



Comment la Silicon Valley fabrique des géants



(Ph. ANA)

- **Un écosystème solide où l'Etat, les investisseurs et les universités s'impliquent**
- **Des capital risqueurs prêts à miser gros sur les startups même si 95% échouent**
- **Une culture légendaire de partage d'expérience et de mentoring**

Pages IV & V

Un consortium international des grandes écoles

150 universités et grandes écoles, publiques et privées, se sont récemment réunies à Fès, afin de donner le coup d'envoi d'un consortium international de l'enseignement supérieur. Baptisé «Conférence intercontinentale des universités et grandes écoles», il a pour objectif de maximiser les échanges et les synergies dans le secteur entre institutions du monde entier. La présidence est assurée par le groupe marocain Sup' Management. Outre le siège social à Fès, des antennes seront montées à Nice, Miami, Lima et Moscou. □

Page II

■ **Pour souder vos équipes, managez par des valeurs!**

Page VII

■ **Recherche: L'Université Euromed de Fès s'allie à l'IMA**

Page VI

■ **Une école pour devenir yogi à Agadir**

Page III

Recherche et enseignement supérieur

Un consortium international est né

■ Il siège à Fès et réunit plus de 150 institutions à travers le monde

■ Complémentarité, formation, échange... au programme

À Fès, le 24 juin dernier, une vingtaine de présidents d'universités et grandes écoles, représentant plus de 150 institutions à travers le monde, créent un consortium international de grandes écoles supérieures, à l'issue d'une réunion décisive. Baptisé «Conférence intercontinentale des universités et grandes écoles» (CIUGE), ce consortium de recherche et d'enseignement supérieur compte des universités publiques et privées, ainsi que de grandes écoles dans les quatre coins du monde.

«Nous sommes un regroupement crédible, un label international reconnu de formations d'excellence, de qualité, d'innovation académique et d'éthique. Notre but est de promouvoir la formation, la culture, la recherche, l'entrepreneuriat et l'innovation à l'échelle internationale», indique Abdessalem Idrissi Erkik, président du CIUGE et également PDG du groupe Sup' Management. Et d'ajouter: «Le par-

tenariat des institutions adhérentes porte sur le développement des synergies, des échanges et du lobbying dans le secteur de l'enseignement supérieur, afin de per-

partenaires de ce projet figurent de prestigieuses institutions d'Asie, Amérique du Nord, Amérique du Sud, et Europe, dont notamment l'Université Sophia Antipolis

La CIUGE, dont le siège social est situé à Fès, vise aussi le développement du secteur de l'enseignement supérieur, l'ouverture sur les cultures, l'harmonisation et le développement de l'offre de formation, le renforcement de la recherche, l'excellence académique et la consolidation de la coopération internationale sur les différents volets de la formation. «En clair, nous ciblons la promotion d'une nouvelle économie de la connaissance», souligne le président du consortium. Et de poursuivre: «A la différence des associations nationales et régionales de l'enseignement supérieur, notre conférence bénéficie de sa dimension internationale, la diversité de ses composantes, ses énormes possibilités d'ouverture notamment sur l'Afrique et d'échange sur des horizons plus larges et plus variés, ce qui la met en position originale et distinguée».

Outre un siège à Fès, la CIUGE installera des antennes dans les cinq continents, notamment à Nice, Miami, Lima, et Moscou. Celles-ci seront soumises au droit de chaque pays, lieu de leur implantation. □

Y. S. A.

Qui gère?



(Ph. YSA)

CÔTÉ gouvernance, ce consortium est géré par une délégation générale qui comprend particulièrement le président, le vice-président aux relations internationales, le vice-président aux relations académiques, le vice-président au développement & international et les cinq vice-présidents représentant les pôles géographiques d'Afrique, d'Europe, d'Amérique du Nord, d'Amérique du Sud et d'Asie. Il comprend aussi des commissions chargées, entre autres, de la gouvernance universitaire, de l'accréditation et la reconnaissance, de la recherche, de l'entrepreneuriat et de l'insertion professionnelle, du développement et du partenariat. □

mettre un échange fructueux d'expériences et d'outils de travail entre des institutions de renommée internationale». Parmi les

de Nice, et l'Université UAP du Pérou. A elle seule, cette dernière compte 145.000 étudiants.

Pour réagir à cet article:
courrier@leconomiste.com

«Contribuer à élever la qualité de l'enseignement supérieur»

■ Coopération, cartographie des universités, échange de formateurs... les missions

■ Une fondation, un observatoire d'intelligence économique, un observatoire des métiers... en projet

- L'Economiste: La CIUGE réunit des universités de renommée. Quel est son principal objectif?

