COMPETENCES & Innovation

Supplément de L'Economiste N°6027

ISCAE: La saga de la doyenne des business schools

- **Un établissement en avance sur son temps**
- **A 50 ans, de nouveaux choix s'imposent**
- **Rester numéro 1 dans un marché où la concurrence se mondialise, un défi**

Pages IV à VIII

(Ph. Honoris)

Vers une nouvelle expérience étudiant, grâce au digital

Hassan Filali, DG d'Honoris United Universities Maroc

Page III

- **Bac: Gérer le stress du jour J!**

Page II

- **Management: Cerner les nouvelles réalités des administrations publiques**

Page II

Reprise
Restons vigilants!

Baccalauréat: Gérer le stress du jour J!

■ **Entre peur de l'échec, pressions…, certains candidats perdent leurs moyens**

■ **Le psycho-sociologue, Mohcine Benzakour, livre quelques conseils**

TOP départ pour les examens du bac aujourd'hui. Ils sont 518.430 candidats attendus pour passer les épreuves cette année. Le ventre noué, le souffle qui manque et quelques gouttes de sueur… Le stress est à son comble. C'est dans ces conditions que la plupart des candidats se sont dirigés ce matin pour entamer leur premier examen. S'ils ont étudié et appris leurs cours comme des forcenés, beaucoup ont négligé la préparation psychologique, tout aussi cruciale pour obtenir le saint graal.

Selon Mohcine Benzakour, psycho-sociologue, le trac de l'examen émane principalement de la pression des parents. Les enfants tiennent à satisfaire leurs attentes et à obtenir une bonne note. «Ces deux facteurs diminuent les capacités des candidats», souligne-t-il. L'expert conseille donc aux parents de ne pas s'adonner à des conseils, d'éviter de parler de l'examen et de passer un moment agréable aves leurs enfants avant les épreuves.

Un examen est souvent source de stress. La peur de l'échec, de décevoir, d'oublier tout…, peut être tétanisante (Ph. pexel)

Afin de mieux gérer le stress du jour J, «il faut oublier tout ce qui vous entoure. Restez concentrés sur ce qui vous est demandé, à savoir les consignes. Prenez le temps de les lire et de les relire. Ne vous dites pas que le temps passe vite, oubliez le temps et restez concentrés», préconise Benzakour. «Il ne faut surtout pas perdre confiance en vous. Vous avez passé 9 mois à étudier pour l'examen, donc le fait de douter ne va pas vous aider. Il faut bien respirer et s'hydrater», ajoute-t-il.

Les exercices de respiration sont recommandés pour gérer le trop plein de stress devant sa feuille d'examen. La technique de respiration abdominale consiste à gonfler le ventre à l'inspiration et le vider à l'expiration, jusqu'à ce qu'il se creuse de façon douce. Il faut répéter cela 4 à 5 fois pour diminuer les tensions par un relâchement musculaire. Cette pratique aide à se recentrer sur soi au lieu de se laisser détourner par des pensées angoissantes, au point de verser dans le syndrome de la page blanche. Mais pour que cela fonctionne correctement, Mohcine Benzakour préconise une astuce. «Il faut respirer et fermer les yeux. Une fois les yeux fermés, il y a un noir qui s'installe. Gardez-le pendant au moins trente secondes et relisez la consigne. Répétez deux ou trois fois cette technique et cela va marcher», conseille-t-il. ❑

T.E.G.

L'ISCAE Rabat analyse les défis de l'administration publique

■ **Un événement organisé en partenariat avec le Policy center for the New South**

■ **Des guides blancs seront prochainement publiés**

LES 3 et 4 juin derniers s'est tenu le symposium international sur le management public, «Regards croisés sur les transformations de la gestion et des organisations publiques». L'événement, organisé conjointement par l'ISCAE Rabat, l'ENAP Québec et le Policy Center for the New South, a été l'occasion de revenir sur 50 ans de réformes administratives, et leurs effets sur la gouvernance des organisations de l'Etat.

«L'administration souffre de plusieurs maux, notamment, l'attentisme, l'apathie, l'absence de leadership, et un rapport de défaillance et de contrôle avec les citoyens et entreprises qui est bien loin de la culture universelle», annonce d'emblée l'universitaire Amine Benabdellah, présent lors de la plénière d'ouverture. «En dépit de nombreux acquis, l'action de l'administration fait toujours l'objet de critiques auprès des citoyens. L'organisation et le rôle de notre administration doivent être repensés, réinventés et adaptés à un contexte politique, économique et social en pleine mutation», indique pour sa part Ahmed Laamoumri, secrétaire général du département de la Réforme de l'Administration au ministère des Finances.

«La posture de l'administration publique doit changer et s'adapter à une demande grandissante en termes de proximité, de simplification, et à un usage de plus en plus exigeant et averti», souligne Tarik El Malki, DG de l'ISCAE Rabat, et président de l'édition 2020 du Symposium (Ph. Privée)

Cette édition a privilégié des approches conceptuelles renouvelées, des dispositifs méthodologiques innovants et des résultats de recherches récentes. «Cela nous a permis de cerner les nouvelles réalités des administrations publiques et des organisations de la sphère étatique», indique Tarik El Malki, DG de l'ISCAE Rabat et président de l'édition 2020 du Symposium. Ainsi, 15 ateliers de recherche et 4 tables rondes ont été prévus. Ils ont abordé différentes thématiques, telles que: les effets de la mutation des valeurs publiques, l'effet de la mesure et de l'évaluation des résultats de l'action publique sur les structures d'offre en services, les effets des réformes «new management public» sur les cadres officiels d'administration, ou encore, l'impact des outils et instruments de la gestion publique.

