JEUDI 19 SEPTEMBRE 2019 - N°5596 | NE PEUT ÊTRE VENDU SÉPARÉMENT | DÉPÔT LÉGAL 100/1991 | DIRECTEUR DE PUBLICATION **ABDELMOUNAIM DILAMI**

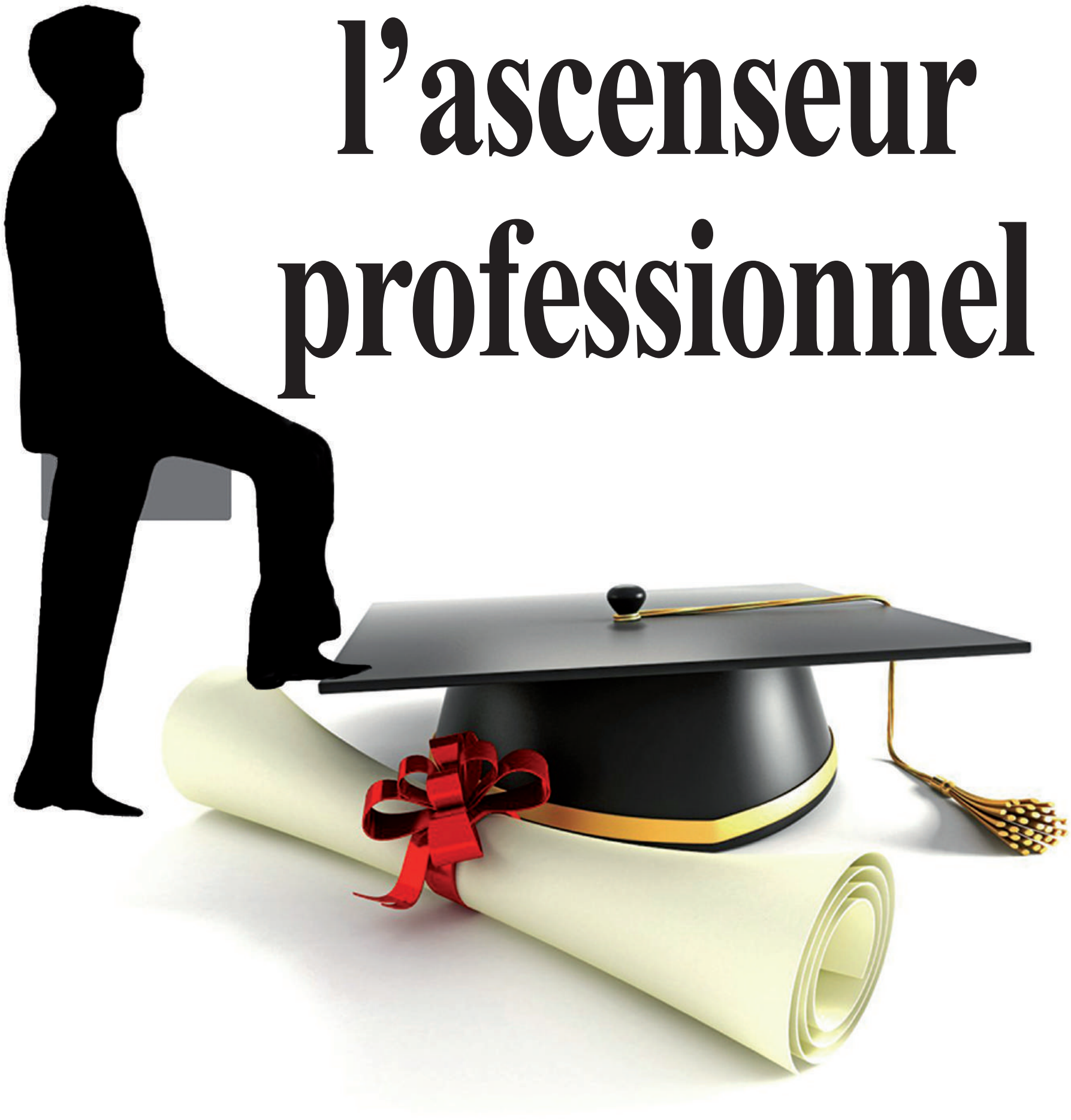
Les documents de

L'ECONOMISTE

Entreprise Certifiée Qualité ISO 9001 version 2015

Système de Management de la Qualité certifié ISO 9001 version 2015 par BUREAU VERITAS MAROC

MBA, l'ascenseur professionnel



MBA: Première clientèle, les ingénieurs

■ La demande augmente, la concurrence fait rage

■ Les employeurs financent de plus en plus

■ Des tarifs frisant les 300.000 dirhams

LES cadres et dirigeants ont envie de se former. C'est ce qui ressort du coup de sonde réalisé par L'Economiste auprès des business-schools. Les programmes MBA, en particulier, sont de plus en plus demandés. «Avec l'évolution des métiers et l'importance de l'acquisition des soft skills et compétences managériales pour naviguer dans un environnement complexe, la demande s'est accrue pour ces programmes», témoigne Nada Biaz, DG du groupe ISCAE. La business-school reçoit chaque année une centaine de candidats aux épreuves écrites et orales de son executive MBA, pour une trentaine de places disponibles. «Depuis notre installation au Maroc il y a 5 ans, nous enregistrons une forte demande pour notre Executive MBA», relève Mourad El Mahjoubi, directeur de l'emlyon business-school Africa. L'école ouvre deux promotions d'une quinzaine de participants par an. La prochaine sera lancée fin septembre.

«L'offre étant davantage diversifiée sur le marché national et international, la concurrence devient exacerbée. Ce qui signifie que les standards deviennent très élevés pour satisfaire les exigences des candidats», souligne Biaz. Pour Thami Ghorfi, fondateur de l'ESCA, qui accueille une vingtaine d'inscrits par promotion dans son international MBA, le diplôme originellement né dans le monde anglo-saxon commence à rentrer dans les mœurs au Maroc. «Il est devenu plus visible et les cadres en ont compris l'intérêt», pense-t-il.

Les ingénieurs sont clairement les principaux clients des programmes MBA. A HEM, par exemple, 70% des participants sont des ingénieurs, avec 3 à 4 années d'expérience professionnelle. «Parmi les lauréats des Ponts et Chaussées, ils représentent environ 57%. Après quelques années d'expérience terrain, ils ressentent très vite le besoin d'une formation supplémentaire, afin de donner un coup d'accélérateur à leur carrière»,

(Voir suite en page IV)

Aucune incitation pour la formation diplomante

LA formation continue au Maroc est en panne depuis des années. Cela fait plus de 15 ans que le processus des contrats spéciaux, permettant aux entreprises de se faire rembourser leurs actions de formation, est bloqué. Le nombre de bénéficiaires est en stagnation (1.100 à 1.500, bon an mal an). En l'absence de tout soutien, la majorité des employeurs n'est pas encouragée à investir dans le perfectionnement de son capital humain. La formation diplomante, elle, ne fait l'objet d'aucun dispositif d'accompagnement. Elle est financée par les cadres eux-mêmes, ou par les entreprises qui acceptent d'investir dans leurs meilleurs talents, en courant le risque de les perdre par la suite. «Il n'existe pas de volonté politico-économique pour encourager la formation continue. Or, ce n'est pas dans l'intérêt des travailleurs, ni du tissu économique. Le développement des compétences devrait être un souci permanent», estime Hassan Sayarh. L'enjeu est pourtant de taille. Selon la Banque mondiale, le Maroc est déjà privé de 50% de son capital humain, en raison de déficiences en matière d'éducation et de santé.❑

Un vrai booster de carrière?