- Abdessalem Idrissi Erkik: Nous nous sommes fixés plusieurs objectifs. Nous allons d'abord œuvrer pour la création d'un espace de concertation, d'échange et de réflexion sur le développement du secteur de l'enseignement supérieur, et renforcer la communication au niveau informationnel et institutionnel dans le secteur. Nous nous sommes mis d'accord également sur l'organisation et le renforcement des rapport entre les membres, et envers les composantes leurs environnements (autorités de tutelle, institutions partenaires,



Pour Abdessalem Idrissi Erkik, président de la CIUGE, «le consortium réfléchit sur un canevas d'actions à conduire entre 2016 et 2020. Son ambition est de contribuer au développement socio-économique, à l'entrepreneuriat et l'employabilité des jeunes, à l'adéquation formation-emploi, à l'innovation» (Ph. YSA)

entreprises, organisations internationales, étudiants, grand public...). Effectuer des démarches d'intérêt commun auprès des pouvoirs publics des pays concernés et des organisations régionales, nationales et in-

ternationales, et harmoniser, réorganiser, et développer l'offre de formation en fonction des profils des étudiants et des besoins des marchés des pays dont sont issues les institutions membres, sont également prioritaires pour nous.

- Qu'est-ce qui est prévu en matière de recherche?

- Le volet recherche occupe une place de choix dans notre consortium, dit de recherche et d'enseignement supérieur. Notre but est de développer la recherche fondamentale et appliquée, via la mise en place de projets de recherche conjoints, de publications à caractère scientifique et technique, de colloques internationaux, d'activités scientifiques et culturelles.

De cette manière, on va contribuer à élever la qualité de l'enseignement supérieur, l'excellence académique et l'éthique. Par ailleurs, nous voulons développer la coopération internationale de façon générale, ainsi que les partenariats spécifiques à des actions menées entre ses membres telles la formation des formateurs, l'échange de professeurs et d'étudiants, les stages, la documentation, etc.

- Ces missions nécessiteront certainement une mobilisation de moyens financiers...

- Tout à fait. Les institutions membres seront dotées de ressources financières nécessaires à leur développement, les actions y afférentes sont déjà bouclées. Aussi, notre consortium disposera de quatre structures, à savoir une fondation, un observatoire d'intelligence économique, un observatoire des métiers, et une académie de l'innovation et de l'entrepreneuriat, au sein des pays dont sont issus nos membres. A ce titre, le plan d'action 2016-2020 de la CIUGE porte particulièrement sur son élargissement au profit d'autres membres, la mise en place d'une base de données d'informations sur le secteur, l'élaboration d'une cartographie de l'offre de formations des institutions membres du consortium, la délimitation des actions de recherche, mais aussi des levées de fonds pour la réalisation des programmes de développement commun. Notons enfin que les frais d'adhésion à la CIUGE sont fixés à 500 euros pour les institutions et 1.500 euros pour les associations d'institutions. □

Propos recueillis par Youness SAAD ALAMI

Concours Injaz Al-Maghrib

Les lauréats de l'Oriental connus

■ **Cartables à capuchon imperméable, capteur de gaz et produits cosmétiques, les consacrés**

■ **Dans la foulée, une exposition prévue lors de la COP22 à Marrakech**

BAG4U de Nador, Larbi Elhousaini des plantes aromatiques et dérivées (LEPAD) d'Oujda et Smart Moroccan Invent (SMI) de Berkane sont les trois jeunes entreprises lycéennes qui représenteront l'Oriental à la phase finale de la meilleure Junior entreprise Company nationale qui aura lieu le 19 septembre prochain. Au terme de cette finale, seules deux startups nationales iront représenter les couleurs du Maroc à la compétition Company Program Mena qui sera organisée en décembre. Avant d'en arriver là, Injaz Almaghrib a piloté, durant un semestre, des formations dédiées à l'esprit entrepreneurial et novateur dans 18 villes du Royaume. La compétition régionale de l'Oriental a fait concourir 13 juniors

entreprises créées par les lycéens des établissements publics dans le cadre de la 9e édition de Compny Programm qui a pris fin le 30 juin. Une compétition pour inculquer les valeurs de l'entrepreneuriat et l'esprit de l'innovation dès le jeune âge.

les écoles et une page Facebook pour accélérer la viralité, intéresser les clients potentiels, informer et motiver l'achat.

La SMI, elle, est une jeune entreprise de 23 élèves des branches économique et technologique du lycée Laymoune de

la conception, la fabrication, la distribution des produits cosmétiques et des plantes préparées au sein de l'établissement. «Durant cette expérience, nous avons appris beaucoup de choses, non seulement dans le monde de l'entreprise, mais aussi dans les relations humaines et le savoir-vivre», confie un participant à ce concours. Toutefois, ces entrepreneurs en herbe étaient confrontés à plusieurs difficultés. «Nous avons consacré plusieurs séances à améliorer nos techniques de vente et apprendre à mieux connaître nos clients», précise un autre candidat. L'atelier, animé par Fahd Chebab, coordinateur régional de Injaz Almaghrib, était sous forme de simulations et d'exercices pratiques pour vendre les produits à différents stéréotypes de clients», ajoute un autre élève. Des jeunes qui ne comptent pas s'arrêter à mi-chemin et prévoient de présenter leurs projets durant la COP22 à Marrakech. □

Ali KHARROUBI

Pour réagir à cet article:
courrier@leconomiste.com

Un programme inscrit dans le cursus scolaire de l'école publique

DEPUIS 2014, date de signature d'une convention de partenariat avec le ministère de l'Education nationale et de la Formation professionnelle, le Company Program est inscrit dans le cursus scolaire des élèves. Durant 16 séances à raison de 2h par semaine, le cadre d'entreprise bénévole aborde avec ces jeunes toute la vie d'une entreprise: création de l'identité visuelle, étude de faisabilité, business plan, conception du produit ou service, placement des actions de la société, production, commercialisation et liquidation de l'entreprise à la fin de l'année scolaire. □

