



Edito



« Face à un monde qui change constamment, la nouvelle génération, en particulier celle de notre continent africain, est investie de l'importante mission de le transformer en un monde meilleur.

Dans ce contexte, l'ISCAE se renouvelle et se transforme en permanence pour satisfaire de nouvelles exigences. L'ISCAE, en gérant les paradoxes qu'engendrent sa position et son statut, capitalise sur sa propre expérience pour former des « Paradoxe-Managers », à la fois créatifs, agiles et responsables. Oui, l'acteur du changement que l'ISCAE ambitionne de former est ce « Paradoxe Manager » qui doit, pour survivre, passer de « Joueur de Puzzles » qui suit un modèle prédéfini, à un « Joueur de Lego » qui devra composer de manière créative avec les pièces dont il dispose.

En effet, le changement, la rareté des ressources, l'incertitude créent des tensions, des tensions envahissantes où le manager est constamment en situation de dilemmes : Court Terme versus Long Terme, Financier versus Social, Global versus Local, Compétition versus Coopération, Confiance en Soi versus Humilité...

Le joueur de Lego, en adoptant la combinaison la plus inattendue et la plus innovante possible des pièces en sa possession, doit être capable de se développer et avancer en dépit des paradoxes et des tensions. Plus que cela, les situations de dilemmes sont l'occasion d'exprimer sa créativité. Les œuvres d'art de Picasso ou de Mozart sont pleines de paradoxes.

En fait, Il ne faut pas éviter le paradoxe, il faut l'explorer et le premier paradoxe dans lequel il faut s'engager est celui de la connaissance car il incarne la meilleure expression de l'humilité : Plus on sait, plus on sait que l'on ne sait pas.

A toutes les parties prenantes de la communauté ISCAE, à tous nos partenaires, Bienvenue dans le monde des Legos !

Et, ensemble, construisons un monde meilleur ! »

Nada BIAZ

Directrice Générale du Groupe ISCAE
Extrait du discours de diplomation 2018



Evénements

>> Conseil d'Administration du Groupe ISCAE Des Résultats Satisfaisants et des Projets Ambitieux



>> 5^{ème} Conférence Internationale sur la Responsabilité Sociale des Organisations «Les innovations pro-sociales : de la finance responsable à l'entrepreneuriat social»



Partenariats

>> LA DYNAMIQUE À L'INTERNATIONAL CONTINUE CETTE ANNÉE PAR LA SIGNATURE DE 9 CONVENTIONS DE PARTENARIAT QUI VIENNENT S'AJOUTER AUX 60 DÉJÀ OPÉRATIONNELLES AVEC DES ÉTABLISSEMENTS DE FORMATION DE RENOM.

>> Sous la Présidence de Sa Majesté le Roi Mohammed VI, Rotaract Club ISCAE a participé à l'Opération Nationale de Soutien Alimentaire



Sa Majesté le Roi Mohammed VI avec Rotaract Club ISCAE

Un moment de bonheur et de fierté pour les Iscaeistes à l'occasion du lancement de l'opération Nationale de Soutien Alimentaire "Ramadan 1439". La Fondation Mohammed V a, encore une fois, sollicité le Rotaract Club ISCAE pour apporter son aide à l'organisation de cette activité.

Cette action a permis de représenter au mieux notre prestigieuse école, mais aussi de partager des valeurs communes de solidarité, d'humanité et de partage envers les personnes les plus démunies.

Direction de la Publication
Nada BIAZ

Division des Relations Internationales et de Communication
Samira ALAOUÏ

Rédaction en chef
Soumia YAHIA

Membres de la Rédaction

Directeur de l'Institut ISCAE-Casablanca
Nadia EL BOUAMRI

Directeur de l'Institut ISCAE-Rabat
Mohamed Jaouad EL QASMI

Directeur du Développement et de la Recherche
Tarik EL MALKI

Secrétaire Général
Jalal HMIMOU

Directrice Adjointe - Pôle Formation Executive et Consulting
Amal LAARIBI

Corps Enseignant
Saïda BERRADA
Najah CHAHID

Karim CHARAF
Dounia DAHAB
Selma HAJ KHLIFA
Mohamed Amine ISSAMI

Hind KABAILI
Brahim KERZAZI
Souâd LAHLOU

Mohamed SABAR
Nada SOUDI
Amine ZENJARI

Corps Administratif
Zineb CHERRATE

Kawtar EL GHOMARI
Leïla EL MOUALIJ
Ilham FAIZ

Lamia MAKROUM
Fouad MOSTAPHA
Latifa NEJMI

Ont contribué à ce numéro :

• ACCESS

• AIPEC

• AGIR

• Atlantis

• AVI

• BDE

• Enactus

• Rotaract

Sommaire

Evénements

- >> Conseil d'administration 2016-2017 3
- >> L'ISCAE ouvre ses portes aux bacheliers 4
- >> Projet d'incubation en partenariat avec BMCE Bank of Africa 5
- >> La Directrice Générale du Groupe ISCAE, Nouveau membre du Conseil Supérieur de l'Education, de la Formation et la Recherche 6
- >> Les Enseignants-Chercheurs en séminaire résidentiel 7
- >> Convention des cadres 8
- >> Prix de l'Economiste 9
- >> Prix Attijariwafa Bank 11
- >> Journée d'Etude : Intégration des PME 12
- >> 4^{ème} Edition du prix BMCE Bank 13
- >> Journée dédiée à la RSE/RSU 14