Afin d'apporter des propositions de solutions concrètes à même de répondre aux besoins évolutifs des citoyens «exigeants et avisés», des guides blancs sur la réforme de l'administration publique seront publiés.❑

T.E.G.

Reprise
Restons vigilants!

Honoris United Universities Maroc

Une nouvelle expérience étudiant grâce au digital

Créé en 2017, Honoris United Universities, le réseau panafricain du fonds d'investissement britannique Actis, est aujourd'hui composé de trois écoles marocaines (EMSI, Université Mundiapolis et l'Ecole d'Architecture de Casablanca). En Afrique, le réseau compte au total une quinzaine d'établissements. «Notre ambition est de continuer à présenter une offre éducative de qualité, tout en permettant l'accessibilité au plus grand nombre, et en veillant à l'employabilité de nos lauréats», souligne Hassan Filali, DG d'Honoris United Universities Maroc. Pour cela, le réseau a augmenté ses investissements, développé ses infrastructures et noué des partenariats stratégiques. Décryptage avec le patron du réseau au Maroc.

Hassan Filali, DG d'Honoris United Universities Maroc: «Nous sommes ouverts à tous les établissements qui partagent les mêmes valeurs et les mêmes ambitions que notre groupe» *(Ph. Honoris Maroc)*

- L'Economiste: Cela fait 4 ans que le réseau honoris est présent au Maroc. Quel bilan en faites-vous?

- Hassan Filali: Nous sommes très satisfaits des réalisations de ces 4 dernières années, car de plus en plus d'étudiants et de parents nous font confiance. Nous accueillons aujourd'hui deux fois plus d'étudiants qu'en 2018 et continuons à être le premier réseau d'enseignement supérieur privé au Maroc. Notre ambition est de continuer à présenter une offre éducative répondant aux hauts standards de qualité en matière d'enseignement, tout en permettant l'accessibilité au plus grand nombre et en veillant à l'employabilité de nos lauréats.

- Vous êtes mobilisés pour soutenir vos établissements en recherche et innovation. Quelles ont été vos réalisations?

- Nous avons considérablement augmenté notre investissement en général, et dans la recherche et l'innovation en particulier. Nous sommes convaincus que le maintien de la qualité dans un établissement d'enseignement supérieur passe par une direction R&D dynamique, avec des docteurs et doctorants présents dans les congrès internationaux pour continuer à être à la pointe de l'innovation. La gouvernance de nos institutions intègre des comités scientifiques qui orientent cette recherche développée dans nos laboratoires R&D. Quant aux réalisations, l'EMSI continue à représenter avec brio l'innovation du groupe dans les compétitions internationales, en cumulant plus de 85 distinctions ces dernières années.

- La pandémie s'est déclenchée un an après l'ouverture de votre campus à Casablanca. Quel en a été l'impact?

- La crise a été un défi pour tous les établissements d'enseignement, mais elle a aussi permis d'accélérer la transformation numérique. Cela nous a poussés à innover dans les méthodes d'enseignement et d'apprentissage, notamment à travers l'exploration de l'enseignement à distance. Il y a eu ces dernières années beaucoup d'innovations dans le secteur de l'EdTech qui avait du mal à être adopté par le monde académique. La crise a accéléré l'usage de ces outils qui apportent une réelle valeur ajoutée aux enseignants dans la transmission des enseignements, et le suivi de la progression des étudiants.

- La crise a également freiné l'arrivée des étudiants étrangers. Est-ce le cas au sein de vos établissements?

- Nous accueillons chaque année un grand nombre d'étudiants subsahariens et la crise n'a rien changé à cela. Certains d'entre eux ont démarré l'année en suivant les cours à distance à partir de leurs pays, et dès qu'ils ont pu voyager, ils ont intégré l'université en mode hybride.

- Comptez-vous intégrer d'autres écoles marocaines à votre réseau?

- Nous sommes ouverts à tous les établissements qui partagent les mêmes valeurs et les mêmes ambitions que notre groupe.

- Quelles sont vos nouveautés pour la prochaine rentrée?

- Nos étudiants auront accès dès septembre prochain à des formations intégrant la réalité virtuelle et augmentée. Nous avons signé un partenariat avec EON Reality, l'un des plus grands acteurs dans ce domaine. Notre volonté est de s'appuyer sur des approches d'apprentissage novatrices et personnalisées qui encouragent la collaboration, l'expérimentation et la prise d'initiative pour permettre à nos étudiants d'évoluer en toute agilité et autonomie. Au niveau des infrastructures des écoles, nous avons développé un nouveau concept. L'école, comme lieu d'apprentissage et de vie doit favoriser l'expérimentation, l'épanouissement et l'ouverture sur les différents écosystèmes, et ce, en intégrant les espaces qui le permettent, comme les labs, les bootcamps, les careers centers… L'expérience étudiant sera nettement plus améliorée grâce à ces nouvelles infrastructures. C'est une signature que nous comptons déployer progressivement sur l'ensemble de nos sites.

- Quels sont les autres avancées technologiques que vous employez?