PASSER par un MBA peut complètement transformer une carrière, à condition de choisir le bon programme et de travailler, bien en amont, sur son projet professionnel. Dans les parcours de prestige à l'international, à Harvard, Stanford, l'Insead… Le retour sur investissement est garanti. Les participants peuvent bénéficier d'une promotion et voir leur salaire doubler à l'issue de leur programme, voire tripler. Au

Maroc, toutes les écoles n'opèrent pas un suivi rigoureux de leurs lauréats avec des données précises, mais elles assurent recevoir des retours positifs de leurs alumnis. «La majorité a pu bénéficier d'un réel saut de carrière et d'une évolution en termes d'hiérarchie et de responsabilités au sein de leur entreprise. D'autres changent de structure ou s'expatrient et ce, avant même d'avoir fini la formation», confie Nada Biaz. «Environ 30% de toutes nos promotions changent de poste ou évoluent pendant leur cursus MBA», relève, pour sa part, Mourad El Mahjoubi. En tant qu'alumni, les lauréats gardent aussi des liens forts avec leurs écoles, qui continuent à les impliquer dans leurs programmes. «Le MBA produit un grand impact, non seulement sur la situation professionnelle, mais aussi en termes de développement personnel, dans la mesure où le retour sur les bancs de l'école et les échanges d'expériences avec d'autres participants ouvrent de nouveaux horizons», ajoute la DG de l'ISCAE.❑

THE OSTELEA SCHOOL OF TOURISM & HOSPITALITY

RABAT

UNE FORMATION INTERNATIONALE

BARCELONE

MADRID

RABAT

7 PROGRAMMES DE FORMATION

- Bac +3
- Bac +5
- FORMATION EXÉCUTIVE

- Tourisme International
- Direction Hôtelière et Restauration
- Organisation d'évènements et tourisme d'affaires
- Marketing touristique et Revenue Management

DEVENEZ MANAGER EN TOURISME !

APPELEZ-NOUS AU **05 37 54 30 00**

Visitez notre site **www.ostelea.ma**

MBA: Première clientèle, les ingénieurs

(Suite de la page II)

relève Hicham Bouzoubaâ, ancien président de l'Association des alumni du MBA de l'Ecole des Ponts et Chaussées Paris, lui-même ingénieur de l'Ecole nationale supérieure des mines de Rabat. A l'ISCAE, 60% des participants à l'executive MBA sont de profil ingénieur, contre 22% de diplômés en management. 60% proviennent du monde de l'industrie et des services, 19% du secteur bancaire et financier et 17% du secteur public. Près de sept sur dix cumulent entre 5 et 10 ans d'expérience professionnelle et 31% plus de dix ans.

Les cursus durent en général entre 18 mois et deux ans. Les frais sont assez élevés, notamment chez les enseignes françaises installées au Maroc. Dans le parcours des Ponts et Chaussées, il faut compter 270.000 DH. A l'emlyon, 295.000 DH (contre 40.000 euros en France). «Pour des raisons d'ancrage sur le marché marocain, nous avons volontairement adapté notre prix, même si nous proposons le même programme, avec le même corps professoral», précise El Mahjoubi. L'école offre aussi des bourses pouvant aller jusqu'à 90.000 DH. A HEM, le prix est de 130.000 DH, contre 83.000 DH à l'ISCAE.

Généralement, les cadres autofinancent leur formation. «Mais ces trois dernières années, nous avons remarqué que les entreprises sont plus disposées à prendre en charge une partie du financement», assure Nada Biaz. La plupart des établissements confirment cette prise de conscience accrue des employeurs, par rapport à la nécessité d'accompagner la formation de leurs ressources humaines. A HEM, près de 40% des participants bénéficient du financement, la plupart du temps partiel (jusqu'à 80% du coût), de leur cursus par leur employeur. «Les sociétés restent quand même frileuses, car elles n'ont aucune garantie de garder leur cadre sur le long terme. Beaucoup de candidats préfèrent payer leur diplôme pour garder leur liberté», note Hassan Sayarh, DG de HEM. A l'emlyon, la moitié des inscrits sont soutenus par leur employeur, dont 80% en totalité. «Nous avons signé des partenariats avec des entreprises œuvrant principalement dans l'industrie, et des administrations publiques, qui placent chaque année 2 à 3 de leurs managers chez nous», précise son directeur Afrique.

Au Maroc, les programmes sont soit en français, en anglais, ou les deux. Les cours se déroulent les vendredis après-midi et les week-ends, à raison de un à trois week-ends par mois. Certaines écoles choisissent de libérer les dimanches. ❑