La jeune entreprise Bag4U est composée de 14 élèves du lycée Nador-Aljadida. Des jeunes lycéens entrepreneurs qui ont constitué une entreprise de fabrication de cartables à capuchon imperméable. Ils ont démarré avec un capital de 2.400 DH constitué de 120 actions de 20 DH chacune. Pour faire connaître leur produit, ils ont recouru à des mailings distribués dans

Berkane. Le produit qu'elle propose est un capteur de gaz qui ouvre les fenêtres automatiquement en lançant une alarme afin de faire sortir le gaz de la maison. L'objectif est de faciliter la vie de ses clients tout en veillant à leur sécurité.

La 3e startup, Lepad, est une junior entreprise de cinq élèves de la première année baccalauréat SVT spécialisée dans

Une école pour devenir yogi à Agadir

■ **Une formation répondant aux normes de Yoga Alliance et reconnue à l'international**

■ **200 heures de formation pratique et théorique**

LE Yoga, en tant que discipline, s'est fortement démocratisé au Maroc. Depuis 2014, la ville d'Agadir dispose d'une formation pour devenir enseignant de yoga. L'école de yoga d'Agadir est inscrite à Yoga Alliance, une institution basée en Inde, dont les normes et les exigences dans le programme sont reconnues à l'international. «Le yoga répond à un besoin de plus en plus demandé avec le rythme effréné de la vie moderne. Il s'agit d'une discipline recommandée parfois aux patients par leurs médecins pour un meilleur équilibre physique et mental», note Françoise Barakat, directrice de l'école de yoga d'Agadir. En effet, l'Assemblée générale des Nations Unies a décrété le 21 juin journée internationale de yoga. Elle reconnaît ainsi cette discipline en tant qu'approche holistique de la santé



À Agadir, les cours de yoga sont très demandés aussi bien par le privé que par les salles de sports et les hôtels, et sont même conseillés par quelques médecins (Ph. S.B.)

et du bien-être depuis 2014, et préconise une diffusion plus large de ses bienfaits auprès de la population mondiale. Yoga Alliance est la plus grande association à but non lucratif qui représente la communauté de yoga, dont la mission est de promouvoir et de soutenir l'intégrité et la diversité de l'enseignement du yoga. Yoga Alliance compte plus de 70.500 enseignants de yoga dans le monde et 4.500 écoles habilitées. Comme les écoles inscrites, l'école d'Agadir doit fournir un

nombre minimum d'heures d'étude pour chaque catégorie du programme, soit 200 heures. Il y a la possibilité par la suite de faire une formation avancée de 300 heures supplémentaires, qui permet d'approfondir les connaissances et l'acquisition de compétences avancées. «Six des douze formateurs de la première promotion de l'école de yoga se sont inscrits pour une formation approfondie de 300 heures», ajoute Françoise Barakat. Le cursus, qui coûte 8.000 DH, propose

une partie pratique et une partie théorique, disposées chacune sur 100 heures. Pour la partie pratique, les cours incluent l'enseignement des asanas, pranayama, kriyas, chantant, mantra, méditation et autres techniques de yoga traditionnelles. En ce qui concerne la partie théorique, plusieurs aspects sont abordés. Il s'agit, entre autres, de la méthodologie de l'enseignement du yoga, l'anatomie et la physiologie, la dynamique de groupe, la gestion du temps, et l'établissement des priorités et des limites. Il s'agit également d'apprendre à comment répondre aux besoins spécifiques de chaque individu. Et enfin, le stagiaire est amené à donner quelques cours lui-même afin de mettre en pratique et évaluer les connaissances acquises sur le terrain. L'école de yoga d'Agadir, qui en est à sa deuxième promotion, a été approchée en début d'année par l'ambassade d'Inde au Maroc pour intégrer un certificat supplémentaire dans son cursus. □

Sabrina BELHOUARI

Pour réagir à cet article:
courrier@leconomiste.com

Entrepreneuriat

Pourquoi la Silicon Valley est number One

DNES aux USA, Ahlam NAZIH

■ Universités, incubateurs, financements, facilités administratives, appui au petits business...

■ La Nasa aussi se greffe à l'écosystème à travers... l'immobilier!

■ Une culture légendaire de partage d'expérience et de savoir-faire

LA lumière jaillit souvent de la Silicon Valley. Les plus grandes innovations technologiques sortent des laboratoires, voire même de simples garages de maisons (comme ce fut le cas pour Google) de cette région, avant de débarquer, au bout de 5 à 10 ans, dans le reste du monde. Aux Etats-Unis, la Silicon Valley, qui comprend une vingtaine de villes et de localités au sud de la baie de San Francisco (Californie), est le premier écosystème entrepreneurial du pays, voire du monde. La croissance de la région a dernièrement ralenti. Une deuxième bulle technologique prête à exploser? «Le cycle de croissance que nous connaissons actuellement est différent de la bulle de 2000, car cette fois-ci, la croissance est tirée par les grandes compagnies de la planète. Et elle est partie pour durer encore plusieurs années», estime Ken Rosenberg, vice-maire de Mountain View, la ville qui abrite, entre autres, les sièges de Google et de LinkedIn.