- En plus de l'intégration de la réalité virtuelle, nous souhaitons capitaliser sur le déploiement du digital réalisé pendant la crise pour en garder les bons usages. A ce titre, nous travaillons depuis un an sur un nouveau Système d'information étudiants (SIS) utilisé dans les plus grandes universités dans le monde. Il sera déployé à la prochaine rentrée et nous permettra de réaliser un meilleur suivi de la progression de nos étudiants, et une excellente gestion de leur scolarité. ❏

Propos recueillis par
Tilila EL GHOUARI

Des formations intensives en coding avec Le Wagon

HONORIS United Universities au Maroc vient de signer un partenariat exclusif sur l'Afrique avec Le Wagon. «Le but de cette alliance est de préparer un pool de talents qui peuvent bénéficier des opportunités émergentes de l'économie numérique, et d'accompagner le développement que le Maroc a amorcé dans ce domaine», explique Hassan Filali, DG d'Honoris United Universities. Le Wagon propose un nouveau modèle académique qui se concentre sur l'acquisition des compétences pratiques requises, pour réussir à obtenir un emploi dans le secteur de l'informatique et du numérique. Les étudiants pourront bénéficier d'une formation courte et intensive dispensée à temps plein sur 9 semaines, ou à temps partiel sur 24 semaines, à travers un programme de 360 heures de cours, de coding, d'exercices techniques et de projets en groupe. «Nous nous apprêtons à accueillir nos premières promotions pour la rentrée de septembre 2021. Les formations intensives se dérouleront sur notre campus universitaire de Roudani. Nettement plus réduit en termes de coûts et de temps par rapport aux modèles traditionnels, le format court et intensif du bootcamp permet également aux étudiants plus matures, ou aux jeunes professionnels en début de carrière, d'affiner leurs compétences numériques et/ou d'envisager la voie de l'entrepreneuriat», précise Filali.❏

Cinquantenaire de l'ISCAE: La doyenne des

■ Le projet au départ lancé par trois parrains, patrons de grands groupes

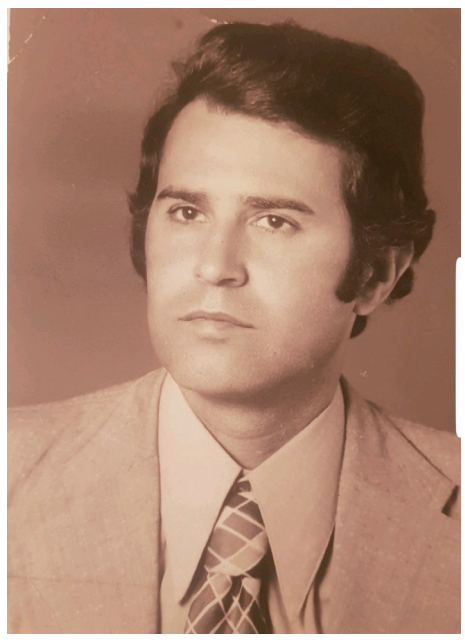
■ Des moyens limités, mais une ambition forte

■ Un partenariat avec HEC Paris et une ouverture sur l'international dès le démarrage

A la fin des années 60, le Maroc, jeune Etat postcolonial entend reprendre son destin en main. Visionnaire, le Roi Hassan II prépare déjà la «marocanisation» qu'une loi viendra consacrer en 1973. Le Souverain pense ainsi à une école de formation d'une nouvelle génération de cadres, managers et entrepreneurs à même de relever le défi du développement d'un Maroc nouveau: l'Institut supérieur du commerce et de l'administration des entreprises (ISCAE), qui fête cette année son cinquantenaire.

Le projet est confié à trois «parrains», patrons de grands groupes à l'époque, selon le témoignage d'Abdelali Benamour, co-fondateur et premier directeur de l'Institut: Abdelghani Sbihi, président de la CTM, Samir Gibara, président de Googyear Maroc et le DG de Lesieur Maroc. «Ils ont eux-mêmes lancé le concours en juin 1971, annonçant une école de commerce avec une année préparatoire et trois ans d'études, alors qu'il n'y avait encore rien!» se rappelle Benamour. «Ils avaient également pris un cadre de l'OCE (Office du commerce extérieur) pour se charger de l'administration, M. Alaoui, et un Marocain formé en Allemagne pour s'occuper de l'aspect pédagogique, M. Sekkat. La première promotion, d'une soixantaine d'étudiants, a démarré fin septembre 1971 avec la prépa. Ce n'est qu'après qu'ils se sont mis à chercher un directeur», poursuit-il. Approché par un ami de Sbihi, Lahbib Sinaceur, universitaire et homme politique, Benamour accepte le poste, et bénéficie d'une nomination royale. Rien ne sera facile pour le jeune directeur. Dès son arrivée à l'établissement, sis rue Colbert à Casablanca, il se heurte aux grèves des étudiants qui n'avaient aucune visibilité sur la suite de leur formation. S'ils rataient leur année préparatoire, ils n'avaient aucune alternative, car il n'y avait pas d'autres écoles au Maroc. Abdelali Benamour prend leur parti et s'en va négocier auprès du gouvernement l'intégration de l'année préparatoire dans le cursus de l'Institut, pour avoir un parcours en 4 ans. Chose qu'il obtient.

Il restait un problème de taille, les programmes de la doyenne des business schools marocaines. Benamour, économiste, n'avait que peu



Abdelali Benamour, alors jeune trentenaire, enseignant à la faculté de droit de Rabat, est chargé de donner vie au projet ISCAE. Il sera fondateur de deux success stories, l'une publique (ISCAE), et l'autre privée (HEM) *(Ph. AB)*

de background en gestion. «J'ai fait appel à des profils avec plus ou moins des connaissances en management, dont le président de Goodyear Maroc, Jibara. Nous ne disposions pas de compétences dans le domaine à l'époque. Quand vous parliez de marketing par exemple, certains vous demandaient c'est quoi cette bête! J'ai également signé un accord avec HEC Paris», confie Benamour. Dès sa fondation donc, l'ISCAE se veut ouverte sur le monde de l'entreprise et sur l'international. «J'ai rédigé les programmes de mes mains. La loi relative à l'ISCAE a été adoptée et l'année préparatoire a été transformée en 1re année de l'école», se remémore son premier directeur.