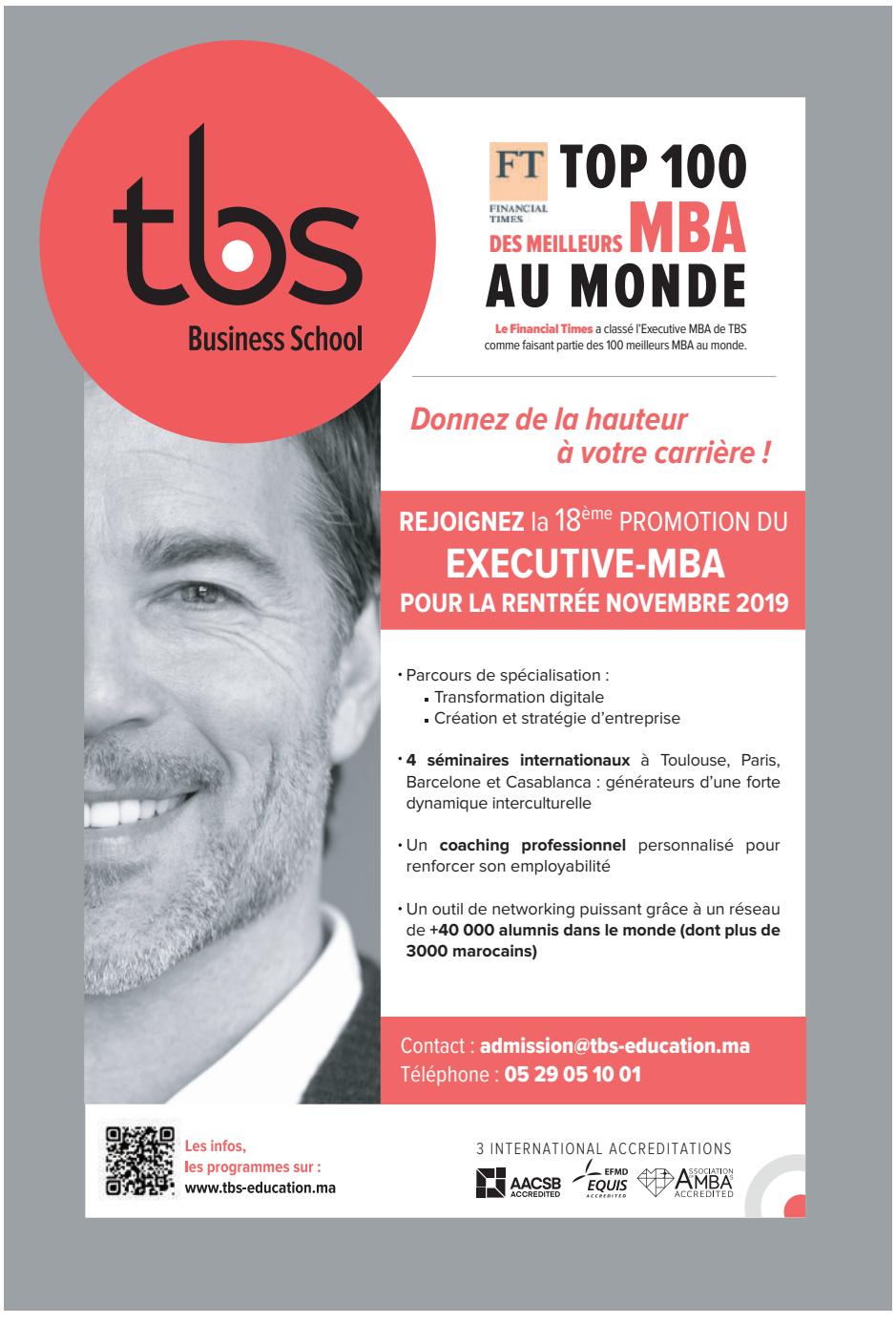
Ahlam NAZIH

Les meilleurs des meilleurs

Ranking 2019	Nom de l'école	Pays	Salaire pondéré (en dollars)	Augmentation de salaire en%
1	Stanford Graduate School of Business	US	228.074	129
2	Harvard Business School	US	205.486	112
3	Insead	France/ Singapour	179.661	104
4	University of Pennsylvania: Wharton	US	197.267	114
5	Ceibs	Chine	174.115	183
6	London Business School	UK	169.675	102
7	University of Chicago: Booth	US	185.861	126
8	MIT: Sloan	US	188.173	107
9	Columbia Business School	US	184.099	114
10	University of California at Berkeley: Haas	US	188.746	104
11	Yale School of Management	US	172.547	121
12	Iese Business School	Espagne	151.076	128
13	University of Oxford: Saïd	UK	161.443	118
14	Northwestern University: Kellogg	US	170.830	99
15	Dartmouth College: Tuck	US	173.636	114

Source: Global MBA Ranking 2019, Financial Times

Dans le monde, ce sont les MBA des business-schools des plus prestigieuses universités américaines qui occupent la tête du classement, suivies de l'institut européen Insead. Une école chinoise figure, désormais, dans le top 5 (Ceibs). Les lauréats de ces programmes doublent, voire triplent, leur salaire à l'issue de leur diplôme. Leur salaire annuel moyen peut frôler les 230.000 dollars par an



L'ECONOMISTE **Bureau de Rabat**

Chef de bureau: **Mohamed Ali Mrabi**

Mohamed Chaoui - Noureddine El Aïssi

Adresse: Angle rue Al Khalil, Bd Med V

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

E-mail:mamrabi@leconomiste.com

early makers

em lyon business school

campus Casablanca

EXECUTIVE MBA

N°1 en Afrique

Classement QS 2019

- Classé **N°1 en Afrique**, **Top 50 au monde** et **Top 20 en Europe** *(classement QS 2019)*
- Une faculté **internationale** d'excellence
- Une approche novatrice de **design thinking**
- **Deux séminaires d'étude à l'international** : Shanghai ou la Silicon Valley et Paris ou Lyon
- **2,5 jours de cours par mois** (vendredi après-midi, samedi et dimanche) pendant 18 à 20 mois
- Niveau requis pour l'admission : **7 ans d'expérience professionnelle et un Bac+4 ou équivalent**

Contact : Yasmine AKESBI
Tél : +212 (0)5 22 64 18 18-32 | akesbi@em-lyon.com

Marina de Casablanca - Tour Ivoire 4
casablanca.em-lyon.com

"Plusieurs éléments ont participé à mon orientation vers l'EMBA d'em**lyon business school** - campus Casablanca dont certains qui sont factuels. Il dispose de la triple accréditation AACSB, AMBA et EQUIS, il est classé meilleur EMBA en Afrique et il dispose de la même qualité de programme sur tous ses campus : même contenu et même corps enseignant. Je suis très satisfaite par la qualité et la diversité du programme à date. Au-delà du côté professionnel, j'ai retrouvé une véritable cohésion d'équipe et un travail constructif dans la bonne humeur au sein de la promotion."

Ilhame AITMELLOUK
EMBA Promotion 2017
Business Development Director
ALTRAN Maroc

«Soyez entrepreneur

Cela prend beaucoup de courage de se lancer dans un programme MBA. Aux contraintes d'organisation, il faut ajouter l'effort financier. Dans le cas des parcours en full time, il est nécessaire de mettre sa vie professionnelle entre parenthèses. Un sacrifice que peu de personnes arrivent à consentir. Mais le jeu en vaut la chandelle, à condition de bien choisir son école et de bien préparer son projet. Les conseils pour ne surtout pas rater son expérience MBA.

■ De l'autodiscipline avant tout

Il est souvent difficile de combiner études, travail et responsabilités familiales. Les cadres sont obligés de sacrifier leurs soirées et leurs week-ends pour suivre leur programme. Pour la DG du groupe ISCAE, le mot magique, c'est l'autodiscipline. Il est aussi important de faire preuve d'engagement et d'une forte implication. Pas question de se laisser aller à des absences ou de faire les choses à moitié. Il faudrait «contribuer de manière effective à la richesse du programme». «Le participant doit être entrepreneur de sa formation», estime Biaz. En tant qu'apprenants, cadres et patrons doivent, en outre, faire preuve de «curiosité, d'humilité, d'ouverture d'esprit et de partage». Autre conseil, et pas des moindres, «l'expérimentation rapide des enseignements, outils et approches discutés lors des cours dans son activité professionnelle du moment», afin d'en tirer profit au maximum.

Nada Biaz, DG du groupe ISCAE (Ph. ISCAE)

■ Ne pas chercher un diplôme, mais des apprentissages

S'inscrire en MBA pour rajouter un titre à sa collection de diplômes serait une erreur. Pour le patron de l'ESCA, dans ce genre de programme, il ne s'agit pas de chercher un diplôme ou de décrocher des notes. «L'essentiel est de construire une compréhension de comment décider et agir en tant que dirigeant», insiste Thami Ghorfi. La prise de décision et le leadership étant des composantes phares de ce cursus destiné aux cadres et dirigeants. «Et il faut y aller avec l'humilité nécessaire pour apprendre des autres participants», poursuit-il. La qualité de la promotion est de ce fait décisive. Plus elle est diversifiée, plus les apprentissages «co-construits» sont intenses.