Quel est donc le secret de la vallée du Silicium? Son écosystème s'est d'abord construit autour de talents, fabriqués par des universités de renom, telles que Stanford et Berkley, qui elles-mêmes disposent d'incubateurs d'entreprises pour leurs étudiants, et qui jouissent d'interconnexions fortes avec le secteur privé.

La région bénéficie aussi d'une large communauté de business angels et de capital risqué, prêts à miser gros sur les jeunes pousses innovantes. Elle possède, en outre, une banque, Silicon Valley Bank (SVB), dédiée au financement des startups technologiques.

«Les entreprises veulent être ici, dans un environnement où elles ont accès au capital, aux infrastructures, aux talents, aux universités, et où elles peuvent être proches des géants mondiaux», relève Alex Andrade, directeur du développement économique de Mountain View.



Il est tellement «facile» d'être attractif pour les investissements que la ville n'a même pas besoin d'offrir d'incitations fiscales. «Au contraire, pour que les entreprises puissent construire chez nous des locaux, nous les taxons», surenchérit Rosenberg.

L'Etat américain est également engagé dans l'écosystème. A la fois en facilitant

Administration et membre du cabinet du président Obama. La SBA gère un réseau de milliers de centres dans tout le pays au service des petites entreprises. Pour faciliter leur financement, un fonds de garantie des prêts bancaires de 120 milliards de dollars est mobilisé. L'Etat leur réserve, par ailleurs, 25,7% de ses commandes publiques.

Même des agences gouvernementales,

et ONG (70 à aujourd'hui). Elle a même développé une offre immobilière qui leur est dédiée au sein de l'ARC. Chaque hectare de ce centre, dont la superficie est de plus de 800 ha situés au cœur de la Silicon Valley, est valorisé entre 10 et 12 millions de dollars. «Pourquoi la Nasa est-elle dans l'immobilier au lieu d'être dans l'espace? Eh bien l'agence est surtout dans les partenariats et les synergies avec les industriels, les milieux académiques et les ONG, afin d'attirer de nouvelles technologies», explique Meighan K. Haider, directrice adjointe de l'ARC. En 2008, par exemple, la Nasa a conclu un accord avec Google. Bénéficiant d'un bail de longue durée, le géant d'internet construira à l'ARC un complexe R&D de près de 17 ha. Un deuxième accord a été noué avec l'Université Associates LLC, pour la construction d'un campus intégré centré sur la recherche en high tech au sein de l'ARC, avec quelque 2.000 unités de logements. En 2014, une deuxième convention a été paraphée avec Google, afin de transformer 3 grands hangars de l'ARC en centres R&D. Le groupe a déboursé un milliard de dollars pour un bail de 60 ans.

L'ARC héberge aussi une startup innovante, Made In Space, la première à se spécialiser dans l'impression 3D d'objets dans l'espace, à l'intention des astronautes et stations spatiales. Singularity University, à la fois une université, un think tank et un incubateur d'entreprises, fait aussi partie des entités abritées par le centre de la Nasa. Son objectif est de sensibiliser et éduquer à l'usage de la technologie. «Nous souhaitons impacter positivement un milliard de personnes en 10 ans», avancent ses responsables.

Ce qui fait la force de la Silicon Valley, c'est aussi sa culture. «Nous aimons l'échec et nous avons la casual attitude», lance Ken Rosenberg. Le taux d'échec de ses startups (95% à Mountain View par exemple) est loin de dissuader les investisseurs. C'est le cas du fonds d'amorçage 500 Startup, qui a financé 1.500 entreprises en 5 ans, tout en étant conscient que la majorité ne survivra pas longtemps.

Sans compter le sens de partage légendaire de la communauté entrepreneuriale de la vallée. Ceux qui réussissent dans les affaires n'hésitent pas à partager leurs connaissances et à coacher les porteurs d'idées, sans contrepartie. Des espaces de networking et d'échanges sont ouverts afin de faciliter la rencontre entre tous les intervenants. La Silicon Valley, c'est avant tout une histoire de passion d'entreprendre. □



Pour réagir à cet article:
courrier@leconomiste.com

Des contradictions, aussi

LA vallée de la technologie est une région prospère. Le taux de chômage y est de moins de 3,5%. Mais ses villes ont aussi beaucoup de problèmes à résoudre. C'est le cas de San Francisco. La ville aux 49 vallées, de près de 850.000 habitants (70.000 dollars de revenu moyen par an, un salaire moyen de 14 dollars l'heure), enregistre la plus forte concentration de SDF de tous les Etats-Unis (entre 4.000 et 6.000). «Cela est dû au fait que les sans abris sont mieux acceptés ici. Ils bénéficient de beaucoup d'assistance et reçoivent 800 dollars par mois», explique un guide touristique. Le coût de la vie est y également élevé (plus cher qu'à New York). Mountain View, elle, peine à trouver des travailleurs. Grandissant très vite, elle rencontre de sérieux problèmes de logement et de transport. □