Dynamique à l'international

- >> Des échanges enrichissants entre Harvard Business School et l'ISCAE 16
- >> EFMD MEA Conference 17
- >> Des Enseignants-chercheurs de l'ISCAE participent à la conférence internationale ICTO et MENACIS 19
- >> Le Groupe ISCAE participe à AMBA Global Conference 2018 20
- >> Conférence-débat : Le développement de la Chine et le soixantenaire de la relation sino-marocaine 23
- >> Le Groupe ISCAE participe aux travaux de l'AACSB Deans Conference 24

Zoom

- >> 5^{ème} Conférence Internationale sur la Responsabilité Sociale des Organisations 34
- >> 6^{ème} Edition des Doctoriales 38
- >> ISCAE-FAGI'2018 40

Les activités de l'ISCAE-Corporate

- >> Conférence-débat organisée par la 10^{ème} promotion de l'EMBA 41
- >> Les participants du MVT en voyage d'Etude au Québec 42
- >> Mastère Spécialisé Entrepreneuriat et Développement des Affaires (MEDA) «Rencontre avec les entreprises» 43

Partenariats

- >> Le Groupe ISCAE s'allie à de nouveaux partenaires 49

Activités para-universitaires 54

Coin des chercheurs 58

Femmes Iscaeistes à l'honneur 65

ISCAE dans les médias 67

Vie associative 84

Infos internes 89

Evénements

>> Conseil d'Administration du Groupe ISCAE Des Résultats Satisfaisants et des Projets Ambitieux Une Grande Transformation en Cours

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION DU GROUPE ISCAE, S'EST RÉUNI MERCREDI 21 FÉVRIER 2018 AU SIÈGE DE L'OMPIC À CASABLANCA, SOUS LA PRÉSIDENTIE DE MONSIEUR MOULAY HAFID ELALAMY, MINISTRE DE L'INDUSTRIE, DE L'INVESTISSEMENT, DU COMMERCE, ET DE L'ÉCONOMIE NUMÉRIQUE ET PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DU GROUPE ISCAE.



Réunion du Conseil d'Administration du 21 Février 2018

Dans son discours d'ouverture, le Président du Conseil a rappelé que le Groupe ISCAE s'est lancé un grand défi en s'inscrivant dans une démarche de positionnement à l'international et en s'alignant à des standards exigeants, notamment par l'accréditation AMBA, laquelle devrait se poursuivre dans l'objectif d'obtenir d'autres accréditations internationales.

Monsieur le Président a poursuivi son mot introductif en insistant sur le fait que le Groupe ISCAE doit jouer un rôle essentiel en tant que «Business School» de référence au niveau national, régional et international et en interpellant toutes les parties prenantes à mettre les énergies et les moyens nécessaires pour accompagner le Groupe ISCAE dans la voie de l'excellence.

Dans sa présentation, Madame Nada BIAZ, Directrice Générale du Groupe ISCAE, a invité les membres du Conseil d'Administration présents à un moment d'immersion pour s'imprégner de la dynamique et de l'esprit de la «Maison ISCAE» à travers la projection du nouveau film institutionnel.

Après avoir rappelé les objectifs stratégiques «ISCAE 2020» et les quatre métiers d'une Business School (Enseignement, Recherche, Apprentissage à vie

et Services aux Etudiants), la Directrice Générale a enchaîné en partageant l'expérience créée et vécue avec les équipes du Groupe ISCAE depuis l'adoption de ladite stratégie, en mettant l'accent sur les réalisations 2016-2017.

Madame BIAZ a ensuite présenté les actions prioritaires pour 2017-2018 et les principaux axes de développement à l'horizon 2020 et au-delà.

Après discussion, les membres du Conseil d'Administration ont pris les résolutions à même d'accompagner le Groupe ISCAE dans les projets ambitieux.



Réunion du Conseil d'Administration, 21 Février 2018

L'ISCAE ouvre ses portes aux Bacheliers

(Rentrée Universitaire 2018-2019)



LICENCE FONDAMENTALE EN GESTION «BACHELOR IN BUSINESS ADMINISTRATION» DIPLÔME NATIONAL

Pionnier de l'enseignement des Sciences du Management au Maroc et en tant que référence nationale et internationale dans le réseau des Business Schools Africaines, l'ISCAE s'inscrit dans le système LMD, en lançant un nouveau cycle d'excellence « Licence ISCAE », de Grade Licence Fondamentale en Gestion, Diplôme National donnant accès au Master 1.

L'objectif de ce programme est de doter des bacheliers à haut potentiel de connaissances managériales fondamentales, transversales et multidisciplinaires en vue de la poursuite de cycles d'études supérieures hautement sélectifs.

Attraits du Programme « Licence ISCAE »

- Ouverture à l'international, à travers une approche d'enseignement multilinguistique et l'opportunité d'échange et de séjours d'immersion culturelle et académique.
- Accès en M1 de Grandes Ecoles et Universités de renom, à travers des passerelles au niveau national et international, notamment l'opportunité, pour les plus brillants, d'intégrer la Grande Ecole de l'ESCP-Europe.
- Partenariat exclusif avec l'ESCP-Europe, dans le cadre d'une double diplomation pour les étudiants sélectionnés pour accéder en M1 du programme Grande Ecole.
- Expériences professionnelles réelles permettant d'intégrer les compétences managériales enseignées grâce à un dispositif de stages par alternance.
- Programme d'excellence très sélectif réunissant 30 brillants étudiants, motivés et ambitieux, dotés d'un sens poussé de l'initiative et capables de démontrer une grande autonomie et responsabilité.
- Vie estudiantine dynamique grâce aux nombreux clubs, associations et activités sur le campus.