A rue Colbert, l'ISCAE était à l'étroit. Benamour demande alors l'aide de son ministre de tutelle, Abdellatif Ghissassi, ministre du Commerce, de l'Industrie et des Mines (1974-1977) pour un bâtiment propre à l'Institut. C'est ainsi qu'il décroche un terrain de 5 ha, alors une forêt, sur la route de Nouaceur. Il fallait attendre l'adoption du budget pour chercher un architecte. Impatient, Benamour fait le tour des architectes de Casablanca pour réaliser des plans «gratuitement», mais avec la promesse de défendre leur candidature auprès du conseil d'administration de l'établissement une fois le budget débloqué. Aucun n'accepte, hormis un Marocain de confession juive, Aimé Kakon. Les plans seront conçus sur le modèle d'une Medersa. Dès l'adoption du budget en 1973, Benamour dégaine les plans sous le regard surpris des membres du conseil d'administration. Ces derniers décident finalement de confier l'architecture à Aimé Kakon. Le jeune directeur se fixe une année pour la construction des nouveaux locaux sur 14.000 m². La dernière étape était celle du téléphone, difficile à obtenir dans les années 70. D'autres écoles, comme l'EHTP, par exemple, n'en

L'Institut n'échappera pas aux années de plomb

L'ISCAE a vu le jour dans une période tourmentée de l'histoire du Maroc, marquée par les courants d'extrême gauche anti-monarchie, dont les mouvements politiques marxistes-léninistes 23 mars (par référence aux protestations étudiantes de 1965) et Ila Al Amam. Une partie des étudiants et des enseignants de l'Institut adhéraient à ces mouvements. «Il y a eu des problèmes et des arrestations sont survenues parmi les étudiants et les enseignants. Certains ont écopé de lourdes peines de prison», confie Abdelali Benamour.

Durant la première moitié des années 80, l'établissement subira les foudres du puissant ministre de l'Intérieur, Driss Basri. En 1983, un incident vaudra à l'Institut une fermeture de trois mois, la suspension de trois enseignants et d'un responsable administratif pendant 4 ans, et des arrestations parmi les étudiants, selon le cinquième directeur de l'ISCAE, Rachid M'rabet (1995-2011). «Il y avait des grèves et manifestations dans tout le Maroc. Des tracts ont été distribués, puis retrouvés à Marrakech. L'enquête est remontée au bureau du syndicat étudiant à l'ISCAE, la Corpo. L'impression avait été réalisée au sein de l'établissement par une machine de type Roneo, dont l'administration ne savait absolument rien», raconte M'rabet. De 1983 à 1987, la doyenne des business schools marocaines connaîtra une véritable traversée du désert. «Après les trois mois, l'établissement a repris avec une nouvelle direction, et de nouvelles règles. Les réunions et regroupements étaient interdits. C'était la condition pour rouvrir. Les enseignants, dont beaucoup étaient de l'opposition, n'effectuaient que le minimum syndical. Ils venaient à l'établissement rasant les murs, donnaient leurs cours et repartaient. C'est l'administration qui dominait durant cette période», poursuit M'rabet. Les enseignants suspendus ne seront réintégrés qu'en 1987. L'école ne reprendra son rythme normal qu'à partir de 1988.

«Pendant 4 ans, les réunions étaient interdites. Les enseignants venaient à l'établissement rasant les murs pour donner leurs cours puis repartaient, ne fournissant que le minimum syndical»

Rachid M'rabet est lui-même lauréat de l'ISCAE. Il y a aussi été enseignant, directeur des études, DG et directeur de l'école doctorale. «Mes enfants y sont nés!» lance M'rabet. Il a consigné toute l'histoire de l'Institut dans un livre à paraître en septembre prochain, pour le «véritable» anniversaire de l'ISCAE, baptisé «Chemins croisés, un homme, une institution». ❑

Reprise
Restons vigilants!

business schools ordonnée par Hassan II

disposaient pas encore. Un télex au gouverneur de Casablanca, Mly Mustapha El Alaoui, l'informant du démarrage de l'ISCAE avec une «éventuelle» inauguration royale a suffi pour le raccordement au réseau téléphonique.

En 1975, soit une année après l'installation dans les nouveaux locaux sur la route de Nouaceur, Abdelali Benamour est convoqué par le Roi Hassan II. Il se rend à la rencontre du Souverain à Rabat en compagnie de son ministre de tutelle. «Le Roi nous avait informé que les prix des phosphates étaient en augmentation, ce qui permettrait d'améliorer nos recettes et de renforcer nos investissements. Toutefois, nos ingénieurs ne comprenaient rien à la gestion. Sa Majesté nous a donc demandé si l'on pouvait ouvrir une formation dans le domaine. J'ai répondu que tout était possible, mais qu'il fallait des moyens», partage le premier directeur de l'Institut. Hassan II écrira un mot sur sa carte de visite à l'intention du ministre des Finances, Bensalem Guessous, afin de faciliter l'obtention de financements à la toute jeune école. «Malgré le petit mot du Roi, il nous a fallu batailler face aux méandres de l'administration», se remémore Benamour. Le projet fera aussi l'objet d'une forte opposition au sein de l'ISCAE. Des enseignants et étudiants acquis à l'extrême gauche,

En 1978, la 4e promotion de l'ISCAE reçoit son diplôme de la main du Roi Hassan II (Ph. ISCAE)

contre le régime ou tout simplement opposés à l'introduction du cursus de manière précipitée, se lèvent pour arrêter l'initiative. Le projet sera soumis au vote de l'établissement, et Benamour gagnera son Cycle supérieur de gestion in extremis, «démocratiquement». Là encore, il cherchera des compétences marocaines en France, plus exactement à l'école de gestion d'Amiens, pour monter le programme de ce cycle qui produira «la fine fleur de l'administration marocaine».