le business (à San Francisco par exemple, il est possible de créer une société en 30 minutes!), et en soutenant les jeunes structures. «Les petits business sont importants pour notre économie. Nous sommes actuellement à 75 mois consécutifs de croissance de l'emploi. Les deux tiers sont le fait de ces petites entreprises, qui représentent au total la moitié des emplois privés», souligne Maria Contreras-Sweet, administratrice de l'US Small Business

comme l'Usaid et la Nasa, s'impliquent dans les réseaux entrepreneuriaux. La première, en créant il y a deux ans un bureau (Global development lab) associant les entreprises innovantes à ses programmes pour la lutte contre la pauvreté. Et la deuxième, en se lançant dans... l'immobilier. A partir de 2002, l'agence spatiale, via son centre de recherche, Ames Research Center (ARC), a commencé à nouer des partenariats avec des industriels, universités

Entrepreneuriat

Des Marocains à la découverte du modèle américain



■ A l'affût d'idées et de networking, ils ont participé au GES 2016

■ Une douzaine sélectionnés parmi plus de 60 candidats

Douze entrepreneurs marocains ont été sélectionnés par le département d'Etat américain pour participer au Global Entrepreneurship Summit (GES) 2016, qui s'est tenu du 22 au 24 juin dernier à la Silicon Valley (Stanford University). Une dizaine d'intervenants dans l'écosystème entrepreneurial (responsables ministériels, ONG, investisseurs,...) ont également été choisis pour faire le déplacement. Avec plus d'une vingtaine de membres, la délégation marocaine, triée sur dossier parmi 60 candidats, fait partie des plus importantes du GES. L'événement a rassemblé au total près de 1.200 participants sélectionnés entre plus de 5.000 candidats du monde entier. Parmi les happy few marocains, cinq entrepreneurs aux profils très divers.

• M'Hammed Abbad Andaloussi, Injaz Al Maghrib



Inclus dans la catégorie Entrepreneurs, le patron de l'ONG Injaz Al Maghrib, M'Hammed Abbad Andaloussi, a également été choisi pour participer au GES 2016. L'as du networking au Maroc, qui a réussi à fédérer 90 entreprises et 2.500 conseillers bénévoles derrière son ONG, en a profité pour approcher des organismes internationaux d'aide à l'entrepreneuriat. «La chance, il faut la provoquer», insiste-t-il. Après avoir démarré avec l'éducation à l'entrepreneuriat en 2007 (environ 75.000 jeunes de 18 villes formés, 200.000 à l'horizon 2020), Injaz est passée à la pré-incuba-

tion. L'ONG s'oriente aujourd'hui vers l'incubation d'entreprises et l'accompagnement post-crétion. Avec l'Education nationale, elle se lance le défi de dispenser son programme aux quelque 350.000 candidats au baccalauréat.

• Hayat Essakkati, Maroc4Invest



Elle rêve de faire partie des entrepreneurs passionnés, dont le premier objectif n'est pas de faire fortune, mais de «résoudre des problèmes de leurs sociétés». Durant son voyage à la Silicon Valley, Hayat Essakkati en a rencontré plusieurs. «Cet esprit est en ligne avec ma vision de l'entrepreneuriat, mais c'est difficile dans un pays comme le Maroc», confie la directrice de Maroc4Invest, un cabinet d'accompagnement des investisseurs étrangers qui souhaitent s'implanter au Maroc, monté en juin 2015. Née aux Pays-Bas, Hayat a effectué ses études supérieures en administration publique et en économie internationale entre la Hollande et les Etats-Unis. Avant de se lancer dans l'entrepreneuriat, elle a d'abord travaillé à la Banque mondiale et à la Société financière internationale. Son entreprise, elle ambitionne d'en faire le premier guichet pour les investisseurs étrangers au Maroc.

• Samir Bennani, Ma-navette.com



C'est pour explorer de nouvelles opportunités que Samir Bennani a participé au GES. Le fondateur de Ma-navette.com a surtout assisté à des sessions de networking, y compris pour les régions Afrique et Mena. Et ça tombe bien, puisque l'entrepreneur a de grandes ambitions dans ces deux marchés. Son business, il l'a démarré en 2010 avec un service de réservation de voitures privées avec chauffeur, pour particuliers et professionnels. Ceci en utilisant la technologie Addison Lee (plateforme de gestion et application mobile), l'une des meilleures au monde. Son concept séduit. Il décroche ainsi le marché exclusif de la clientèle «particuliers» de la compagnie Rayanair. Après deux années de R&D, il investit début 2015 le segment du transport du personnel, en développant une technologie intégrée pour ses clients corporate. Afin d'accompagner son projet, Samir Bennani a dû lever un fonds de près de 10 millions de DH auprès de Maroc Numeric Fund. «Avec ce segment, notre chiffre d'affaires a quadruplé en un an», révèle-t-il. L'entreprise, présente dans 8 villes marocaines, prévoit de s'implanter dans un premier pays de la région Mena dans les 18 mois. Pour réussir cette implantation, une deuxième levée de fonds est prévue d'ici un an.