Thami Ghorfi, président de l'ESCA Ecole de management (Ph. F. Alnasser)

«Le programme est aussi une occasion fantastique pour développer sa résilience, en gérant à la fois sa formation, ses activités professionnelles, ses responsabilités familiales, ses travaux personnels et lectures…», estime Ghorfi. Plus que des contraintes, il faudrait y voir une chance.

Enfin, le timing du MBA est décisif. «Beaucoup de jeunes souhaitent s'y inscrire trop tôt. Or, c'est quand vous justifiez d'un peu de maturité que vous pouvez donner du sens à ce que vous acquérez», suggère le président de l'ESCA. Une expérience d'au moins 5 ans est ainsi souhaitable.

■ Redevenir étudiant et jouer pleinement le jeu

La réussite d'un programme MBA dépend en grande partie de la préparation en amont du projet. «Une formation sérieuse nécessite un fort investissement, à la fois financier, physique, organisationnel, en temps et en disponibilité intellectuelle», insiste le DG de HEM, Hassan Sayarh. Il est donc important de se poser les bonnes questions, de choisir le bon moment, de préparer et d'impliquer son entourage, sa famille, car selon Sayarh, le projet est loin d'être individuel. En cas de baisse de régime, l'entourage peut représenter un précieux appui, ou au contraire, un facteur d'échec. «Très souvent, quand le projet n'est pas suffisamment étudié et préparé, les participants se retrouvent en difficulté, au risque d'abandonner leur cursus», prévient-il.

Hassan Sayarh, DG de HEM (Ph. HEM)

Autre warning: En remettant la caquette d'étudiant, il faudra se plier aux contraintes étudiantes (présence, examen, travaux à rendre…). En gros, jouer le jeu pleinement, et non pas se réfugier dans son statut de cadre ou de dirigeant. «Le programme peut apporter énormément, y compris sur le plan intellectuel. Mais il faudrait choisir un vrai MBA, à même de procurer de la valeur ajoutée, et non un carton supplémentaire», insiste Sayarh.

de votre formation!»

■ Investir en soi-même, nettement plus rentable!

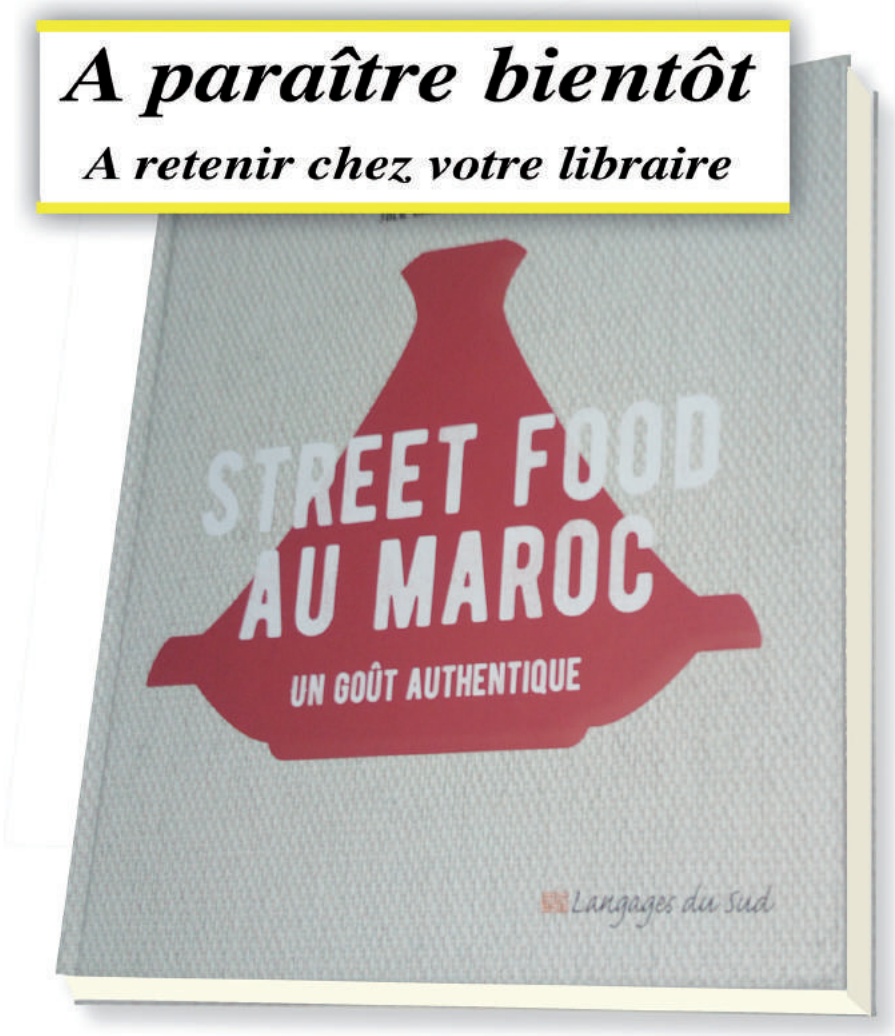
Diplômé de l'Ecole nationale supérieure des mines de Rabat (promotion 1998), Hicham Bouzoubaâ crée très vite son cabinet de conseil en ingénierie, un an seulement après sa diplomation. Mais il ressent rapidement le besoin d'étoffer ses compétences en management. En 2002, il décide de mettre son activité en suspens et de s'inscrire dans le MBA des Ponts et Chaussées à Paris, proposé en full time sur deux ans. Un risque considérable, puisqu'il fallait arrêter de travailler pendant deux ans, et s'acquitter de quelque 30.000 euros. «J'ai utilisé mes économies pour investir en moi-même, et la rentabilité est nettement meilleure. Je le referai sans hésiter. Le MBA est un accélérateur de carrière», confie Hicham, aujourd'hui directeur de développement Afrique d'une multinationale. Son conseil, «se préparer à l'avance et être prêt». «Vous avez l'impression qu'il s'agit d'une décision personnelle, mais si votre famille ou votre partenaire ne sont pas alignés avec vos objectifs, cela crée des tensions et nuit à votre engagement. Or, le programme nécessite beaucoup d'implication et de sacrifices», souligne-t-il. Par manque de préparation, certains passent à côté de leur cursus ou abandonnent. Parmi les participants des Ponts et Chaussées, le taux d'abandon est de 12%, selon une étude réalisée par Hicham, du temps où il présidait l'Association des alumni. «Les prérequis imposés par le jury de sélection ont également du sens. Si vous n'avez pas 4 à 5 ans d'expérience terrain, des objectifs professionnels clairs, un bon niveau d'anglais… vous ne pouvez pas en profiter pleinement», assure Hicham.

Hicham Bouzoubaâ, ancien président de l'Association des alumni du MBA Ponts et Chaussées *(Ph. L'Economiste)*

■ «Quand vous en avez la possibilité, foncez!»

