la finance, par exemple, car les modèles de finance vont puiser des algorithmes dans des modèles économiques, et réciproquement». «En réalité, les business schools doivent former des praticiens alors que les facs d'économie doivent préparer des économistes et des chercheurs moins reliés à des besoins d'entreprises, et plus à des besoins d'Etat»,

ajoute-t-il. Même si la demande pour des profils d'économistes, d'analystes, d'économètres..., n'est pas aussi importante que pour des praticiens, des opportunités existent. «Notre master en analyse économétrique, et qui exige des prérequis en mathématiques, marche très bien. Les lauréats sont très demandés au niveau d'institutions comme le HCP, Bank Al Maghrib, les assurances, les banques...», témoigne Abdellatif Komat, doyen de

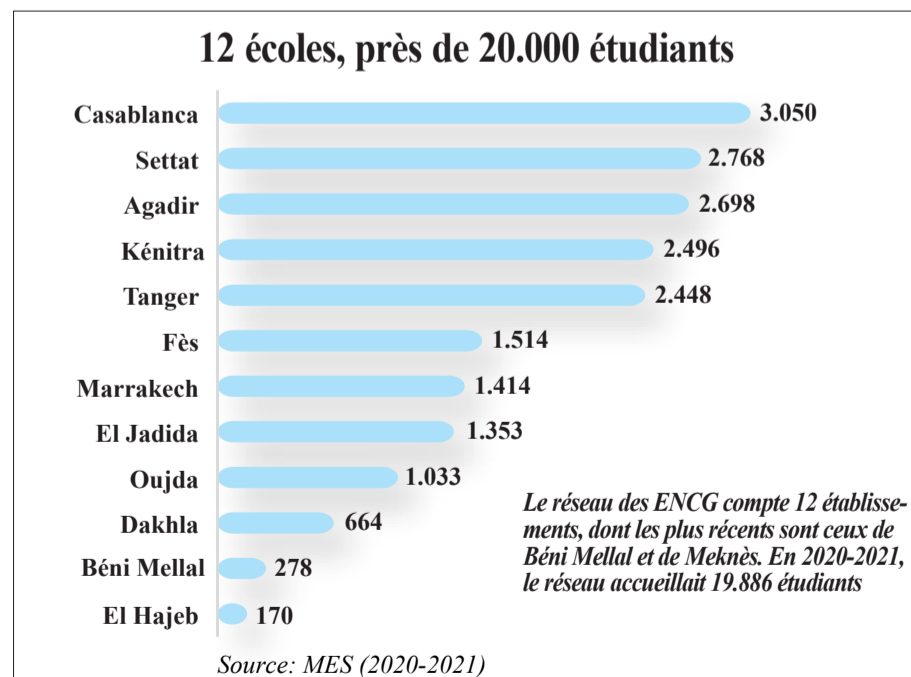
la faculté d'économie d'Aïn Chock (Casablanca). Le master est géré par un économiste de renom, l'un des derniers ténors de la faculté, Fouzi Mourji. Des organisations internationales sont également demandeuses des candidats proposés par les facs (Banque africaine de développement, Banque mondiale...).

Cela dit, de leur côté, les facultés d'économie ne s'interdisent pas de former des managers. «Le management représente même le plus gros de notre offre en masters. Nous couvrons toutes les fonctions de l'entreprise, nous avons même introduit le digital appliqué à la gestion», confie Abdellatif Komat. Certains masters sont considérés comme des îlots d'excellence, permettant des taux d'insertion professionnelle qui rivalisent avec ceux des business schools privées. Les facultés osent également l'originalité. Celle d'Aïn Chock, par exemple, proposait jusqu'à il y a peu le premier master en «détection et prévention de la criminalité financière organisée en Afrique». Actuellement, elle compte un master en «marchés financiers et bancaires», dont les cours se déroulent dans les locaux d'Attijariwafa bank, ainsi qu'un master en «accompagnement entrepreneurial» unique en son genre. □