• Camélia Drissi, SkillsMotion



Pour se payer le prix du billet pour les Etats-Unis, Camélia Drissi a dû faire appel à un sponsor (l'hébergement a été assuré par le département d'Etat américain). L'occasion du GES, avec ses sessions de networking et ses master classes, était trop belle pour la laisser passer. Camélia est fondatrice de SkillsMotion, une plateforme permettant de connecter les jeunes diplômés avec les entreprises. Son diplôme d'ingénieur en poche en 2005 (EHTP), elle s'est d'abord orientée vers le salariat.

Elle a travaillé dans le management de projets pendant dix ans, avant de décider de changer de cap. Elle crée SkillMotion en 2015. «Notre mission est de soutenir l'employabilité des jeunes diplômés en leur offrant des outils de self-branding, notamment le CV vidéo, ainsi que des workshops destinés à renforcer leurs soft skills», explique Camélia.

Dès septembre, les abonnements des entreprises sur la plateforme démarreront. Une partie des revenus sera réservée au renforcement des capacités et à l'insertion professionnelle des jeunes souffrant de handicaps.

• Sofia Benbrahim, Serafina Concept



«Nous étions au cœur de l'American Dream, avec une règle bien claire: répondre à trois questions. Quelle est votre mission? Quelle est votre ambition? Dans quelle mesure votre business-model est-il évolutif? Bien que je connaisse le modèle américain, j'avais oublié à quel point la rigueur et la cohérence sont fondamentales dans le processus de réussite aux Etats-Unis», relève Sofia Benbrahim, fondatrice de Serafina Concept. Ce bureau créatif dédié au conseil et l'accompagnement d'enseignes de luxe et de mode a été lancé en janvier 2016. Sofia gère également Shoelifer.com, premier magazine marocain en ligne, dédié au luxe et à l'art de vivre. Forte de ses dix ans d'expérience dans la presse féminine de luxe et de mode (elle est, entre autres, à l'origine du magazine L'Officiel Maroc), Sofia souhaite s'attaquer à un marché plus grand, celui du Moyen-Orient. □

A.Na.

Pour réagir à cet article:
courrier@leconomiste.com

L'Université Euromed de Fès s'allie avec l'IMA

■ Recherche, mobilité, formation, tout un programme avec l'Institut du Monde arabe

■ Le chantier de l'Université Euromed avance à pas géants

À Fès, les premiers bâtiments du très attendu campus de l'Université euro-méditerranéenne seront livrés en octobre prochain. En attendant, Mostapha Bousmina, son président, multiplie les accords de partenariat, échange et coopération avec de prestigieuses universités et institutions. Le dernier en date est celui conclu, le 8 juin à Paris, avec Jack Lang, président de l'Institut du Monde arabe (IMA).

Signé en présence de Mohamed Kabaj, chancelier de l'Université euro-méditerranéenne de Fès (UEMF), l'accord engage les 2 institutions à conjuguer leurs efforts pour participer ensemble à des projets de recherche internationaux, et promouvoir la mobilité d'enseignants chercheurs, étudiants et doctorants. Il sera question également d'organiser conjointement des manifestations culturelles et scientifiques (colloques, expositions, conférences...). «Notre objectif est d'instaurer un réel partenariat d'échange en termes de documentation et de co-création de programmes de formation dans l'enseignement des langues, notamment de la langue arabe», indique Bousmina.

Par ailleurs, l'inscription dans les différentes filières de l'UEMF a été ouverte jusqu'au 30 juin pour l'Institut Euromed de science politique et l'Ecole Euromed d'architecture, de design et d'urbanisme, et jusqu'au 15 juillet pour la faculté Euro-



La construction de l'UEMF se poursuit. Les premiers bâtiments seront livrés en octobre prochain. Ce projet royal de plus d'un milliard de DH d'investissement ambitionne de «préserver l'identité culturelle et académique» de la capitale spirituelle du Royaume (Ph. YSA)



Mostapha Bousmina, président de l'Université euro-méditerranéenne de Fès (UEMF), et Jack Lang, président de l'Institut du Monde arabe (IMA), viennent de signer un accord de coopération. Celui-ci porte notamment sur la promotion des projets de recherche internationaux (Ph. UEMF)

de DH d'investissement ambitionne de «préserver l'identité culturelle et académique» qu'a toujours jouée la capitale spirituelle du Royaume, depuis la créa-

tion de la recherche entre les deux rives de la Méditerranée», explique son président. Selon lui, «cette approche euro-méditerranéenne novatrice se reflète non seulement dans la diversité des nationalités des étudiants, des professeurs, des chercheurs et du personnel non-académique, mais aussi dans la langue et le contenu des programmes, qui mettent l'accent sur des thématiques prioritaires pour le développement intégré de la région».