C'est ainsi que s'achèvera l'histoire d'Abdelali Benamour à l'ISCAE, dont il a bâti les fondations. Membre de l'USFP, il décide de se présenter aux élections municipales de 1976, puis aux législatives de 1977, après avoir obtenu la bénédiction royale par l'intermédiaire du ministre en charge de la Formation des cadres, Mohamed Benhima. Avant de partir, pour devenir député de l'USFP à Maârif, il propose à son ministre de tutelle, Abdellatif Ghissassi, à la recherche d'un remplaçant à l'ISCAE, le nom d'un successeur, Driss Alaoui M'daghri, à l'époque travaillant dans une association à Alger. ❑

Ahlam NAZIH

Temps forts

Célébration en grande pompe du 30e anniversaire de l'ISCAE en 2001, avec la présence du Premier ministre Abderrahmane Youssoufi avec 5 de ses ministres. A l'occasion, un livre d'or regroupant les témoignages des parrains de l'Institut a été édité (Ph. ISCAE)

En 2006, pour le 35e anniversaire de l'ISCAE, le Premier ministre, Driss Jettou, fait le déplacement à l'établissement avec 7 des ministres de son gouvernement, afin d'exposer les stratégies de leurs secteurs respectifs. Un signe fort de l'intérêt accordé par l'Etat à l'Institut (Ph. ISCAE)

Reprise
Restons vigilants!

Cinquantenaire de l'ISCAE

Un établissement en avance sur son temps

■ Des programmes conçus avec le monde des affaires dès les années 70

■ Pouponnière d'entreprises, informatique en enseignement… Initiatives inédites

Hauts calibres en économie, ministres et dirigeants d'entreprises se sont alternés à l'ISCAE depuis sa création, participant à la construction de son image de marque. Parmi les économistes de renom ayant assuré des cours à l'Institut, de gauche à droite: Aziz Belal, Driss Benali et Driss Guerraoui. En 1980-1981, l'établissement a accueilli pendant une année un enseignant de Harvard Business School, John Brode (Ph. Bziouat)

DURANT les années 70, l'ISCAE faisait figure d'un ovni sur la scène de l'enseignement supérieur au Maroc. La business school publique, première du genre dans le pays, ne ressemblait à aucune école de l'époque. Tout de suite, elle s'illustre pour devenir un véritable moulin à élites. Quel a été son secret? «La force de son modèle est qu'il a été conçu localement, par des forces locales et pour répondre à des besoins locaux», souligne Ahmed Azirar, enseignant à l'ISCAE et l'une de ses figures emblématiques, avec une carrière de près de 43 ans au sein de l'établissement. Dès le départ, l'école est constituée en tant qu'entreprise publique avec un conseil d'administration associant les patrons des grandes sociétés. D'ailleurs, ses premiers parrains ne sont autres que des dirigeants de grands groupes (voir article page IV). Les étudiants sont triés sur le volet, et les programmes sont conçus en étroite collaboration avec le monde des affaires, et en s'inspirant des meilleures pratiques à l'international. «Dès le début, nous avons été dans le réseau mondial des HEC, et dans une approche d'ouverture sur l'international avec des conventions d'échanges avec les meilleurs au monde, et une part de 10% d'étudiants internationaux exigée par le Roi Hassan II», souligne Azirar.

Le modèle était nouveau, et les enseignants aussi. Hormis ses professeurs permanents, l'Institut faisait appel à des professionnels reconnus en management, banque, finance... «Beaucoup d'experts-comptables ont enseigné à l'ISCAE. Historiquement, toute l'expertise nationale en comptabilités a été concentrée à l'Institut», relève son sixième directeur (2011-2015), Mohamed El Moueffak. «Le système comptable et financier du Maroc a été créé à l'ISCAE», renchérit Azirar. L'école a d'ailleurs toujours le monopole du cycle d'expertise comptable. Le département de l'Enseignement supérieur souhaite l'élargir aux ENCG, mais le projet, en gestation depuis de nombreuses années, peine à se concrétiser.

Plusieurs innovations ont vu le jour à l'ISCAE. «Nous avons créé la première pouponnière d'entreprises au Maroc, avec des concepts nouveaux, à l'image de la croisière euro-maghrébine de création d'entreprises faisant rencontrer porteurs de projets mûris à l'ISCAE et bailleurs de fonds. Nous avons aussi été les premiers à introduire l'informatique dans l'enseignement au début des années 90», se rappelle Azirar. «Nous avons également été les premiers à s'internationaliser. Dans un esprit de partenariat Sud-Sud, le Roi Hassan II nous avait demandé de livrer, clés en main, un ISCAE à la Guinée en l'espace de 4 ans, avec 6 mois d'ingénierie. Un délai que nous avons tenu», poursuit-il. Parmi les innovations, une première revue de recherche en management au Maghreb, une chaire de l'OMC, la première association de jeunes entrepreneurs, la première rencontre pour la promotion de l'entrepreneuriat féminin (dans les années 80) et des thématiques nouvelles telles que l'intelligence économique. Tout était souvent réalisé moyennant des ressources financières et humaines limitées, mais avec un soutien de l'Etat, selon Ahmed Azirar.