Ahlam NAZIH

## ENCG: Point fort? La qualité des étudiants

**L**ES écoles nationales de commerce et de gestion sont, avec l'ISCAE, les business schools du public. Leur premier avantage, la gratuité, tout en offrant un cadre semblable à celui des écoles privées. L'accès est conditionné par une présélection sur dossier et un concours commun (TAFEM). Les candidats sont ainsi sélectionnés parmi les meilleurs bacheliers. C'est peut-être là le principal «avantage comparatif» des ENCG. «Elles offrent également un diplôme d'université et sont organisées en réseau. Les étudiants peuvent ainsi bénéficier d'une mobilité au sein des 12 ENCG que compte le Maroc», précise Abdelhak Sahib Eddine, directeur de l'ENCG d'El Jadida. Les programmes et les filières proposées sont pratiquement identiques à ce qui est offert dans le privé. «Nos programmes sont parfois calqués par le privé», lance Sahib Eddine. Là où le privé se distingue, c'est au niveau



de la mobilité internationale et des doubles diplômes. Même si les ENCG en disposent grâce à leurs partenariats à l'étranger, leur portefeuille reste limité. Certaines ENCG ne disposent d'aucun double diplôme. «C'est une question

de moyens», explique le directeur de l'ENCG d'El Jadida. Le privé a plus de facilités à s'allier à de grandes écoles étrangères, car il est plus à même d'inviter et de rémunérer des enseignants internationaux. □



**ESSEC**  
BUSINESS SCHOOL

Enlighten. Lead. Change.

# ESSEC GLOBAL BBA

## PARCOURS INNOVATION ET MANAGEMENT DIGITAL

Exclusivement sur le campus ESSEC Afrique de Rabat

Optez pour l'excellence académique,  
l'immersion professionnelle  
et l'expérience internationale

Bachelor N°1 en France  
10 mois d'expérience en entreprise

3 campus  
Plus de 170 partenaires académiques  
internationaux

Bourses EDUKAFRICA



L'ESSEC Business School figure parmi le top 1% des écoles à détenir la triple accréditation

Appelez-nous 0537 82 40 00

[www.essec.edu/africa](http://www.essec.edu/africa)



# Sur quels fronts les business schools

■ Les «nice to have» deviennent des «must have»

■ Les établissements misent sur l'accompagnement rapproché des étudiants

LA concurrence n'a jamais été autant acharnée entre les business schools. Dans un marché où de nouveaux opérateurs se sont installés ces dernières années, les écoles se plient en quatre pour attirer des étudiants. «Avec le changement des attentes des parents et des étudiants, ce qui auparavant était un nice to have est aujourd'hui devenu un must have», relève Thami Ghorfi, président de l'ESCA Ecole de Management. Certaines offres se sont ainsi généralisées, telles que les échanges d'étudiants à l'international avec une assistance complète, les doubles diplômes, l'enseignement en anglais, les accréditations internationales, les job fairs pour faciliter l'insertion professionnelle... Désormais, tout se joue sur la capacité à proposer un accompagnement rapproché des étudiants.

Durant les sept dernières années, les écoles ont également fait valoir leur aptitude à décrocher la reconnaissance de l'Etat, et à délivrer des diplômes équivalents. Un privilège que seule une minorité a pu obtenir.

► **L'anglais en langue d'enseignement:** Pour former des managers de calibre international, les écoles proposent désormais des parcours partiellement ou totalement en anglais. A HEM, par exemple, à la 3e année de formation, la moitié du parcours peut être réalisée dans la langue de Shakespeare. Chez Rabat Business School (RBS), le bachelor International Program in Management était enseigné progressivement en anglais (à 30% à la 1e année, 50% à la 2e et 100% à la 3e). Il y a quatre ans, l'école a intégré un «english track», permettant un parcours à 100% dans cette langue. «Nous pouvons aujourd'hui déployer tous nos programmes et cours en anglais. La dimension linguistique est importante pour les étudiants en management», précise Olivier Aptel, DG. A l'ESCA, qui revendique son statut de



Les écoles sont de plus en plus nombreuses à offrir à leurs étudiants l'expérience d'une mobilité internationale. Elles ouvrent aussi leurs campus à des étudiants internationaux afin d'apprendre aux futurs managers à évoluer dans un environnement multiculturel

«pionnière» sur différents services offerts aux étudiants, des modules sont enseignés dans la langue de Shakespeare depuis une vingtaine d'années. Cette année 2021-2022, l'école a lancé un programme en 3 ans (initialement un bachelor sur 4 ans), l'International Business Administration Program, totalement en anglais. «Nous sommes heureux de cette expérience, et de la qualité des jeunes qui ont travaillé cette langue. Cette 1e année est extrêmement concluante, c'est une très belle surprise pour nous», se réjouit Thami Ghorfi, président de l'ESCA.