En tout cas, depuis son lancement, cette université a contribué de façon significative au développement de la mobilité des chercheurs et des étudiants et au partage des expériences et expertises des deux rives de la Méditerranée. Elle a pu créer, en si peu de temps, un espace pour l'enseignement, la recherche, le développement technologique et l'innovation, dédié aux questions du développement intégré dans la zone euro-méditerranéenne, et défini dans le cadre du processus de Barcelone. «La création de cette université a également pour objectif de doter la région d'opportunités d'études universi-

taires dans un contexte multiculturel, en se basant sur un réseau d'universités et de centres de recherche existant dans la zone euro-méditerranéenne, en vue de contribuer à la promotion du dialogue et de l'échange interculturel et de mettre à profit les énergies humaines», affirmait Fathallah Sijilmassi, secrétaire général de l'Union pour la Méditerranée (UpM) dans une récente interview accordée à L'Economiste. □

Octroi de bourses

SI certaines formations pourraient coûter entre 5.000 et 6.000 euros, il faut noter que l'UEMF octroie des bourses qui varient entre 20 et 100% des frais d'inscription et de scolarité. Les postulants doivent présenter leur demande avant le 15 juillet 2016. Ils peuvent bénéficier notamment de bourses de mérite pour ceux justifiant d'un très bon dossier académique et qui sont issus de milieux modestes (critères croisés), bourses d'excellence destinées aux étudiants brillants qui se sont distingués par l'excellence de leur dossier académique, indépendamment des revenus familiaux, ou bourses de subsistance attrayantes et compétitives pour les étudiants de doctorat 5.000 DH/net mois. Pour les responsables de l'UEMF, celle-ci offre également des bourses attrayantes et compétitives pour les chercheurs postdoctoraux, outre une exemption totale des frais de scolarité pour l'ensemble des étudiants de doctorat. □

Un projet royal

SUR plusieurs panneaux, il est affiché à l'entrée de la ville de Fès que l'UEMF est un projet royal. Pour rappel, le projet de cette université de plus d'un milliard de DH émane d'une initiative royale et trouve son référentiel dans la lettre adressée par SM le Roi Mohammed VI, en septembre 2008, à la coprésidence franco-égyptienne de l'Union pour la Méditerranée, exprimant la volonté du Maroc de créer une université euro-méditerranéenne à Fès. Cette initiative a été saluée et adoptée en novembre 2008, à Marseille, lors de la conférence ministérielle des pays membres de l'Union pour la Méditerranée (UpM) et le projet UEMF a reçu la labellisation euro-méditerranéenne de l'UpM en juin 2012. □

med des sciences humaines et sociales, et la faculté Euromed et génie. S'agissant de l'Insa, les inscriptions ont été acceptées jusqu'au 10 juin.

La rentrée académique 2016-2017 verra l'ouverture des portes des nouveaux bâtiments, sis sur la route de Meknès (RN n°6). Ce projet royal de plus d'un milliard

tion de l'Université Al Quaraouiyyine il y a onze siècles et demi. Il est ouvert à une trentaine de nationalités africaines et pourra rivaliser avec les plus grandes institutions européennes.

L'UEMF propose des cours dans six langues (à savoir l'arabe, le français, l'espagnol, mais aussi l'italien et le portu-

Youness SAAD ALAMI

Pour réagir à cet article:
courrier@leconomiste.com



Management par les valeurs

Des habitudes pour «soudier» les salariés

■ **Méthode des 4 A, ateliers de définition, formalisation en codes de conduite... les étapes**

■ **Fusion d'entreprises, lancement de nouveaux projets... les moments opportuns**

■ **Une démarche efficace pour résorber les conflits et assurer la pérennité de l'entreprise**

UNE entreprise ne peut plus vivre sans valeurs. Ces dernières sont devenues au cours de la dernière décennie essentielles et leur instauration fait désormais l'objet d'une véritable approche à part entière en entreprise: le management par les valeurs.

Cette approche managériale revient plus exactement à introduire et à mettre en place des habitudes en entreprise qui deviendront des lignes de conduite à adopter au quotidien par les employés, transformant ainsi le travail en véritable performance. «Une démarche qui consiste plus exactement à inscrire l'action managériale dans le cadre d'un socle de valeur conforme aux stratégies du groupe et partagé par les salariés», souligne Massoudi, directeur pôle management à LMS ORH.

Pour réussir un tel tour de force, le manager doit dans un premier temps identifier les credos à adopter suivant des critères bien déterminés. L'on peut ainsi avoir recours à la méthode des «quatre A» selon laquelle chacune des habitudes en question se doit d'être alignée sur la stratégie de l'entreprise, d'être en adéquation avec l'organi-

sation et d'être concrètement applicable sur les pratiques professionnelles des salariés. Autre technique particulièrement efficace, la méthode des référentiels peut s'appliquer dans diverses situations. Cette

Une démarche peu adoptée au Maroc

LA pratique est encore très timide au Maroc. «Seules quelques grandes multinationales l'ont adoptée», nous apprend Réda Massoudi, directeur pôle management à LMS ORH. Beaucoup de sociétés disposent par ailleurs de chartes à cet effet. Mais il y a souvent un décalage entre les valeurs «officielles» et les habitudes réellement partagées par les employés. «Au Maroc, nous aspirons tous à vivre dans une entreprise dans laquelle chacun partagerait des valeurs communes. Mais celles qui sont affichées ne sont malheureusement pas toujours celles vécues au quotidien», explique par ailleurs Adib Chikhi, consultant en ressources humaines et DG d'Altitude RH. □

dernière inclue les aspects subjectifs, projectifs et objectifs de la valeur permettant plus exactement de mesurer les résultats et les performances et d'anticiper la transformation de ces «comportements» en solutions managériales. Ensuite, des ateliers de réflexion et de définition sont menés par les consultants externes auprès des salariés. Il ne reste plus qu'à traduire en comportements les «habitudes» choisies via des ateliers de formalisation, indique Réda Massoudi. Une étape qui doit être accompagnée par des directives spécifiques ainsi que par une formation dédiée aux niveaux concernés de l'organisation.