Ne rentrant pas dans le moule de l'époque, l'ISCAE a souvent fait l'objet d'un certain «rejet» de la part des milieux universitaires. Pour lancer son cycle doctoral, ce sera la croix et la bannière.❏

Ahlam NAZIH

Plus de dix ans pour instaurer le cycle dotoral

DANS les années 90, l'ISCAE nourrit l'ambition de lancer un cycle doctoral. Vers 1998, Rachid M'rabet, alors directeur, propose le projet au conseil d'administration. Il sera adopté une année plus tard. Toutefois, à l'époque l'Enseignement supérieur préparait une nouvelle loi pour le secteur (01-00). Il fallait donc patienter. D'autant plus que l'initiative n'était pas perçue d'un bon œil du côté des universités, estimant être les seules à avoir la légitimité d'octroyer des doctorats. «Pourtant, nous devions être le moteur de la formation des formateurs. En 2000 déjà, l'on parlait d'un besoin mondial d'un million de PhD», relève Ahmed Azirar.

A la promulgation de la loi en 2000, M'rabet revient à la charge, mais ne parvient à faire valider le projet par le CA (se réunissant très peu) qu'en 2003. La loi relative à l'introduction du doctorat ne sera adoptée qu'en 2006, et le décret d'application en 2009. La première promotion a été accueillie en 2011-2012. «Le même problème s'est posé à HEC en France. Le ministère de l'Enseignement s'y était opposé. HEC avait déposé son dossier en 1975, et il n'a été adopté qu'en 1985, soit 10 ans après. A aujourd'hui, c'est la seule école de gestion pouvant délivrer un doctorat en France. Les autres doivent impérativement nouer des partenariats avec les universités pour pouvoir le faire», précise M'rabet. Actuellement, l'ISCAE compte 94 doctorants.❏

Delphine Manceau, DG de Neoma Business School

«L'ISCAE est pour nous l'école de référence au Maroc. C'est notre partenaire privilégié dans le royaume, le seul avec lequel nous avons une double diplomation. Notre partenariat a démarré en 2007, il date de 14 ans déjà. Les étudiants que nous accueillons ont un excellent niveau et sont extrêmement motivés. Par ailleurs, Nada Biaz est dans l'Advisory Board de Neoma et contribue à la réflexion sur la stratégie de notre établissement».❏

(Ph. Delphine)

Cinquantenaire de l'ISCAE

Ils ont écrit l'histoire de la 1re école de gestion marocaine

De 1972 à aujourd'hui, sept directeurs ont défilé à la tête de l'ISCAE. Ils ont tous apporté leur touche, leur contribution au label ISCAE. Pour eux, pas question que l'institut se repose sur ses acquis, à l'heure où le monde change et où la concurrence fait rage.

■ «Toujours la première, sans conteste!»

Source: L'Economiste

Abdelali Benamour, premier directeur de l'ISCAE (1972-1976), ancien président du Conseil de la concurrence

Vers la deuxième moitié des années 80, Abdelali Benamour, alors député USFP, ne se sentait plus à son aise en politique. Préférant prendre ses distances, il décide de reprendre son poste d'enseignant à l'université de Rabat. Mais après avoir vécu l'expérience ISCAE (voir page IV), dont il a été co-fondateur et premier directeur, rien ne trouvait grâce à ses yeux. A ce moment il a un déclic, créer sa propre école, HEM, qui verra le jour en 1988. Benamour est plutôt fair play. «Quand vous jetez des bases solides pour une institution, avec une culture du travail, du sérieux, et surtout de l'éthique, elles perdurent. C'est ce qui fait que l'ISCAE est toujours la première de la place, sans conteste!», concède-t-il. Avec l'ISCAE, il a gardé des liens indéfectibles.

■ Ne jamais perdre de vue les métiers d'avenir

Source: Jarfi

Driss Alaoui M'daghri, directeur de 1976 à 1983, ancien ministre

Driss Alaoui M'daghri a succédé à Abdelali Benamour en 1976. Lors de son mandat, les initiatives se multiplient: activation du cycle supérieur de gestion, lancement du cycle de formation continue, création de la revue gestion et société. Le 1er exemplaire a été présenté au Roi Hassan II, lors de la réception de remise des diplômes de la 4e promotion en 1978, au palais de Skhirat. «Cette réception a été une reconnaissance par la plus haute autorité du pays pour le travail accompli à l'institut», se réjouit M'daghri. Création d'entreprises, art, sport…, des journées d'études sur différentes thématiques sont organisées durant l'ère M'daghri. «Nous avons créé des programmes communs avec des institutions internationales. A l'époque, le terrain était libre et on pouvait tout imaginer, tout oser», confie-t-il.

Pour que l'école garde son leadership, l'ancien directeur préconise deux éléments clés: continuer à développer des partenariats stratégiques à l'international, et à créer des cursus liés aux métiers d'avenir.

■ Recruter de bons enseignants et miser sur l'anglais

Source: RM

Rachid M'Rabet, directeur de 1995 à 2011

Pur produit de l'ISCAE, Rachid M'rabet y a passé toute sa carrière. Lauréat de l'établissement, il a d'abord exercé en tant que professeur de management et de finance, puis directeur des études (1991-1995), avant de passer DG de 1995 à 2011, le plus long mandat à aujourd'hui. C'est sous sa houlette qu'a été menée la réforme stratégique du groupe. «Il s'agissait de transformer le processus pédagogique de l'école et de la réorganiser, à travers la création du groupe ISCAE avec deux entités, à Rabat et à Casablanca», explique-t-il. «Le processus a été lent. Mais c'est une grande réalisation qui me rend fier», poursuit M'Rabet.