► **Les écoles osent les accréditations internationales:** En 2017, l'ISCAE a ouvert le bal des accréditations internationales, avec le label AMBA. En 2018, c'était au tour de l'ESCA de devenir la première école marocaine, et en Afrique fran-

cophone, à décrocher le prestigieux AACSB. Rabat Business School obtiendra la même accréditation fin 2020. Certaines des écoles françaises installées au Maroc sont également labellisées. C'est le cas de l'ESSEC, TBS et l'Emlyon qui détiennent la triple couronne (AACSB, EQUIS et AMBA). «D'autres écoles sont dans le processus d'accréditation. Ces labels sont utilisés comme des guidelines pour organiser les processus académiques et des vecteurs de développement stratégique», relève le DG de RBS, Olivier Aptel. «La première bataille a été celle de la reconnaissance de l'Etat. La deuxième est celle de la reconnaissance à l'international. Nous en sommes au début, peu d'écoles marocaines possèdent actuellement des accréditations internationales, mais je pense que dans les 10 prochaines années, une dizaine les obtiendront», poursuit-il.

► **Echanges à l'étranger et doubles diplômes se banalisent:** Ces dernières années les business schools multiplient les partenariats à l'international, afin de pouvoir proposer des doubles diplômes et des expériences de mobilité à l'international. «Ce sont des avantages très demandés par les parents et les étudiants. Les familles exigent même un accompagnement complet sur toutes les démarches», souligne Hassan Sayarh, DG de HEM, dont l'établissement organise des échanges d'étudiants à l'international, et propose un double diplôme avec l'IAE de Lyon 3. Dans certaines écoles, la mobilité n'est pas une option mais une obligation. C'est le cas de RBS, forte de 140 partenaires dans le monde, dont les étudiants doivent effectuer au moins un semestre à l'étranger. «Les entreprises ont besoin de jeunes diplômés maîtrisant les techniques du management, et en même temps capables de travailler avec des fournisseurs et clients à l'international, et d'évoluer dans des environnements culturels différents», insiste son DG, Olivier Aptel. L'ESCA, pour sa part, compte près de 120 partenaires internationaux. «Nous offrons des échanges à nos jeunes aux quatre coins du monde, et des étudiants et enseignants de divers pays viennent chez nous. Chaque année, notre portefeuille de doubles diplômes augmente», confie son président, Thami Ghorfi. □

## Le marché sait faire le tri!

«**I**l existe une tendance d'extrêmement positive auprès des business school au Maroc depuis près de cinq ans. Le secteur est sans cesse tiré vers le haut, et cela est salutaire», estime Thami Ghorfi. «Jeunes et parents savent ce qu'est une bonne école, et les entreprises savent mettre des ratings sur les établissements en fonction des profils de diplômés qu'ils reçoivent», ajoute-t-il. Olivier Aptel, pour sa part, parle de «maturité» des candidats et des familles pour «distinguer le bon grain de l'ivraie». «Au cours des dix dernières années, la reconnaissance a également permis de faire le tri entre les écoles appartenant développées par des agents immobiliers à l'affût d'une activité rentable, et les business schools sérieuses», argue-t-il. □



# se font désormais concurrence

## Se distinguer sur un marché ultra compétitif

■ «Nous nous concentrons sur l'étudiant»

(Ph. HS)



Hassan Sayarh, DG de HEM

«Ce contexte de concurrence exige que toutes les écoles développent des éléments de différenciation. Notre leitmotiv est la proximité avec l'étudiant, afin de l'aider à atteindre les compétences clés, à même de lui permettre de réussir sa carrière. Evidemment, sans tomber dans l'assistanat. L'idée est de le pousser à développer son autonomie. Nous continuons à innover au niveau de la pédagogie, et à démultiplier les activités permettant aux jeunes d'augmenter leurs soft skills». □

■ Une forte dimension internationale



(Ph. RBS)

Olivier Aptel, DG de Rabat Business School

«La dimension internationale, nos étudiants la vivent sur notre campus déjà. Nous dispensons des cours en anglais, nos enseignants permanents sont à 60% internationaux, nous réunissons 19 nationalités, et de ce fait, la langue commune de travail, d'enseignement et de recherche est l'anglais. Nous comptons 140 partenaires dans le monde et la mobilité étudiante est chez nous obligatoire. Former aujourd'hui des cadres sans leur inculquer une agilité interculturelle serait une erreur». □

■ Excellence académique et internationalité



(Ph. F. Almasser)