«Reporter son MBA d'un an, c'est aussi reporter ses ambitions professionnelles et se priver d'un an de richesse. Il faut évidemment s'organiser, mais il faut se lancer. Certains, à force de décaler, ne s'y engagent jamais et finissent par le regretter», insiste Mourad El Mahjoubi, directeur de l'emlyon Business-School Africa. Hésiter, c'est pour lui la principale erreur à éviter. «Une fois inscrit, le cursus doit être partie prenante à la vie personnelle et professionnelle du participant. Les travaux à réaliser doivent être orientés vers son quotidien. Il ne faut surtout pas déconnecter les deux mondes», conseille El Mahjoubi. Le networking fait également partie des principaux bénéfices à tirer d'un MBA. Pour le directeur de l'emlyon Business-School Africa, il est toujours plus intéressant d'élargir son réseautage au-delà de sa promotion et de ses enseignants, en découvrant d'autres promotions et cursus, et en profitant du réseau global de son école.❑

Mourad El Mahjoubi, directeur de l'emlyon Business-School Africa *(Ph. emlyon Business-School)*



Attention à la tromperie sur marchandise!

■ Des masters déguisés, facturés au prix fort

■ Entre cursus, ne faites plus d'amalgame

■ Les parcours «executive» ne sont pas forcément pour les patrons

POUR s'inscrire en MBA, plusieurs ingrédients comptent dans le choix des candidats: Le ranking, le prix, le corps enseignant… L'effort financier à fournir et l'engagement personnel à déployer étant importants, les personnes intéressées par ce prestigieux cursus sont généralement très regardantes sur les offres proposées.

Mais le risque de se tromper est aussi bien réel. Et pour cause, certains établissements peuvent proposer tout simplement de faux MBA! Jouant sur le marketing, et parfois la confusion autour de ce label, ils peuvent, par exemple, déguiser un executive master en MBA. Et forcément, le tarif exigé est beaucoup plus cher. «Le MBA est destiné aux hauts potentiels, des cadres expérimentés et aspirant à des fonctions de top management ou à un changement de carrière. Le prix est donc plus élevé. Le master, lui, est ouvert à des profils ne justifiant pas ou peu d'expérience. Il est généralement accessible aux jeunes, donc forcément moins cher», explique Hassan Sayarh, DG de HEM Business School. Pour ne pas se tromper, il faudrait d'abord savoir faire la différence entre les diplômes: MBA, executive MBA, master et executive master. Le MBA a pour vocation d'offrir à des profils spécialisés dans des domaines particuliers (finance, marketing, ingénierie…) une «double compétence», celle de manager. Déjà dotés de compétences techniques et d'une expérience terrain, ils cherchent à conceptualiser les savoirs accumulés, à acquérir des fondements théoriques. Le diplôme leur accorde, en outre, des aptitudes, et de la légitimité, pour convoiter des postes de top management, ou pour fonder leur propre business. «La formation en MBA est forcément généraliste. Elle touche toutes les fonctions de la gestion des entreprises», insiste Sayarh. Proposer un MBA spécialisé en finance, marketing… serait donc une hérésie, ou un simple artifice marketing. «Le programme doit, effectivement, être complet et couvrir toutes les dimensions du management, y compris le développement personnel et le leadership», confirme Mourad El Mahjoubi, directeur de l'emlyon business-school Africa. «Il existe d'autres gages de qualité, comme les accréditations internationales, notamment l'AMBA, pour le cas des MBA», ajoute-t-il.

La spécialisation est le propre du master. Son but est d'approfondir la maîtrise d'un domaine précis, ou un secteur donné.

Pour sa part, le terme «executive» renvoie généralement vers un parcours réservé aux dirigeants. Or, ce n'est pas forcément le cas. Les «executive» diplômes sont d'abord des cursus à temps partiel, adaptés aux candidats souhaitant à la fois étudier et garder leur activité professionnelle. Un executive MBA est ainsi en part time, tandis que le MBA tout court est en principe en full time. Néanmoins, contraignant et peu demandé, le full time est de plus en plus rare à l'échelle mondiale. Au Maroc, il est introuvable. «La différence entre le MBA et l'executive MBA réside dans le profil des candidats intégrant ces programmes. Le premier est destiné aux personnes justifiant d'une expérience de 3 à 5 ans, tandis que le deuxième est proposé à ceux cumulant une carrière de 10 ou 15 ans», précise Mourad El Mahjoubi. L'executive MBA en part time est ainsi plus attrayant pour des cadres âgés d'une quarantaine d'années ou plus, et endossant de fortes responsabilités, à la fois professionnelles et personnelles. «Son contenu est ainsi de plus en plus orienté vers les cadres dirigeants expérimentés», souligne El Mahjoubi.

Au final, le choix du diplôme dépend des objectifs de carrière, du potentiel et des contraintes des candidats. Avant de se lancer, mieux vaut se poser les bonnes questions. ❑

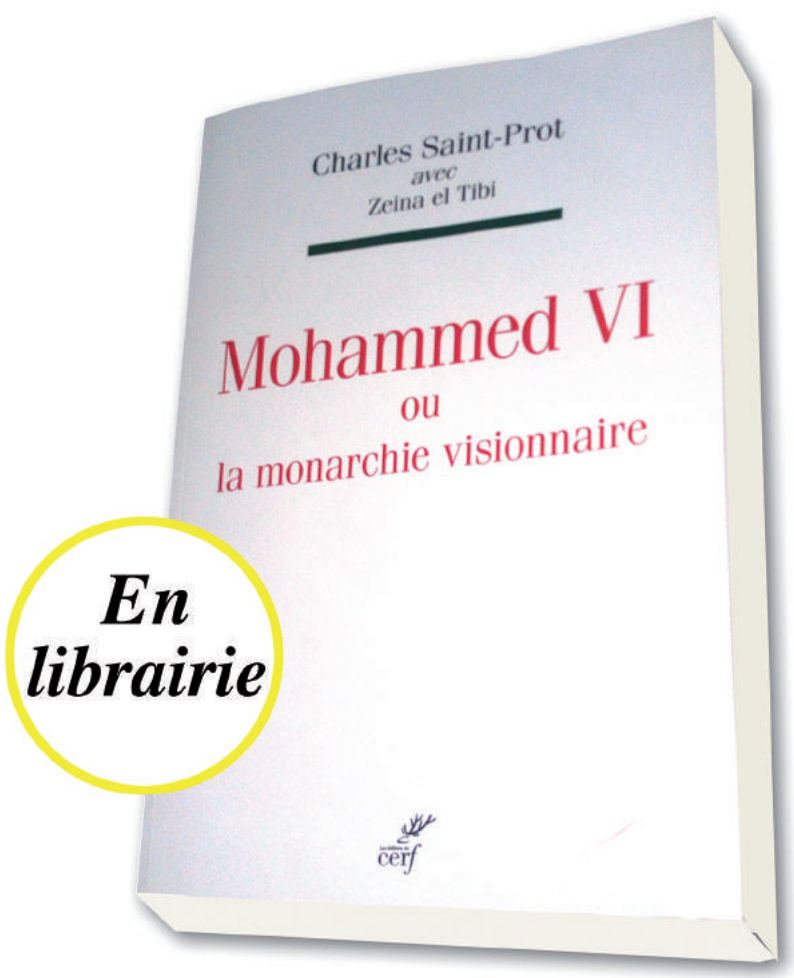
Ahlam NAZIH

Entre MBA, executive MBA, master et executive master, les candidats peuvent se perdre. Avant de vous lancer, mieux vaut bien vous renseigner afin de choisir le diplôme qui correspond à vos besoins.

Comment bien choisir?