Structure du Programme « Licence ISCAE »

- **Cursus en 6 semestres après le Baccalauréat.**
- **Ingénierie pédagogique fondée sur une approche par compétences, permettant de :**
 - Construire une culture générale personnelle ;
 - Maîtriser les disciplines quantitatives du management et d'aide à la décision ;
 - Connaître les principes fondamentaux du management des organisations ;
 - Comprendre une organisation et s'y intégrer ;
 - Savoir s'exprimer au moins en trois langues ;
 - Apprendre à apprendre ;
 - Se situer avec maturité dans une compréhension émotionnelle et une compétence relationnelle ;
 - Développer une conscience personnelle et collective de son rôle quant aux enjeux d'éthique, de citoyenneté et de développement durable.

Procédure d'admission au Programme « Licence ISCAE »

- Le programme Licence de l'ISCAE est ouvert sur concours aux Bacheliers (Baccalauréat Scientifique ou Economique, Marocain, Français ou équivalent), n'ayant pas plus de 21 ans au 31 décembre de l'année du concours.
- Le concours comporte trois étapes : Pré-sélection, épreuves écrites et épreuves orales.

>> Un projet d'incubation en partenariat avec BMCE Bank of Africa pour Soutenir les Jeunes Entrepreneurs



Le 29 novembre 2017, cérémonie de signature de la convention Groupe ISCAE-Groupe BMCE Bank Of Africa.

La cérémonie de signature de la convention entre le Groupe ISCAE et le Groupe BMCE Bank Of Africa a eu lieu le 29 Novembre 2017, au siège de la Banque, sous la présidence de Mme Nada BIAZ, Directrice Générale du Groupe ISCAE et M. Brahim BENJELOUN TOUIMI, Administrateur Directeur Général Exécutif Groupe BMCE Bank Of Africa, et en présence d'une délégation du Groupe ISCAE composée de Directeurs, Professeurs et Cadres supérieurs.

Fortement engagé dans le développement durable et le soutien à la jeunesse, le Groupe BMCE Bank Of Africa a lancé de nombreuses initiatives pour la promotion de l'entrepreneuriat et le renforcement de son positionnement sur le marché des jeunes et des jeunes actifs.

C'est dans ce contexte que le Groupe ISCAE et le Groupe BMCE Bank Of Africa se sont aliés pour la mise en place d'un projet axé sur le développement de l'esprit entrepreneurial et l'initiation des jeunes à la banque et aux produits financiers.

Ce programme intègre, pour la première fois au Maroc, deux composantes majeures :

- Une agence bancaire pédagogique offrant un espace de travail, de partage

de connaissance et d'initiation au monde de la banque et de la finance ;

- Un Incubateur généraliste destiné à accompagner les porteurs de projets de la Région de Casablanca logés à l'ISCAE, de la formalisation de leur projet jusqu'à sa concrétisation.

Le programme s'étale sur 18 mois d'incubation et plus de trois ans en post incubation. En termes de services, l'incubateur assure une offre à 360° intégrant formation, information, mentorat et accès à un écosystème entrepreneurial composé d'entrepreneurs, d'institutionnels, de Business Angels et d'associations professionnelles.

Les deux institutions souhaitent, à travers ce partenariat, soutenir les jeunes dans leur lancée professionnelle, les aider à donner vie à leurs idées, leur faciliter l'intégration dans le marché du travail et agir concrètement sur des problématiques nationales liées à l'emploi des jeunes.

Ce partenariat s'inscrit dans la volonté des deux groupes de se positionner en tant que partenaires de référence dans l'esprit des Jeunes étudiants en leur offrant des opportunités visant à développer chez eux un esprit entrepreneurial et à leur faciliter l'immersion professionnelle.



Cérémonie de signature de la convention Groupe ISCAE-Groupe BMCE Bank Of Africa.

>> La Directrice Générale du Groupe ISCAE Nouveau Membre du Conseil Supérieur de l'Éducation, de la Formation et de la Recherche Scientifique



Conseil Supérieur de l'Éducation, de la Formation et de la Recherche Scientifique, 18-19 Janvier 2018.

La Directrice Générale du Groupe ISCAE a participé à la 13^{ème} session du Conseil Supérieur de l'Éducation, de la Formation et de la Recherche Scientifique, les 18 et 19 janvier 2018, en tant que membre nouvellement désigné. Le Conseil Supérieur de l'Éducation, de la Formation et de la Recherche Scientifique est une instance constitutionnelle indépendante à caractère consultatif qui sert de creuset à la réflexion stratégique sur les questions de l'éducation, de la formation et de la recherche scientifique. Il s'agit donc d'un Conseil qui joue le rôle de force de proposition basée sur le suivi du développement du système éducatif, grâce aux multiples évaluations menées conformément aux normes scientifiques internationales dans ce domaine.

Ce conseil émet des avis sur les politiques publiques et les questions nationales qui concernent les domaines de l'éducation, de la formation et de la recherche scientifique ainsi que sur les objectifs et le fonctionnement des services publics en charge de ces domaines.

Lors de cette 13^{ème} session, ont été présentés et discutés en l'occurrence, le projet relatif à la contribution à la réflexion sur le modèle de développement, à travers la notion de l'École de Justice Sociale, ainsi que le bilan, perspectives et plan d'action du Conseil pour 2018. Ont été présentés, entre autres, les travaux et rapports prévus par les différentes commissions, notamment celle qui concerne l'enseignement supérieur et la recherche.