Thami Ghorfi, président de l'ESCA Ecole de management

«Nous travaillons beaucoup sur l'expérience étudiant, autrement dit, sur comment transformer le jeune au fil du temps pour qu'il puisse libérer son potentiel. Nous faisons en sorte qu'il soit pris en charge du début à la fin, et nous mobilisons des outils pour y arriver (gestion de projets, activités associatives...). Cela dit, deux fondamentaux nous différencient: l'excellence académique et l'internationalité. Ce sont deux éléments complètement intégrés dans notre ADN, et sur lesquels nous continuons à travailler. Nous poursuivons nos efforts pour l'innovation pédagogique, la recherche scientifique, le recrutement d'enseignants de haut calibre, le renforcement des partenariats...» □

## S'adapter aux nouvelles réalités du marché

LES étudiants d'hier ne ressemblent plus à ceux d'aujourd'hui. Les entreprises aussi n'ont plus les mêmes contraintes, ni les mêmes besoins en termes de profils de salariés. Les business schools ont donc dû revoir leur offre ces dernières années, afin de coller aux nouvelles réalités du marché.

«Nous ne pouvons pas parler d'un changement radical, mais d'adaptations et d'évolutions normales pour suivre les besoins du marché du travail», relève Hassan Sayarh, DG de HEM. «Les business schools ont, par exemple, dû s'adapter à la nouvelle génération des digital natives. Ces jeunes demandent un accompagnement rapproché, du concret et du vécu. Ils décrochent vite des aspects théoriques et conceptuels, ils sont friands de gadgets et aiment apprendre en jouant», ajoute-t-il. Les digital natives ne sont pas, non plus, «épatés», par de grands noms de l'enseignement. Les titres ne les impressionnent pas. Ils attendent d'essayer des cours pour se faire leur propre idée. C'est un constat fort, selon le



La nouvelle génération d'étudiants est friande de gadgets, de technologies et de jeux. Elle est également difficile à impressionner. Les écoles ont dû revoir leurs méthodes pour s'adapter à ses exigences

DG de HEM, qui appelle écoles et enseignants à s'accommoder à cette génération, au risque d'être complètement dépassés. Certains enseignants ont d'ailleurs du mal à changer de «logiciel» et à revoir leurs méthodes d'enseignement.

«Les business schools sont en train d'évoluer, à la lumière des générations qui arrivent. Les jeunes aujourd'hui veulent toujours un diplôme reconnu, cependant, ils souhaitent également vivre une expérience, en parallèle à leurs études. Les business schools au Maroc ont

compris qu'au-delà de la nécessaire qualité académique, il faut être capable d'offrir une expérience, par l'international, la vie sur le campus...», souligne pour sa part Olivier Aptel, DG de RBS. Les activités para-universitaires se sont, en effet, nettement développées (compétitions, hackathons, olympiades, conférences internationales, clubs étudiants...), pour garantir cette expérience.

Du côté des entreprises, aussi, le contexte a changé. Avec un environnement impacté par la pandémie

Covid-19, transformé par le digital, bousculé par les crises, elles ont besoin de profils nouveaux. «Elles se retrouvent face à des incertitudes énormes, liées au marché, aux ruptures des chaînes d'approvisionnement, aux sujets géopolitiques, aux transformations technologiques rapides... Elles ont donc besoin de profils avec des compétences différentes», soutient Thami Ghorfi, président de l'ESCA. «Les entreprises veulent des ressources avec des capacités d'analyse effectives pour limiter les incertitudes, qui ont plus d'engagement et d'audace, capables de prendre des décisions, de manœuvrer et d'agir», ajoute-t-il. Et c'est là un défi pour les écoles, c'est à la fois de forger des lauréats pouvant répondre aux attentes des employeurs, et d'anticiper leurs besoins futurs. Selon le DG de HEM, les entreprises ont justement enfin pris conscience de la nécessité de former des personnalités, et d'axer les parcours plus sur les soft skills et le développement personnel. □

Ahlam NAZIH



# Plus le diplôme est élevé, plus le salaire augmente

■ Les bac+5 ont plus de chances d'accéder à un poste d'encadrement

■ La moitié des cadres est sortie d'une école de commerce

■ Cependant, le titre seul ne suffit pas!