Un tel mode de management ne peut pas être envisagé à n'importe quel moment au sein du cycle de vie de l'entreprise. «Il existe des moments opportuns où la définition de valeurs revêt un intérêt très particulier», précise dans ce sens Massoudi. Ces

dernières peuvent être tout d'abord mises en place lors du lancement de nouveaux projets ou d'un nouveau produit.

La transformation et la conduite du changement telles que la création d'une équipe s'avèrent également des étapes concordant parfaitement avec l'introduction de nouvelles habitudes. Enfin, la

fusion d'entreprises ou la restructuration sont également parfaitement indiquées pour lancer ce type de stratégie managériale.

Une démarche qui permet dans un

premier temps de consolider la cohésion et l'esprit d'équipe. En effet, lorsque des salariés ne se connaissant pas sont ame-

nés à collaborer ensemble, des tensions peuvent s'installer. Il faut alors mettre en œuvre un climat social où il fait bon «vivre» et cela passe nécessairement par l'adoption d'une ligne de conduite. Le management par les valeurs amène également à une cohérence de la communication entre les troupes. Il permet aussi d'éviter les conflits à travers des «règles» claires et durables. Plus impliqués et plus soudés, les employés augmentent alors sensiblement leur performance individuelle et collective. De manière plus globale, «ce type de management permet d'assurer la pérennité de l'entreprise en préservant l'intégralité entrepreneuriale à tous les niveaux stratégiques et opérationnels», souligne Adib Chikhi. □

K. A.

Pour réagir à cet article:
courrier@leconomiste.com

Les étapes à suivre

- Identification des valeurs par la méthode des quatre Arts
- Ateliers de réflexion pour définir les valeurs
- Ateliers de formalisation des valeurs en codes de conduite

Pour éviter les conflits, les entreprises peuvent avoir recours au management par les valeurs.

Une approche revenant à instaurer des habitudes en entreprise qui deviendront des lignes de conduite à adopter au quotidien



Avis de sélection de 40 candidats destinés à devenir sous certaines conditions des pilotes de ligne du groupe Royal Air Maroc

Fort de son implantation nationale et internationale, le groupe Royal Air Maroc constitue un acteur majeur du transport aérien. Dans le cadre de son plan de développement, Royal Air Maroc lance un concours de sélection de 40 candidats destinés à devenir sous certaines conditions des pilotes de ligne du groupe Royal Air Maroc. Cependant aucune garantie d'embauche dans les compagnies du groupe Royal Air Maroc n'est accordée aux candidats, le recrutement étant subordonné aux besoins réels du groupe à la date d'obtention du diplôme.

Sélection sur dossier

La sélection est ouverte aux personnes remplissant les conditions suivantes :

- a- Etre de Nationalité Marocaine et
- b- Etre titulaire d'un Bac Scientifique et
- c- Être âgé de moins de 27 ans
- d- Et
 - ❖ Avoir suivi avec succès les classes préparatoires Math Sup/ Math Spé, Maths Physique (MP) ou Physique et Sciences de l'Ingénieur (PSI) et être admissible au Concours National Commun Marocain (CNC) de l'année en cours ;
 - ❖ Ou être détenteur d'un diplôme d'ingénieur d'état Marocain ;
 - ❖ Ou être détenteur d'un diplôme d'ingénieur étranger avec l'équivalence d'ingénieur d'état Marocain.

Examen d'admission

Les candidats seront soumis à des examens d'admission comportant des épreuves écrites et orales.

Visite médicale

Les candidats retenus à l'issue des épreuves d'admission devront subir des examens d'aptitude physique et mentale.

Dossier de Candidature

Le dossier de candidature devra comporter dans l'ordre les documents suivants :

- Curriculum Vitae à jour ;
- Copie légalisée Carte d'Identité Nationale ;
- Copies légalisées des diplômes requis (Baccalauréat, Diplôme d'Ingénieur si candidat diplômé, Attestation d'équivalence si diplôme étranger) ;
- Attestation d'admissibilité au Concours National Commun Marocain ;
- Fiche anthropométrique et casier judiciaire.

NB : Tout dossier incomplet ne sera pas étudié.

Les candidats retenus bénéficieront

1. D'une inscription dans une école de pilotage partenaire du groupe RAM ;
2. D'une facilitation en vue de l'octroi d'un prêt bancaire destiné à couvrir les frais de formation et d'hébergement ;
3. D'une qualification de type sur avions à réaction au sein du groupe Royal Air Maroc à la condition qu'ils aient suivi avec succès la formation complète, dont ils assumeront le coût, qu'ils soient recrutés ou non par le groupe Royal Air Maroc ;
4. D'une priorité d'embauche par ordre de mérite pendant une durée de trois ans à compter de la date d'obtention du diplôme sans avoir à se soumettre au concours de recrutement.

Les candidats souhaitant postuler doivent transmettre leur candidature avant le **17 Juillet 2016** à l'adresse suivante : recrutementpnt@royalairmaroc.com