>> Les Enseignants-Chercheurs du Groupe ISCAE en Séminaire Résidentiel à Marrakech



Les Enseignants-chercheurs - 2 et 3 mars 2018 à Marrakech



LES 2 ET 3 MARS 2018 À MARRAKECH, LES ENSEIGNANTS-CHERCHEURS DU GROUPE ISCAE ONT PARTICIPÉ À LEUR TRADITIONNEL SÉMINAIRE RÉSIDENTIEL, ORGANISÉ CETTE ANNÉE SOUS LE THÈME : «GET READY FOR AN ACCREDITATION BASED APPROACH»

Lors de ce séminaire résidentiel, les Enseignants-Chercheurs ont pris part à des ateliers animés par des experts internationaux. Ces ateliers s'inscrivent dans la démarche d'accréditation approuvée lors des réunions du Conseil d'Administration en 2017 et 2018, comme un projet stratégique structurant au service du développement du Groupe ISCAE. En effet, dans un contexte de plus en plus concurrentiel et exigeant, où les standards internationaux s'imposent, cette reconnaissance universelle devient un impératif de différenciation pour conforter la position de leader du Groupe. Ce séminaire a été aussi l'occasion de proposer une définition de la mission «Mission Statement», selon la démarche des accréditations internationales et dans le cadre de la mission légale décrite dans la loi 13.06 du Groupe. En marge de cet événement, une cérémonie de remise de certificats de participation a été organisée. Au terme de cet événement, les participants ont été satisfaits par rapport à l'apport de ce séminaire et à l'état d'avancement des projets actuels en général.



>> 7^{ème} Convention des Cadres sous le thème «Building Bridges and Strategic Alignment»



Le personnel administratif en convention des cadres, Marrakech, 16 Mars 2018.

DÉTERMINÉ À VALORISER SON CAPITAL IMMATÉRIEL ET RENFORCER SA COHÉSION, LE GROUPE ISCAE A ORGANISÉ LA 7^{ÈME} ÉDITION DE LA CONVENTION DES CADRES, TENUE LES 16 ET 17 MARS 2018, À MARRAKECH.

Le Teambuilding a fait l'objet de plusieurs ateliers autour des thématiques : «**Mission, Vision, Valeurs**» et «**Esprit d'appartenance et inclusion**» du Groupe ISCAE. Au terme de ce Brainstorming, la définition suivante retenue lors du séminaire résidentiel des professeurs a fait l'objet de l'adhésion du personnel, sous réserve de légère modification, si nécessaire :



Le Groupe ISCAE, Ecole de commerce Pionnière, Publique, Marocaine, attire et développe des talents pour :

- Former des acteurs du changement et cultive un état d'esprit entrepreneurial à travers les programmes académiques en management, la formation continue et la diffusion des contributions intellectuelles aux entreprises et aux communautés académiques» ;
- Répondre aux besoins évolutifs des environnements national, régional et mondial ;
- Servir le développement durable économique, et social du Maroc et de la région.

Il a été convenu de tenir, le cas échéant, d'autres ateliers de sensibilisation et de formation se rapportant aux standards pour une amplification de l'impact.

Le deuxième atelier « **Esprit d'Appartenance et Inclusion** » a été animé par un Coach professionnel, et a per-

mis aux participants de s'initier aux modèles et matrices qui conditionnent le comportement des individus et des Groupes, en fonction de compétences spécifiques et de la dualité Sens-Performance.

Le coach a aussi livré les participants à un exercice de prise de conscience du périmètre de leurs propres responsabilités (pensée, sentiments, paroles et comportement) et celles des autres, pour souligner, que le changement émane de soi, et que par ailleurs, aucun n'est responsable des croyances et agissements des autres.

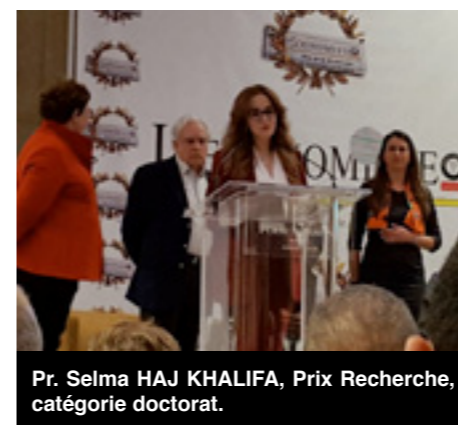
Les différents ateliers visent à faire converger les efforts de la communauté du Groupe ISCAE vers une vision commune.

Le team building a été empreint de moments de partage, de plaisir, d'amusement qui ne peuvent in fine, que stimuler l'intelligence collective.

>> Prix de l'Économiste de la Recherche en Economie et Gestion L'ISCAE monte sur le Podium de l'Excellence

Le 14 décembre 2017 à Casablanca, Selma HAJ KHLIFA, Enseignante-Chercheur à l'ISCAE, a décroché le Premier Prix Recherche, catégorie Doctorat pour sa thèse soutenue à l'ISCAE, intitulée «**Système Balois et accès des PME au financement bancaire**».

Le jury a également distingué le Pr. Fawzi BRITEL, Directeur de recherche. Cette consécration a eu lieu dans le



Pr. Selma HAJ KHALIFA, Prix Recherche, catégorie doctorat.



Cérémonie de Remise du prix de l'Économiste de la Recherche en Économie et Gestion, 14 décembre 2017.

cadre de la cérémonie de remise du Prix de L'Économiste de la Recherche en Economie et Gestion, qui s'est déroulée en présence de nombreuses personnalités du monde universitaire et des affaires.

Le Prix de la Recherche en Economie et Gestion est organisé annuel-

lement par le Groupe EcoMédia. Il est ouvert aux étudiants et chercheurs ayant soutenu au sein d'un établissement public ou privé une thèse d'économie ou de gestion, un mémoire de niveau master ou un mémoire de niveau licence/bachelor.

>> Le Groupe ISCAE réalise son Film Institutionnel



LE GROUPE ISCAE VIENT DE RÉALISER SON NOUVEAU FILM INSTITUTIONNEL. CETTE SÉQUENCE MET LA LUMIÈRE SUR LES VALEURS FONDATRICES DU GROUPE.