QUOI que l'on dise, le poids du diplôme pèse lourd dans une carrière au Maroc. C'est ce que montrent certaines études, dont l'enquête L'Economiste-Sunergia sur le salaire des cadres 2020. Pour accéder à un poste d'encadrement, il faut se munir du diplôme qu'il faut. Auprès de la population des cadres, six sur dix possèdent un bac+5, soit un master ou un diplôme d'ingénieur. Les profils de cadres avec un bac+4 (maîtrise), un bac+3 (licence) ou un bac+2 (DEUG ou certificat de formation professionnelle) sont moins courants, avec des parts respectives de 17%, 10% et 3%.

Les lauréats des écoles de commerce sont également ceux qui ont le plus de chances de devenir cadres. La moitié des cadres est ainsi diplô-



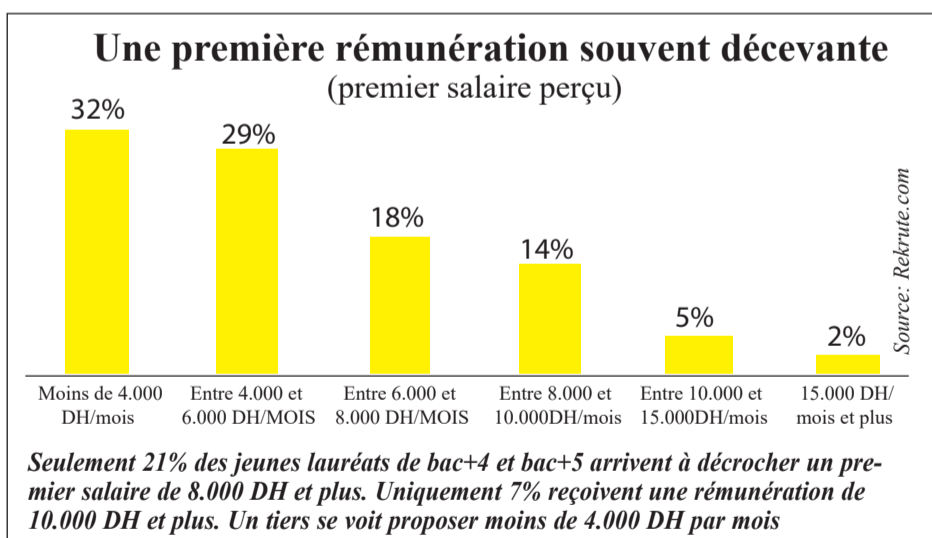
Même si le diplôme reste important, ce n'est pas ce qui détermine l'évolution de carrière. Une fois en entreprise, ce sont l'expertise cumulée et les compétences transversales qui font la différence

la meilleure rémunération (voir illustration). Ils sont en moyenne payés deux fois plus qu'un lauréat d'un master.

Le diplôme est clairement important sur le marché, néanmoins, les experts RH s'accordent à dire qu'il ne suffit pas. L'expérience professionnelle et les qualités intrinsèques des cadres restent décisives dans leur évolution de carrière. «Les entreprises veulent des ressources avec

C'est ce que confirme l'enquête réalisée par le site d'emploi Rekrute.com en 2017, auprès de 2.719 titulaires de bac+4 et de bac+5. Se présenter avec un diplôme supérieur ne garantit pas au-