HORMIS la pertinence des contenus, d'autres critères permettent de renseigner sur la qualité d'un MBA. Pour Nada Biaz, DG du groupe ISCAE, dont l'executive MBA fait partie des mieux cotés au Maroc, la réputation de l'établissement, son positionnement qualitatif, ses missions, ses valeurs et son rayonnement national et international sont essentiels. L'accréditation est, également, une garantie importante. Le label international AMBA est la référence pour les MBA. L'ISCAE est pratiquement le seul établissement marocain disposant de cette accréditation. Des écoles françaises, comme l'emlyon et Toulouse business-school, proposent aussi des cursus accrédités AMBA au Maroc. Biaz insiste, en outre, sur la sélectivité et la qualité des participants, car cela conditionne le niveau des échanges et du network à développer. Sans compter la flexibilité des plannings. Certaines écoles se distinguent avec des doubles diplômes ou des voyages et visites à l'étranger. A HEM, par exemple, le programme débouche sur un double diplôme avec l'université Paris Dauphine. A l'emlyon, des visites d'entreprises à l'international et des «learning trips», à la Silicon Valley, en France, en Chine… sont offerts. A l'ESCA école de management, aussi, la dimension internationale est mise en avant, avec des intervenants internationaux et déplacements à l'étranger. ❑

Le Roi capitaine



En librairie

MBA: Une base Ponts et Chaussées au Maroc

■ La filiale dédiée à l'Executive Education rayonnera sur le continent

■ Séparation en douceur avec l'Ecole Hassania des Travaux Publics

L'ECOLE Hassania des Travaux Publics (EHTP) annonce sur son site la mise en veille de l'Executive MBA qu'elle délivrait en partenariat avec l'Ecole nationale des Ponts et Chaussées depuis plus de 20 ans. Le doyen région Afrique de «Ponts et Chaussées», Younès Sekkouri, confirme: désormais, c'est une filiale locale de Ponts et Chaussées spécialisée dans l'Executive Education qui assure le programme de MBA de l'école d'ingénieurs. C'est l'un des plus réputés du marché. «Depuis plus de deux ans, la business school de l'Ecole nationale des Ponts et Chaussées a décidé de s'implanter directement au Maroc à travers une filiale qui couvre les activités en Afrique.

Un centre à vocation africaine

LE Case Africa, le centre pour les études de cas, est destiné aux entreprises et organisations opérant sur le continent mais également celles qui, à partir de l'Afrique, desservent le reste du monde. «Il s'agit d'une plateforme de recherche appliquée dans le management démarrée au Maroc afin de permettre à la business school de l'Ecole des Ponts et Chaussées d'être producteur de contenu pour et par l'Afrique», explique le doyen Région Afrique de l'ENPC. La filiale marocaine a déjà commencé à produire du contenu local pour ses enseignements en plus du contenu international nécessaire à toute formation de haut niveau.❑

La filiale Afrique de Ponts et Chaussées se concentre sur trois axes stratégiques. Le premier concerne le programme phare, l'Executive MBA, très demandé par des cadres dirigeants du secteur privé mais également des profils venant du public dont 40% sont des femmes. Les séminaires démarrent le 1er novembre de chaque année pour une durée de 18 mois. Plusieurs cours se déroulent à Paris notamment pour valider des projets structurants dans le cursus.

«A ce jour, la dynamique créée autour de ce programme est inédite. Il s'agit du premier E-MBA Project Based qui intègre au cursus des projets pointus en plus des cours et ateliers dernière génération», ajoute Sekkouri. Les enseignants viennent des Etats-Unis, du Royaume-Uni, d'Australie, du Japon, d'Allemagne, d'Irlande, de France et du Maroc.

Le programme comprend des visites d'entreprises, des rencontres avec les décideurs de premier plan (ministres, DG de groupes internationaux, présidents d'entreprises publiques, etc.). Les dernières promotions ont ainsi tenu des sessions approfondies avec le management du groupe Eco-Médias pour analyser son business model et amener les participants à intégrer la dimension médiatique dans le management stratégique. Le coût du programme est de 270.000 TTC. La formation est dispensée exclusivement en anglais. Pour être admis, les candidats sont soumis à un test écrit d'étalonnage du niveau de la langue en plus de deux entretiens oraux.

Outre l'Executive MBA, d'autres nouveautés sont annoncées pour cette rentrée. La principale est l'Executive Certificates, composé de 5 programmes destinés aux cadres dirigeants et aux hauts potentiels. Dispensés en langue française, ces programmes traitent de la stratégie, du leadership, de l'innovation et de la performance. Le premier programme dit «Leader Stratège» démarre en novembre. Ces programmes d'une durée moyenne de 6 mois donnent lieu à un Executive Certificat de l'Ecole nationale des Ponts et Chaussées. Pour les frais, compter entre 60.000 et 100.000 DH par certificat. ❑

Nadia DREF

ECOLE SUPERIEURE DE JOURNALISME ET DE COMMUNICATION
www.esjc.ma
المدرسة العليا للصحافة والتواصل
Digital & Communication Academy

Devenez Journaliste Sportif !

Bachelor et Master / Filières arabophones et francophones accréditées par le Ministère de l'Enseignement Supérieur
Admissions parallèles directement en 2ème ou 3ème année

LES MÉTIERS DE LA COM... C'EST DU SÉRIEUX!

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

Programme d'échange avec: Université Nice Sophia Antipolis — The King's College New York City

ESJC EST UNE FILIALE DU GROUPE ECO-MÉDIAS : Atlantic Radio — L'ECONOMISTE — الصباح — L'ECONOMISTE DU FASO — ECOFRINT

www.esjc.ma 37 Rue Tata, Casablanca. Tél: 05 22 26 26 06

A l'Insead, la personnalité du candidat est décisive

Le MBA de l'Insead est l'un des plus réputés au monde, et tient tête à la concurrence des meilleures universités américaines. Il figure dans le trio de tête mondial (voir aussi page IV), et coûte 87.000 euros pour 10 mois de formation. Mais ses lauréats peuvent espérer doubler leur revenu à l'issue de leur formation, avec un salaire moyen de presque 180.000 dollars (Financial Times). Sur ses 500 participants, seulement 17% sont financés par leur entreprise. Cette année, 4 Marocains y sont inscrits. Virginie Fougea, directrice globale Admissions & Aides Financières, Programmes Diplomants explique les recettes de ce succès.

Virginie Fougea, directrice globale Admissions & Aides Financières, Programmes Diplomants de l'Insead *(Ph. Insead)*

- L'Economiste: Ce sont généralement les mêmes écoles que l'on retrouve en tête des meilleurs MBA dans le monde. Quels sont les ingrédients de leur succès?

- Virginie Fougea: Les étudiants intéressés par un master (post-graduate education) ou un MBA sont attirés par la rigueur académique proposée par les tops business-schools, ainsi que par la force du réseau d'anciens. En outre, certaines écoles comme l'Insead proposent des programmes dont le contenu est divers. Nous alignons, par exemple, nos cours sur les Objectifs du développement durable définis par les Nations unies, grâce à notre Institut Hoffman. Nous proposons, aussi, des cours autour de l'entrepreneuriat, qui sont très appréciés par nos étudiants.