Destiné à promouvoir l'image de son commanditaire, le film institutionnel a comme objectif de faire connaître ou de présenter l'ensemble des activités du Groupe ISCAE.

À travers son contenu, le Groupe communique sur son savoir-faire, ses valeurs, ses chiffres clés et ses produits.

Ce film institutionnel cible différents publics tels que ses étudiants, ses enseignants, son personnel, ses intervenants et ses partenaires nationaux et étrangers.

>> Conférence-Débat «Quelle Gouvernance Publique pour une Administration au Service du Citoyen ?»

LE GROUPE ISCAE A ORGANISÉ, LE 7 FÉVRIER 2018 À L'ISCAE-CASABLANCA, UNE CONFÉRENCE-DÉBAT SUR LE THÈME «QUELLE GOUVERNANCE PUBLIQUE POUR UNE ADMINISTRATION AU SERVICE DU CITOYEN». CETTE CONFÉRENCE A ÉTÉ ANIMÉE PAR MOHAMED BENABDELKADER, MINISTRE CHARGÉ DE LA RÉFORME DE L'ADMINISTRATION ET DE LA FONCTION PUBLIQUE.



7 Février 2018, conférence-débat animée par M. Mohamed BENABDELKADER, Ministre chargé de la Réforme de l'Administration et de la Fonction Publique, modérée par le Pr. Tarik EL MALKI

D'emblée, M. le Ministre a emmené les participants dans un voyage historique en revenant sur la genèse de l'administration publique au Maroc postcolonial. Ensuite, il a été question pour le plus haut responsable de la Fonction publique de retracer la courbe de développement de cette administration tout en mettant en lumière «les maladies infantiles de ce secteur», autrement dit, les dysfonctionnements qui font en sorte qu'il soit toujours sujet de critiques, notamment le carriérisme, le centralisme et l'usage d'un modèle autocentré.

«Le Maroc a essayé de construire son propre modèle de l'administration publique en se basant sur deux modèles contradictoires : l'administration embryonnaire du Makhzen et l'administration protectorale», a-t-il souligné, tout en félicitant les acteurs de la marocanisation de l'administration publique.

L'administration publique qui avait comme premier objectif l'octroi de

la légitimité à l'État à travers les services proposés aux citoyens, s'est trouvée contrainte à changer de paradigme en s'adonnant au service de l'intérêt général et à la quête de la satisfaction des citoyens, de plus en plus exigeants, explique Monsieur Benabdelkader. Ceci nécessitait la mise en place d'une réforme à la fois globale et inclusive.

Le haut responsable a expliqué que la réforme de l'administration publique est centrée sur quatre axes : la transformation organisationnelle, la transformation managériale, la transformation numérique et la transformation éthique, en l'occurrence. Il a insisté, de surcroît, sur l'importance de la bonne gouvernance pour répondre aux besoins de ces citoyens et offrir un service public de qualité tel que défini par la Constitution.

Cette réforme prévoit l'instauration d'un leadership public qui, «à la lumière de la gouvernance publique citoyenne, est tributaire de la mise

en place d'une fonction publique professionnelle, citoyenne et en parfaite harmonie avec les principes de mérite, d'égalité, de transparence, d'efficacité et de reddition des comptes», a souligné M. le Ministre Chargé de la Réforme de l'Administration et de la Fonction Publique.

Par ailleurs, et selon la même source, l'amélioration de la qualité des services publics est corollaire de l'amélioration de l'efficacité des ressources humaines, de la remise à niveau des équipements publics et du soutien de la politique de déconcentration, ainsi que du renforcement de la coordination quant aux projets interministériels.

Le responsable a assuré, in fine, que les réformes engagées ont pour finalité d'améliorer la performance et le rendement de l'administration publique à travers le renforcement de la culture du mérite et de proximité outre l'amélioration de la gouvernance publique.

>> Le Groupe ISCAE remporte le Premier Prix «Attijariwafa Bank Campus Challenge»



14 mai 2018, Cérémonie de remise des Prix «Attijariwafa Bank Campus Challenge».

Le 14 mai 2018, les étudiants du Groupe ISCAE ont remporté le premier prix de la première édition de « Attijariwafa Bank Campus Challenge».

Organisé sous le thème : « **Révolution digitale et émergence de nouveaux moyens de paiements, quel avenir pour la carte bancaire ?** », cet événement a mis en compétition les étudiants du Groupe ISCAE et d'autres grandes écoles d'ingénieurs et de commerce.

Lors de ce challenge, les étudiants du Groupe ISCAE, encadrés par leurs Professeurs : Salma HAJ KHALIFA et



Fouad MACHROUH, ont élaboré un benchmark retraçant les dernières innovations qui révolutionnent les modes de paiement. Ensuite, ils ont effectué des études qualitatives et quantitatives, afin de connaître la perception des marocains de la carte bancaire.

Les résultats de cette étude ont permis aux étudiants de présenter au Groupe Attijariwafa bank une panoplie de recommandations, visant tout d'abord à introduire une transformation en douceur sur le court et moyen terme, puis des recommandations sur le long terme qui reposent principalement sur l'intelligence artificielle, laquelle intel-

ligence permettra à Attijariwafa Bank d'intégrer dans son application mobile sa propre assistance bancaire virtuelle « Sarah », et ce, pour faciliter à ses clients le paiement, à travers la reconnaissance vocale et faciale.

Au terme de cette compétition, le premier prix « Attijariwafa Bank Campus Challenge» a été décerné aux étudiants du Groupe ISCAE :

- Azzeddine ABOU EL AIBADA
- Jihad AZOUGARH
- Mohammed El Mehdi BENKIRANE
- Nouhaila MOQADDEM
- Othmane SKINA.