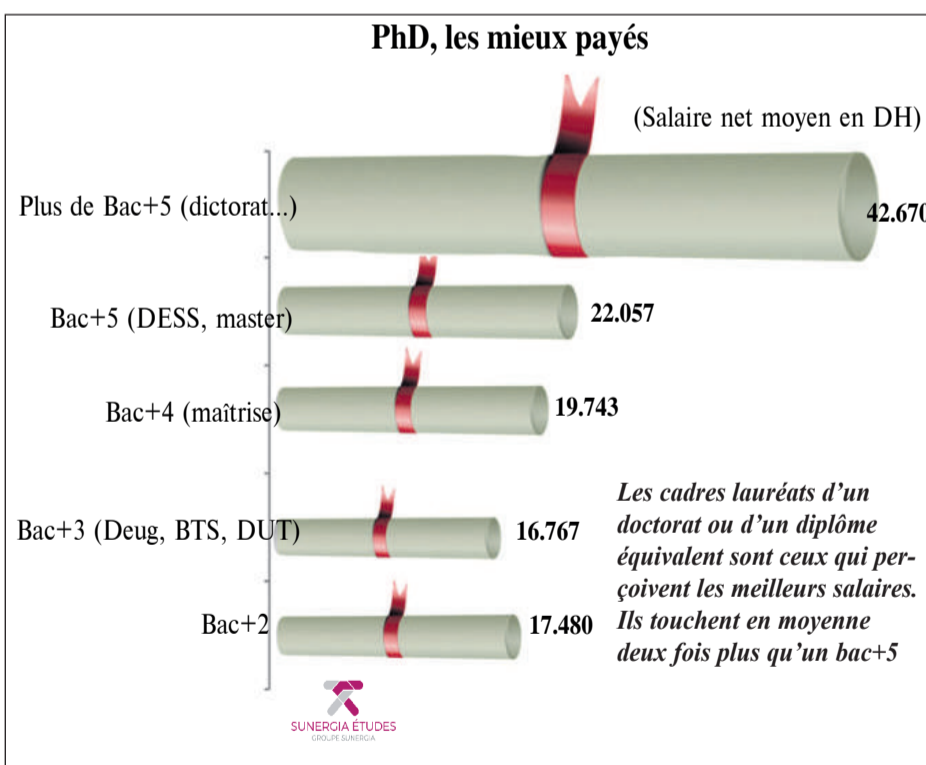
jeunes sortis d'une école d'ingénieurs restent les mieux payés (même si les sommes offertes ne correspondent pas forcément à leurs aspirations). La majorité touche un premier salaire com-



mée d'une business school. Viennent ensuite les lauréats des universités (31%) et des écoles d'ingénieurs (17%). Ceux de la formation professionnelle ne représentent que 4% de cette catégorie.

Pour décrocher un bon salaire, aussi, il faudrait justifier d'un titre de niveau élevé. Toujours selon l'enquête L'Economiste-Sunergia, plus le diplôme augmente, plus le salaire se bonifie. Les titulaires de plus qu'un bac+5 sont ceux qui reçoivent

des capacités d'analyse effectives pour limiter les incertitudes, qui ont plus d'engagement et d'audace, capables de prendre des décisions, de manœuvrer et d'agir», soutient Thami Ghorfi, président de l'ESCA. Collectionner des diplômes dans l'espoir d'impressionner son futur employeur n'est donc pas forcément utile, si la qualification n'est pas accompagnée des bonnes compétences, à la fois techniques et comportementales.



tomatiquement un bon salaire. Pour leur premier job, les jeunes lauréats d'une maîtrise, un master ou d'un diplôme d'ingénieurs sont souvent déçus par le salaire qui leur est proposé. Seul un sur cinq (21%) parvient à décrocher un premier salaire de 8.000 DH et plus. Le tiers se voit même attribuer moins de 4.000 DH par mois. Une petite minorité, 7%, arrive à obtenir 10.000 DH et plus.

L'origine du diplôme détermine le niveau de rémunération. Les

pris entre 8.000 et 10.000 DH par mois. Ceux diplômés d'une business school reçoivent généralement entre 6.000 et 8.000 DH, contre 4.000 à 6.000 DH pour les lauréats des facultés publiques. Avec un peu d'expérience, la part des cadres touchant un salaire inférieur à 4.000 DH passe de 32 à 13%. Tandis que celle des cadres empochant 10.000 DH et plus monte de 7 à 22%. □

Ahlam NAZIH

ECOLE SUPERIEURE  
DE JOURNALISME  
ET DE COMMUNICATION



المدرسة العليا  
للصحافة  
والتواصل

— Digital & Communication Academy —



## LES MÉTIERS DE LA COM... C'EST L'AVENIR!

Journaliste web - Responsable RP - Cameraman - Grand Reporter  
Concepteur Rédacteur - Digital Manager - Média Planeur  
Responsable Événementiel - Attaché de presse - Journaliste sportif

Programme d'échange avec:



ESJC EST UNE FILIALE DU GROUPE ECO-MÉDIAS :





# Soft skills, ces compétences communes à tous les métiers

■ Elles font la différence lors d'un recrutement, quel que soit le diplôme!

■ Un enjeu de taille face à la transformation continue des organisations

■ Tout commence par l'éducation

ALORS que le marché de l'emploi devient de plus en plus complexe et incertain, l'acquisition de nouvelles compétences devient essentielle. Avoir le bon diplôme, être polyglotte, maîtriser les outils indispensables au fonctionnement d'une profession..., les hard skills ne suffisent plus. Les exigences de l'employabilité sont devenues encore plus strictes. La preuve? L'analyse de n'importe quelle offre d'emploi, quel que soit le domaine, démontre que les aspects les plus importants relèvent des compétences dites douces, ou soft skills. Il s'agit d'un enjeu de taille pour répondre à l'actuelle transformation de l'entreprise.