L'ancien directeur a également lancé le Centre des études doctorales en gestion, qu'il a dirigé jusqu'en décembre 2020, et initié l'Executif MBA. «Ce programme a été créé sur les cendres du cycle supérieur de gestion qui ne pouvait plus exister après l'adoption du cycle LMD», précise-t-il. Durant mon mandat, le budget de l'établissement n'a pas bougé. «Il a même un peu baissé, tandis que l'activité a été multipliée par trois. Nous avons dû développer des fonds parallèles à travers nos formations et la contribution du monde de l'entreprise. Ceci a permis à l'établissement de maintenir son standing sans rien demander à l'Etat», livre M'Rabet. Aujourd'hui, la concurrence est rude. Rachid M'rabet livre sa recette. «Pour que l'ISCAE maintienne son avance, il faudrait que les programmes soient réadaptés tous les 4 ou 5 ans, recruter de bons et jeunes enseignants, et surtout développer des formations en anglais, afin que les étudiants puissent accéder directement à la connaissance. Cela permettra aussi de la visibilité en termes de recherche, pour se situer parmi les établissements mondiaux», suggère-t-il.

■ Besoin d'une stratégie disruptive

Source: Jarfi

Mohamed El Moueffak, DG de 2011 à 2015

Diplômé des universités de Toulouse et de Nice, Mohamed El Moueffak a rejoint l'ISCAE en 1986. Il y sera enseignant-chercheur, chef de département, responsable du cycle d'expertise comptable, responsable de la grande école…, puis DG. Durant le mandat d'El Moueffak, le concours de l'école a été ouvert à tous les étudiants (bac+2), qu'ils soient marocains ou étrangers, du public ou du privé. Le cycle doctoral, pour sa part, a été renforcé, passant de 10 à une trentaine de doctorants. Et pour cause, les enseignants, motivés à passer leur habilitation, ont pu encadrer plus de thèses. Ils ont aussi pu publier plus d'articles et d'ouvrages. En parallèle, l'établissement a adhéré à des réseaux internationaux (association africaine des business schools, AUF…) et multiplié les alliances à l'international, passant de 10 à 50 partenaires étrangers. Ceci a ouvert la voie à plus d'échanges d'étudiants, montés de 20 à plus de 120. Côté formation continue, les recettes ont été multipliées par six, grâce à la signature d'accords avec des établissements étrangers pour des doubles diplômes en master spécialisé. C'est aussi durant le mandat d'El Moueffak que le premier audit pour la prestigieuse accréditation AMBA a été réalisé.

Pour l'ancien directeur, l'ISCAE est toujours leader. Néanmoins, une remise en question s'impose. «Il faudrait une stratégie disruptive permettant à l'école de garder ce leadership et même de relever ses ambitions. Vu son histoire, elle doit viser le groupe des meilleures écoles de management en Afrique», pense-t-il.

■ Toujours repousser les limites!

Source: F. Alnasser

Nada Biaz, directrice de 2015 à aujourd'hui

«Je voudrais tout d'abord rendre hommage aux bâtisseurs de l'ISCAE, et à celles et ceux qui ont rajouté d'autres pierres pour que l'institut grandisse. Même fort de ses 50 ans d'histoire, de son expérience et de son rayonnement, le groupe aura toujours besoin de sortir de sa zone de confort pour se réinventer. Le positionnement qualitatif, l'ouverture internationale, le décloisonnement entre les mondes académique, professionnel et de la recherche, sont des objectifs stratégiques dont les limites sont constamment repoussées.

Plus que jamais, le rôle de l'ISCAE, en tant qu'établissement de référence et locomotive, est central. Le récit de l'ISCAE, comme celui de tout corps dynamique, restera ouvert, dans un environnement qui le dépasse, un environnement dont le récit est incomplet, insaisissable, inconnu, néanmoins avec une constante: le changement permanent. L'impact de l'ISCAE dépasse ses publics directs. Par conséquent, réfléchir au tournant qu'il pourrait prendre au-delà du plan «CAP 2023» implique la mobilisation d'une intelligence collective, avec différentes parties prenantes de l'écosystème éducatif, professionnel et entrepreneurial, avec une mise à jour réglementaire pour plus d'agilité. Cette réflexion, incontournable à ce stade, passera par l'écoute attentive des besoins à l'intérieur et à l'extérieur de l'ISCAE. Ceci passera aussi par une relecture des attentes, en l'occurrence, celles des apprenants en général, qui ont besoin de rêver, de croire et de contribuer à un avenir qu'ils devront eux-mêmes créer».❑

A. Na & T.E.G.

Reprise
Restons vigilants!

Cinquantenaire de l'ISCAE

Rester numéro 1 dans un marché où la concurrence se mondialise

➡➡➡

■ Besoin d'une stratégie disruptive!

■ Ouverture de capital, un statut des enseignants propre…, plusieurs pistes

A 50 ans, l'ISCAE est un établissement d'âge mûr. La doyenne des business-schools au Maroc est donnée première au Maroc par certains classements. En 2020, elle a été placée en tête des business schools, publiques et privées, au Maroc par le ranking Campus Mag-Diorh. Elle a également été désignée meilleure école de commerce publique au Maghreb par Jeune Afrique. Mais d'autres rankings la placent derrière des établissements privés. C'est le cas de celui d'Eduniversal, où l'ESCA est première, suivie de HEM, juste devant l'ISCAE. L'école est-elle réellement toujours numéro 1 au Maroc, surtout avec une concurrence qui s'intensifie et se mondialise de plus en plus?