>> Journée d'Etude «Intégration des PME Exportatrices Marocaines aux Chaînes de Valeur Mondiales : Contraintes et Opportunités»

Le Groupe ISCAE a organisé en collaboration avec la Banque Africaine de Développement (BAD), la Confédération Générale des Entreprises du Maroc (CGEM), le Forum Euro-méditerranéen des Instituts de Sciences Economiques (FEMISE), une Journée d'étude portant sur : «Intégration des PME exportatrices marocaines aux chaînes de valeur mondiales : contraintes et opportunités».

Cette journée d'étude s'inscrit dans le cadre de la restitution des résultats d'une étude menée conjointement par la BAD, le FEMISE et la Chaire PME du CEDOC (Groupe ISCAE).

L'objectif de ce travail est de comprendre avec précision quelles sont les contraintes qui empêchent les PME marocaines de se développer, notamment, en saisissant des opportunités d'intégration dans des chaînes de valeur mondiale.

Son apport est de pouvoir dégager, en matière de politique économique, un ensemble de mesures qui permettraient aux entreprises, plus spécifiquement, de moyenne et de petite taille d'être plus efficaces dans leur façon d'opérer et plus efficace aussi dans leur capacité à être mieux intégrés à l'international.

Le Directeur du Développement, des Relations Internationales, de Recherche Scientifique du Groupe ISCAE, le Pr. Tarik EL MALKI a présenté les principaux résultats et conclusions de l'étude en mettant en relief les principaux obstacles qui entravaient l'intégration des PME exportatrices marocaines dans les chaînes de valeur globales (CVG).

Ensuite, le Pr. Ahmed AZIRAR du Groupe ISCAE, s'est attelé à identifier, du point de vue des fédérations professionnelles (MICA et AMITH), les obstacles à l'intégration des PME exportatrices marocaines aux chaînes de valeur mondiales.

Sur la base des principales recommandations de cette étude, les éminents intervenants à cette journée d'étude ont fait part de leurs propositions en matière de mesures favorisant l'amélioration de l'intégration des PME exportatrices marocaines aux chaînes de valeur mondiales.

Les intervenants à la journée d'études, 22 Février 2018.



Les intervenants à la journée d'études, 22 Février 2018.



Mme Nada BIAZ, Directrice Générale du Groupe ISCAE



M. Saïd MAGHRAOUI, Ministre de l'Industrie, de l'Investissement, du Commerce et de l'Economie Numérique



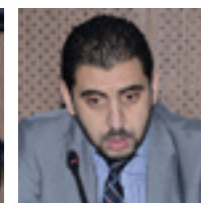
Mme Soumya ALAMI, Présidente de la Commission PME à la CGME



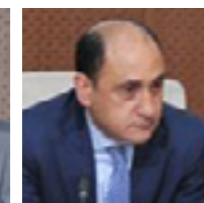
M. Hakim ABDELMOUMEN, Président de l'AMICA



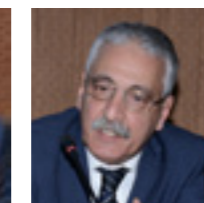
M. Ali MEHREZ, Chargé de Mission auprès de l'AMIDIE



M. Abderrazak MOURCHID, Chargé de Mission au CNEA



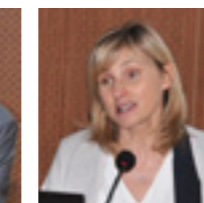
M. Amine LAGHIDI, Vice-Président ASMEX



M. Jamal RAIS, Directeur du Pôle Développement SMAEX



M. Vincent CASTEL, Economiste pays en Chef à la BAD



Mme Patricia AUGIER, Directrice du FEMISE



M. Mohamed TAZI, Directeur Général de l'AMITH

>> International Summer School Program du Groupe ISCAE 2017-2018

Fort de son expérience en matière de formation des cadres supérieurs et de son ouverture à l'international, et dans une perspective d'innovation permanente, le Groupe ISCAE a mis en place un programme d'été spécifique pour les étudiants internationaux sous le thème «Doing Business in Morocco».

Ce programme d'été vise à donner un aperçu complet du positionnement géopolitique du Maroc, des enjeux et défis de l'économie marocaine, du contexte commercial multidimensionnel marocain - économique, politique, culturel et sociologique - afin d'identifier les opportunités d'affaires qui en découlent.

Ce programme sera animé par des Enseignants - Chercheurs du Groupe ISCAE et des praticiens avec une expérience riche et variée dans leurs domaines d'expertise.

Ce programme vise à répondre aux attentes des participants et leur permet une immersion en profondeur dans le monde des affaires marocain.

Etalé sur 3 semaines à l'ISCAE. Ce programme permet aux participants :



- D'assister à divers séminaires académiques qui consistent en une moyenne de 20 heures par semaine.
- De découvrir et explorer le Maroc avec 3 voyages vers les grandes villes du Maroc.

>> 4^{ème} Edition du Prix BMCE Bank of Africa Compétition Etude de Marché BMCE 2018



Les participants à la 4^{ème} Edition du Prix BMCE Bank of Africa, Avril 2018.

Pour cette 4^{ème} édition du prix BMCE Bank of Africa, organisée dans le cadre du cours «Recherche Marketing» animé par Mme Dounia DAHAB, Professeur à l'ISCAE, les étudiants en M1 option Marketing ont planché sur la problématique suivante :

« Quelle sera la banque de demain ? Comment la dématérialisation de la Banque changera-t-elle la relation du

jeune actif de demain avec sa Banque ? Quelles sont les attentes des jeunes actifs de demain vis-à-vis de leur banque ? Sont-ils prêts à opter pour une banque 100% digitale ?