La confiance, la communication, l'empathie, l'intelligence émotionnelle, la gestion du temps et du stress, la motivation, la curiosité... Les compétences humaines recherchées en entreprise sont innombrables. Pour Karim Jalal, co-fondateur de KPI Way et master coach, «les soft skills sont nécessaires pour mieux comprendre et interagir avec son environnement et ce, à tous les niveaux. Elles permettent par



*Savoir être, aptitudes en communication, capacité à travailler en équipe et à s'adapter à diverses situations, autonomie, gestion du stress... De nombreuses soft skills sont désormais jugées essentielles par les employeurs*

exemple de trouver son équilibre au sein d'un environnement, et de sortir des situations difficiles que nous pouvons rencontrer en gérant mieux notre stress...». Selon le master coach, ces compétences qui constituent un atout incontournable, peuvent se résumer en trois qualités. La première étant la capacité d'adaptation aux différentes conditions et changements. La seconde est la communication et l'interaction, notamment avec les clients, les collègues ou encore la hiérarchie. Cela implique également l'écoute active et la capacité de transmettre des messages clairs et précis, ce qui induit une meilleure productivité dans le milieu professionnel. Enfin, «l'analyse situationnelle» permet de mieux cerner les éventuels problèmes, afin de pouvoir mieux les affronter.

«Le concept de compétences non techniques (soft skills) n'est pas nouveau en soi, mais il a pris une grande importance ces dernières années, du fait de l'impact de ces aptitudes sur la performance organisationnelle». Ce sont les propos de Tarik Nazih, spécialiste dans le coaching en développement personnel. Fort d'une expérience de plusieurs années en tant que formateur, il a participé à de nombreuses formations au Québec, portant sur les techniques et stratégies pour développer les compétences situationnelles.

## La mobilisation des entreprises est nécessaire

Selon l'expert, les compétences humaines ne s'acquièrent pas du jour au lendemain. Il s'agit, en effet, d'un apprentissage sur plusieurs

années, «impliquant l'école et la famille en premier lieu».

Aujourd'hui, au vu d'un contexte économique marqué par la concurrence, «satisfaire les clients, demeurer productif et innover constituent pour les organisations un grand défi managérial». Pour y arriver, les organisations doivent «compter sur des talents disposant non seulement des connaissances et des compétences techniques (hard skills), mais également des habiletés comportementales et psychosociales», selon Tarik Nazih. «Les entreprises doivent mettre en place un processus de recrutement centré sur l'évaluation et la sélection des candidats ayant développé des compétences incontournables, à la fois techniques et douces, ainsi que des projets de formation favorisant l'acquisition et le développement des soft skills telles que l'initiative, l'éthique/l'intégrité, la pensée critique, la volonté d'apprendre, l'engagement, la motivation, la communication orale, etc.», conclut-il.

Dans certains secteurs, les employeurs regardent d'abord les compétences transversales des candidats. C'est le cas des centres d'appels qui s'intéressent en premier lieu à la maîtrise des langues et aux aptitudes en communication.

Les lauréats des universités publiques manquent généralement de soft skills. La réforme du bachelors, abandonnée par l'actuel gouvernement, visait justement à combler cette lacune, avec une part de 30% du parcours dédiée aux langues et composantes transversales (60% la première année). □

Matar Bensalmia

## Sur quoi miser lors d'un entretien d'embauche

SI vous décrochez un entretien d'embauche pour le poste de vos rêves, vous avez intérêt à ne pas commettre d'erreurs. A moins d'être naturellement confiant et convaincant, le candidat est susceptible de formuler des réponses pouvant lui coûter le poste tant convoité. Pour Tarik Nazih, il est important de se mettre à la place du recruteur lors de chaque entretien. «Quand votre interlocuteur vous demande de vous présenter par exemple, son but n'est pas de lui réciter votre curriculum vitae. Un candidat intelligent, mettra en avant ses soft skills». C'est ce qui pourrait faire la différence entre deux candidats ayant le même diplôme. S'agissant de la question sur les qualités et défauts, «il est crucial de savoir citer des aspects qui valorisent le postulant, et surtout qui encouragent le recruteur à l'intégrer dans son équipe sans craintes». □