Etablissements privés délivrant des diplômes équivalents, écoles françaises, universités payantes de rang international… l'ISCAE n'est plus seul dans la course. Dans ce nouveau contexte, garder le leadership s'avère difficile. Pour son sixième directeur, Mohamed El Moueffak, même si le paysage de l'enseignement supérieur change au Maroc, l'institut reste en pole position. Néanmoins, il doit revoir sa stratégie et son modèle. «Il faudra révolutionner son modèle économique, basé sur une subvention de l'Etat qui n'augmente pas depuis une dizaine années. Je me demande s'il ne faudrait pas ouvrir son capital à de grandes entreprises publiques, afin de lui procurer les moyens nécessaires pour continuer à être le meilleur au Maroc, et surtout, viser la première place en Afrique», suggère El Moueffak. Autre proposition, doubler le nombre d'étudiants, pour atteindre au moins 2.000, en vue de paraître dans les radars internationaux. «Il est aussi important d'ouvrir le corps professoral à des enseignants internationaux de haut niveau publiant dans des revues indexées. C'est pour cela qu'il est nécessaire de doter l'ISCAE d'un statut des enseignants-chercheurs à part, permettant plus d'attractivité pour les profils excellents», estime l'ancien directeur de l'institut. Les meilleurs enseignants et les meilleurs étudiants, recrutés à la fois au Maroc et à l'international, deux ingrédients désormais incontournables pour se positionner parmi les leaders.

En 2017, l'ISCAE a noué un partenariat stratégique d'exclusivité pour le Maroc avec la doyenne mondiale des business schools, l'ESCP Europe. L'accord a été signé par la DG de l'institut, Nada Biaz, et le DG de la prestigieuse école, Frank Bournois. La même année, l'ISCAE sera premier au Maroc à obtenir la prestigieuse accréditation AMBA (Ph. ISCAE)

«L'histoire se répète. Il y a 50 ans, l'institut était dans un contexte similaire à ce que nous vivons. Le Maroc venait de sortir d'une phase et avait des choix à opérer: la libéralisation, le capitalisme, l'entreprise privée, le capital humain marocain… Aujourd'hui, nous sommes face à un choix pour un nouveau modèle de développement, un retour vers le marché intérieur, des ALE à dynamiser…», relève Ahmed Azirar, enseignant et ancien directeur par intérim. «Le Maroc a encore plus besoin de l'ISCAE», estime-t-il.

Pour certains, la doyenne des business schools ne devrait même pas être dans l'équation de la concurrence interne, puisqu'elle a été la première sur la courbe d'apprentissage et a bénéficié de tous les atouts lui permettant de se distinguer, y compris un soutien étatique fort. Elle aurait ainsi «raté sa chance» de placer la barre encore plus haut. Toutefois, l'établissement peut encore rebondir.❏

Ahlam NAZIH

Chiffres clés

- **2** Instituts à Casablanca (1971) et Rabat (1995).
- **92%** des lauréats sont en emploi, une année après leur diplomation, tandis que 8% poursuivent leurs études.
- **41** Enseignants permanents
- **471** Intervenants professionnels et 85 internationaux
- **74** Personnels administratif et technique
- **120** Partenaires nationaux
- **88** Partenaires internationaux
- **122** Etudiants Bachelor et **668** en Master Grande Ecole
- **64** Étudiants africains permanents (10%)
- **75** Étudiants internationaux en échange (incoming)
- **191** Étudiants en échange à l'étranger (outgoing)
- **94** Doctorants
- **286** Participants au Cycle d'Expertise Comptable (dont **71%** à Casablanca)
- **61** Participants à l'Executive MBA

Un large réseau d'alumni

«Il n'y a pas une entreprise au Maroc où il n'y a pas un iscaeïste», s'enorgueillit Adil Charradi, président de l'Association des lauréats de l'ISCAE, ALISCA. L'établissement compte à aujourd'hui quelque 10.000 lauréats. Ses alumni sont organisés en association depuis la fin des années 80. Pour Charradi, l'ISCAE garde des atouts incontournables: une formation solide régulièrement ajustée en fonction des besoins du marché, des enseignants de qualité avec un mix entre académiciens et praticiens, et enfin, un large réseau d'alumni qui contribuent à forger son image. «L'ISCAE reste quand même une signature qui se démarque et qui se réinvente en permanence. Le futur lauréat est amené non seulement à exceller sur le plan technique, mais aussi en matière de savoir être, un aspect sur lequel l'établissement travaille historiquement», pense Naima Nasr, ancienne présidente de l'ALISCA, actuellement DG de l'association INSAF.

Parmi les illustres iscaistes, Hamid Bouchikhi, l'un des théoriciens les plus influents au monde en management, Salaheddine Mezouar, ancien ministre et ex patron des patrons, Amina Figuigui, DG de l'ONP, et Abdou Souleye Diop, Managing Partner de Mazars Audit & Conseil

Trouver un stage, un premier job, un expert, des partenaires pour développer son business… Les lauréats peuvent compter sur l'ALISCA pour dénicher des opportunités. «Ce rôle de mise en relation est dans l'ADN de l'association. Nous avons régulièrement des rencontres, générales, par secteur ou par région, dans le cadre de l'évènement ALISCA Connect», relève le président de l'association. Sa mission ne s'arrête pas là. «Nous nous devons aussi d'être aux côtés de l'école et de nous placer en force de proposition», souligne Adil Charradi. Ses anciens présidents, dont une seule femme, Naïma Nasr, sont réunis au sein d'un conseil des sages.❏