La réponse à ses questions a été une excellente occasion pour les étudiants, répartis en 10 groupes, de mener durant trois mois des études approfondies

consistant en un benchmark national et international, des études qualitatives et quantitatives, qui ont abouti à des recommandations concrètes et novatrices présentées devant le jury.

Deux prix pour les deux meilleurs travaux ont été décernés par la BMCE BOA après les présentations devant le jury final qui s'est tenu le Jeudi 19 Avril 2018. L'équipe gagnante a reçu un prix de 18000 MAD.

- Elle est constituée de :
- Ichraq AIT HADJ SLIMAN
 - Kaoutar FAIZ
 - Imane MARHFOUR
 - Salma MEGZARI
 - Othmane SKINA
 - Charles VEST

La seconde équipe gagnante a reçu un prix de 9000 MAD.

- Ses membres sont :
- Othmane BENJIDIDA
 - Kenza EL ALAMI
 - Quentin HAESSLER
 - Sanae IDRISSE JAZOULI
 - Hamza LALLAM
 - Nouhaila MOQADDEM

>> Une Journée dédiée à la RSE/RSU

- Comment introduire la préoccupation écologique dans l'esprit managérial ?
- Et si on commençait par l'éducation des managers ?
- Inauguration de la station ISCAE Green Campus

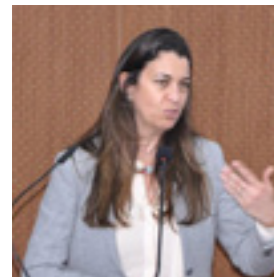
Le Jeudi 05 Avril 2018, l'ISCAE-Casablanca a organisé une journée dédiée à la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) et Responsabilité Sociale des Universités (RSU).

Le coup d'envoi de cette manifestation a été donné par l'Inauguration de « ISCAE Green Campus Office », en présence de la Directrice Générale du Groupe ISCAE, du Gouverneur de l'arrondissement d'AIN CHOCK et des partenaires institutionnels et ceux du projet.

Le projet « ISCAE Green Campus » consiste à mettre en place une cellule de management de projets verts au sein de l'ISCAE. Grâce au soutien des autorités publiques, ISCAE Green Club a engagé un partenariat avec la coopérative du tri sélectif des déchets solides dans la préfecture de Ain Chok.



Les intervenants à la journée d'études dédiée à la RSE/RSU



Mme Nada BIAZ
Directrice Générale du Groupe ISCAE

Au programme de cet événement figurait également un workshop sous le thème : « Comment introduire la préoccupation écologique dans l'esprit managérial ? Et si on commençait par l'éducation du manager », animé par M. Tarik EL MALKI Professeur, Directeur du Développement et de la Recherche à l'ISCAE et Président de l'ORSEM, suivi de témoignages d'entreprises qui ont intégré la dimension environnementale dans leurs pratiques managériales.

La deuxième partie de cette journée a été consacrée à une conférence marquant le lancement de l'Observatoire de la Responsabilité Sociétale des Entreprises au Maroc (ORSEM) et portant sur : «LA RSE : Etat des lieux et perspectives».



M. Tarik EL MALKI
Directeur du Développement et de la Recherche, Groupe ISCAE
Président de l'ORSEM



Mme Nadia EL BOUAAMRI,
Directrice de l'Institut ISCAE-Casablanca



M. Saïd SEKKAT,
Président de la Commission RSE & Label, CGEM

Cette conférence avait pour but de donner une vue d'ensemble sur la finalité de l'ORSEM, son champ d'application et son alignement avec la stratégie globale du Groupe ISCAE et aussi de mettre en exergue l'exemplarité des pratiques des entreprises en matière de collecte de données détaillées et utiles pour les entreprises engagées.

L'Observatoire a également pour objectif de promouvoir la recherche scientifique dans le domaine de la RSE.

Ont pris part à cette manifestation des intervenants, acteurs avérés dans le Développement Durable et la RSE.



M. Mounir HAMMOU, Gouverneur de la Préfecture Ain Chok



Mme Manal EL ABOUBI,
Vice-Présidente de l'ORSEM



M. Abdellah MOUTTAQI,
Membre du Conseil Economique, Social et Environnement



Mme Fatima Zahra BENSALAH,
Directrice Générale Atlanta Assurance

>> 1^{ère} Edition Women Matter Africa :

Faire de la Réalité une Mixité

Le Groupe ISCAE a organisé le 8 janvier 2018 au campus de Casablanca, en partenariat avec McKinsey & Compagny, la 1^{ère} Edition «Women Matter Africa».

Au cours de cette manifestation, le cabinet McKinsey a présenté le dernier rapport Women Matter Africa qui relève une progression en matière de représentation des femmes en Afrique.

Au Maroc, l'étude révèle que la mixité des cadres dirigeants est de façon générale moins significative qu'en Afrique et ce, quel que soit le secteur d'activité. Dans les télécoms, médias, loisirs et technologies, les femmes représentent 22% des cadres, alors que la moyenne africaine s'établit à 28%. Cette moyenne chute à 9% dans le secteur de l'industrie lourde et celui de l'énergie et des mines, là où la moyenne africaine s'établit à 22%. Un autre grand écart est aussi constaté dans la grande distribution et consommation. Au Maroc, elles sont à peine 11% de femmes dans des postes de responsabilité contre 29% sur le reste du continent ! Dans le tourisme, transport et logistique, 21% de femmes dirigeantes sont en activité, alors que la moyenne africaine est

de 30%. Dans un contexte plus global, les femmes composent certes la moitié de la population en âge de travailler, mais elles ne produisent que 37% du produit intérieur brut mondial.