- L'admission à vos programmes est très sélective. Quels sont les critères décisifs dans le choix de vos étudiants?

- Le Comité d'admissions regarde tout d'abord la capacité académique. Pour cela, il demande la note du GMAT ou du GRE (ndlr: Graduate Management Admission Test et Graduate Record Examination, tests de référence pour accéder aux MBA dans les grandes écoles internationales), ainsi que les diplômes obtenus. Ensuite, une partie très importante consiste à comprendre les compétences en tant que futur leader, et la capacité et la volonté de partager des expériences enrichissantes avec les autres étudiants. La personnalité des candidats représente un critère très important pour l'Insead, quel que soit le profil professionnel, les ambitions futures, ou les expériences personnelles. Le dernier critère est l'attirance pour une ouverture internationale.

- Vous disposez de plusieurs campus. Votre programme change-t-il en fonction de la région?

- Les cours du MBA ne changent pas en fonction du campus. Cependant, les salons professionnels de recrutement, par exemple, peuvent varier d'un campus à l'autre. Nos étudiants ont la possibilité de passer du temps à Singapour, en France ou à Abu Dhabi, s'ils le souhaitent, cela n'est pas obligatoire.

- Ce diplôme représente un effort financier important. Comment rentabiliser au maximum cet investissement?

- D'après le magazine Forbes, le retour sur investissement est l'un des plus rapides (environ 2 années et demi). Du fait que le MBA ne dure qu'un an à l'Insead au lieu de deux, la période d'amortissement est beaucoup plus rapide et intéressante. Nous sommes conscients que cela représente un effort financier, et c'est pour cela que nous offrons un certain nombre de bourses, et travaillons avec les plateformes de financement des étudiants Prodigy et Brain Capital.❑

Propos recueillis par Ahlam NAZIH

HEC: Choisir un MBA, c'est choisir un réseau

La puissance du réseau des alumni fait partie des éléments clés des programmes MBA. En optant pour un label, on choisit aussi «sa grande famille», selon Benoît Banchereau, executive director, Marketing MBA programs de HEC Paris. Le MBA de l'école française est classé 19e au niveau mondial par le ranking 2019 du Financial Times. Ses lauréats touchent un salaire annuel moyen de plus de 120.000 dollars. A chacune de ses rentrées (septembre et janvier), le programme reçoit des candidatures de Marocains. Cinq sont admis en moyenne. Il s'agit généralement d'ingénieurs et de diplômés d'écoles de commerce.

Benoît Banchereau, executive director, Marketing MBA programs de HEC Paris: «Effectuer un MBA, c'est à terme rejoindre une grande famille qui restera la vôtre toute votre vie» *(Ph. HEC)*

- L'Economiste: Un MBA peut représenter un investissement conséquent. Mais est-ce toujours un choix rentable?

- Benoît Banchereau: Cela dépend du MBA retenu. A HEC Paris, le MBA représente un excellent investissement. Nos étudiants trouvent à 93% un emploi dans les 3 mois qui suivent la fin du programme, et doublent en moyenne leur salaire par rapport à leur précédent poste. L'obtention du MBA est un véritable passeport pour accéder aux postes de direction générale dans le monde entier. Il est important de bien définir son projet pour choisir le MBA qui vous correspond, aux Etats-Unis, en Europe ou en Asie.

- Comment tirer profit au maximum de la formation?

- Lorsque l'on souhaite effectuer un MBA, et particulièrement celui d'HEC Paris, il est conseillé de rentrer en contact avec l'école dans un premier temps pour exposer son projet. Des représentants du MBA d'HEC Paris sillonnent le monde tout au long de l'année pour présenter le programme, répondre aux questions et pour mettre les candidats en relation avec des étudiants actuels et des alumni. Cela leur permet de rencontrer la communauté HEC, de se faire une idée précise du programme et de les inspirer par les parcours des anciens étudiants. Effectuer un MBA, c'est à terme rejoindre une «grande famille» qui restera la vôtre toute votre vie. Vous l'aiderez et elle vous soutiendra, vous ne serez plus jamais seul! La puissance du réseau est certainement ce qui apparaît évident avant, pendant et après le programme.

- Un MBA à distance peut-il être aussi efficace que celui préparé en présentiel ?

- Même s'il apparaît sur le papier plus pratique de faire un MBA à distance, une des valeurs clés du MBA repose sur le réseau et la communauté. Le temps passé ensemble sur le campus pendant 16 mois est le ciment de ce programme. Cela ne peut pas s'acquérir à distance. Le MBA est avant tout une expérience qui doit se vivre. Elle vous marque pour le reste de votre vie.

- Entre un MBA et un executive MBA, comment choisir?

- L'Executive MBA est le prolongement du MBA pour une population plus âgée, au-dessus de 35 ans (en moyenne 40 ans), qui justifie d'un plus grand nombre d'années d'expérience et qui souhaite étudier en continuant son activité. Il se fait en part time avec des formules différentes tout au long de l'année.

- Le MBA en full time, serait-ce bientôt révolu?

- Le MBA full time est plus que jamais ce qui distingue les meilleurs MBA au monde des autres.❑

Propos recueillis par Ahlam NAZIH

Pour les cadres, reengineering obligatoire!

■ Management, logistique, marketing digital…

■ Pour les masters spécialisés, les frais peuvent atteindre 65.000 DH

Depuis 2005, l'Esith a élargi son champ d'action qui a démarré avec le textile-habillement. L'établissement a enrichi ses cursus de formation pour s'ouvrir sur les autres secteurs industriels et de services *(Ph. Jarfi)*

TRANSFORMATIONS stratégique, organisationnelle, digitale… Le développement des compétences est devenu un impératif pour les entreprises voulant se démarquer dans un marché de plus en plus concurrentiel. Les cadres à fort potentiel ne lésinent pas, non plus, sur les moyens pour s'offrir de nouvelles formations afin de relancer ou réorienter leur carrière. «Il y a un besoin énorme et une prise de conscience de plus en plus accrue de la part des entreprises. Pour ces cadres, un master ou un MBA ou un Executive MBA peut ouvrir de nombreux horizons», avance Abderrahmane Farhate, directeur général de l'Ecole supérieure des industries du textile et habillement (Esith).

Pour répondre à cette demande, les écoles supérieures rivalisent d'ingéniosité pour offrir des formations pointues mixant expertise et efficacité. Des programmes permettant d'acquérir une spécialisation, une double compétence et une professionnalisation relative à une fonction émergente.

Côté financement, la tendance qui prévaut est que les grandes entreprises voire les PME prennent partiellement ou totalement en charge les frais de formation de leurs cadres à haut potentiel. Elle prédomine dans le monde industriel surtout au niveau des écosystèmes, précise le management de l'Esith. Un établissement de formation public où les professionnels sont fortement impliqués dans la gestion et la gouvernance.

L'institut propose une dizaine de masters spécialisés en mode formation continue. «L'école vise à créer et développer avec les décideurs, des partenariats permettant d'optimiser la performance industrielle et le développement des compétences de leurs salariés», souligne le DG de l'Esith.

Une offre qui cible aussi bien les grandes entreprises que les petites et moyennes permettant ainsi aux cadres et techniciens de répondre aux besoins de leurs employeurs mais aussi d'offrir des perspectives de carrière plus larges. «La formation est conçue pour des professionnels en activité soit un weekend sur deux durant 18 mois. Ces 360 heures sont dispensées par des experts disposant d'un important vécu industriel, alliant qualités pédagogiques et esprit d'innovation et de recherche. A la fin du cursus, le diplôme est délivré par l'Esith après validation des différents modules et du projet professionnel. Ce programme est destiné aux titulaires d'un diplôme bac+5/ bac+4 avec 2 ans d'expérience ou bac+2/bac+3 avec 5 ans d'expérience. Les admissions sont annoncées après l'étude du dossier de candidature et un examen oral. Les tarifs masters sont fixés à 54.000 DH TTC. Chez d'autres établissements, ils peuvent dépasser 65.000 DH HT.

Pour la rentrée 2019/2020, dix masters sont proposés: Management industriel, Management de la maintenance, Management Logistique, Master qualité, hygiène, sécurité et environnement (QHSE), Management stratégique des achats et sourcing, Management de laboratoire d'analyse, efficacité des ressources et Lean Management, Marketing digital, Management des ressources humaines et ingénieries des compétences, Management du finissage impression et teinture.

Outre les masters spécialisés, il y a un engouement pour des cycles certifiants de 3 mois couvrant des domaines pointus. La demande émane surtout de Casablanca, Tanger et Fès. D'autres villes sont également concernées notamment Marrakech, Meknès, Ouarzazate (Masen), Taza, Al Hoceïma, Sefrou, Laâyoune, Tarfaya… «Pour mieux servir le Nord, nous attendons avec impatience l'ouverture d'une succursale Esith à Tanger. Le projet est fin prêt et nous n'attendons que la validation du ministère de l'Industrie et le Secrétariat d'Etat chargé de la Formation professionnelle. Pour le moment, nous répondons à la demande en utilisant les locaux de l'Amith», souligne Farhate.❏

Nadia DREF

50% des études financées par les employeurs

DEPUIS 2014, les masters ne sont plus admis au financement dans le cadre des contrats spéciaux de formation. C'est une grosse frustration pour les cadres dont une bonne partie abandonne l'idée de se former. A l'Esith ,la moitié des candidats financent leurs études et autant sont pris en charge par leurs employeurs, surtout les grandes entreprises: OCP, ONCF, RAM, BVC, ONDA, Douane, LafargeHolcim… Les PME «moyennes» mettent également le paquet pour fidéliser leurs cadres à haut potentiel. En revanche, le middle-management qui enregistre un déficit énorme n'est pas aussi choyé que les supérieurs. Une situation qui empire car les instituts de formation professionnelle ne produisent pas ce genre de profils dont le rôle est important pour l'entreprise.❏

Les formations les plus demandées

QUATRE formations continues sont les plus prisées chez l'Esith. Ce sont celles liées au management industriel, à la QHSE, à la stratégie achat et sourcing et au marketing digital. A titre d'exemple, le master Management industriel est très demandé par les cadres et même par les directeurs généraux et le N-1 des entreprises de textile de Casablanca et Tanger. 50% des effectifs sont des patrons voulant mettre à niveau leurs compétences. Ce programme vise à former des professionnels aptes à gérer les processus industriels qui intègrent les aspects optimisations des ressources humaines et matérielles. Les compétences acquises permettent d'exercer les métiers de directeur industriel, chargés d'affaires, contrôleurs de gestion, responsable logistique, chefs de projets, technico-commerciaux ou dans des fonctions de direction dans l'ensemble des secteurs industriels.❏

{يسْأَلُونَكَ مَاذَا يُنفِقُونَ ۖ قُلْ مَا أَنفَقْتُم مِّنْ خَيْرٍ فَلِلْوَالِدَيْنِ وَالْأَقْرَبِينَ وَالْيَتَامَىٰ وَالْمَسَاكِينِ وَابْنِ السَّبِيلِ ۗ وَمَا تَفْعَلُوا مِنْ خَيْرٍ فَإِنَّ اللَّهَ بِهِ عَلِيمٌ} سورة البقرة 215

Pourquoi les ingénieurs se ruent sur les MBA

■ La double compétence, technique et managériale, essentielle pour progresser

■ Les écoles d'ingénieurs pourraient développer des pôles de gestion

- L'Economiste: Les ingénieurs sont souvent majoritaires dans les programmes MBA. Leur formation de base occulte-t-elle l'aspect management?

- Kamal Daissaoui: Les écoles d'ingénieurs se doivent de proposer une formation technologique de haut niveau, complétée par un accompagnement en soft skills. La gestion de projets et le marketing sont déjà présents dans leur cursus, car un ingénieur est censé savoir lire un contrat, communiquer, vendre un produit technologique… Simplement, la formation MBA est demandée par les ingénieurs à un autre stade de leur vie. Une fois dans le monde professionnel, ils se rendent compte de l'importance de la double compétence managériale pour se hisser à des postes de responsabilité.

- Les écoles d'ingénieurs ont-elles revu leur modèle pédagogique?

- Comme toute école, elles sont obligées de revisiter leurs programmes, de procéder à un reengineering pédagogique continu, afin d'intégrer les nouveautés au niveau technologique, des sciences humaines, gestion... A l'EMSI nous procédons à un reengineering annuel de nos cursus. Nous recevons des retours des employeurs, et nous tenons compte de leur feedback pour améliorer les savoirs techniques et savoir-être de nos lauréats. Les écoles d'ingénieurs n'ont, cependant, pas la prétention de former des managers. Au Maroc, c'est le rôle des écoles de gestion. En France, il existe des cursus dans les Instituts d'administration des entreprises (IAE) dédiés aux seuls scientifiques, destinés à leur donner cette double compétence managériale.

- Peut-on imaginer des filières de gestion dans ces établissements?

- Théoriquement cela est possible, même si ce n'est pas leur vocation. Dans le système français, des écoles d'ingénieurs ont développé des écoles de gestion ayant pour mission de produire des ingénieurs polyvalents, avec une préparation en gestion de projets. Au Maroc, nous nous en rapprochons petit à petit. Au niveau de l'EMSI, par exemple, nous possédons un pôle génie financier qui pourrait se développer. Si la demande s'accentue sur ce profil d'ingénieurs managers, ce pôle pourrait muter en «EMSI management» pour assurer cette double vocation.

Kamal Daissaoui, président de l'EMSI: «Les ingénieurs sont très recherchés dans les postes managériaux. Le parcours MBA leur permet de progresser rapidement» *(Ph. EMSI)*

- A quoi ressemblerait l'ingénieur du futur?

- Dans un monde qui change très rapidement, il faut revenir à une formation de base solide en termes de mathématiques, physique, sciences de l'information… lui permettant d'évoluer tout aussi rapidement, d'innover et d'anticiper les mutations technologiques et sociétales de demain. Nous sommes ensuite confrontés à la logique d'employabilité. Un ingénieur employable doit disposer de cette base théorique et scientifique, mais aussi d'une pratique l'aidant à s'insérer aisément en milieu professionnel. Sans compter des aptitudes comportementales lui permettant de s'adapter aux évolutions. ❑

Propos recueillis par Ahlam NAZIH