En effet, seules 64% des femmes en âge de travailler participent à l'économie. Si la proportion féminine atteignait le niveau de son homologue masculine, cela engendrerait une augmentation radicale du PIB mondial (+26%), soit 28.000 milliards de dollars supplémentaires, d'ici à 2025. Un montant équivalent au poids économique combiné des Etats-Unis et de la Chine.

C'est la raison pour laquelle McKinsey a développé un second scénario de réduction des inégalités hommes femmes, dans lequel toutes les nations d'une région donnée du monde combleraient ce fossé au même rythme que la meilleure d'entre elles. Résultat : un coup de fouet du PIB global de 12 millions de dollars en 2025, et un doublement du PIB produit par des femmes par rapport à la situation actuelle.

En Europe de l'Ouest, par exemple, tous les pays devraient suivre l'exemple de l'Espagne qui a, entre 2003 et 2013, ré-



duit le fossé en matière de participation à l'économie de 1,5 point de pourcentage par an. A ce rythme, 74% des femmes en âge de travailler seraient professionnellement actives en 2025, soit 10 points de pourcentage de plus qu'aujourd'hui.

>> Le Groupe ISCAE présent à Africa Renewable Energy Forum

Sous le Haut patronage de SM le Roi Mohammed VI et en partenariat avec le Ministère de l'Energie, des Mines et du Développement Durable et son partenaire local NEXUS, EnergyNet a organisé, du 30 novembre au 1^{er} décembre 2017 à Casablanca, le Forum Africain sur l'Energie Renouvelable en Afrique «AFRICA RENEWABLE ENERGY FORUM (ARF)».

Ce Forum est une plateforme panafricaine de discussions entre les décideurs, les experts et les investisseurs sur les possibilités de développement et de déploiement des solutions relatives aux énergies renouvelables à travers le continent.

Une délégation composée des étudiants de la Grande Ecole et des participants de l'EMBA du Groupe ISCAE a participé aux travaux de cette importante manifestation pour le secteur de l'énergie en Afrique.



Une Délégation du Groupe ISCAE à l'Africa Renewable Energy Forum

>> Des échanges enrichissants entre des étudiants de Harvard Business School et des étudiants de l'ISCAE



Des étudiants de HBS et du Groupe ISCAE, Casablanca le 11 Mai 2018.

Le 11 Mai 2018, une séance d'interaction entre des étudiants de Harvard Business School et des étudiants de L'ISCAE a été animée par un professeur de Harvard Business. Il est à rappeler que depuis le premier séjour d'immersion « FIELD » en 2015, le Groupe ISCAE, a été l'intermédiaire entre Harvard Business School et plusieurs entreprises partenaires de ce programme au niveau local.



>> EFMD MEA Conference : Une expérience unique, riche et colorée mettant en valeur la diversité et la singularité de la zone MEA

LE GROUPE ISCAE A ÉTÉ REPRÉSENTÉ À L'EFMD MEA CONFERENCE ORGANISÉE À JOHANNESBURG, SOUTH AFRICA DU 8 AU 10 NOVEMBRE 2017 SOUS LE THÈME « DEVELOPING OPPORTUNITIES AND TALENT FOR GROWTH ».

LES PARTICIPANTS ONT ÉTÉ INVITÉS À EXPRIMER, EN IMAGES ET EN COULEURS LEURS IDÉES SOUS FORME DE "BRAINSTORMS".

En effet, des ateliers en groupes de 6 à 7 nationalités différentes ont permis d'exprimer les défis spécifiques et les dénominateurs communs en termes de 3C (Country, Culture, Context) ainsi que le rôle des Business Schools en tant qu'acteurs du changement. Cette conférence a été l'occasion de renforcer les liens de coopération existants et d'en nouer de nouveaux, de prendre conscience de la présence de plus en plus significative des écoles marocaines (ou établies au Maroc), de leur comportement au sein de la communauté internationale et africaine en particulier, et de la nécessité de capitaliser dessus pour que notre pays soit représenté au mieux. Ainsi, la présence d'écoles publiques et privées était à l'image de la diversité et de la complémentarité du secteur de l'enseignement supérieur du management au Maroc. Ci-après, une synthèse des présentations et ateliers en anglais, autour du thème central "Developing Opportunities and Talent for Growth", telle que rapportée par Madame Nada BIAZ :

« The conference was hosted by Gordon Institute of Business Science, which happens to be one of our partners in South Africa GIBS.



EFMD MEA Conference organisée du 8 au 10 Novembre 2017 à Johannesburg.

GIBS Mission Statement: "At GIBS we significantly improve responsible individual and organizational performance, primarily in South Africa and increasingly in our broader African environment, through high quality business and management education". In a region where there are so many challenges, a South African humanitarian actor opened the conference, under the theme of: "Overcoming Against All Odds: Lessons from Gift to the Givers". This session was presented by Imtiaz Sooliman, the founder of a humanitarian organization called "Gift to the Givers", that helps people regardless of their color, origin, religion, because some communities suffer from situations they didn't contribute to (wars, instability, natural disasters...). This agency rises funds and organizes logistics and expertise for operations such as mobile hospitals and providing back-up supplies. This African NGO was involved in Sri Lanka after a Tsunami, in Niger suffering from Famine, Pakistan after Earthquake, in Bosnia, in Somalia, ...

The message that was meant to be conveyed was about how civil society and the corporate actors can contribute to help thrive in a challenging environment, especially in African countries. Actually, there are very different challenges from one MEA sub-region or country to another; but also, there are common ones. Here are some specificities of the MEA region: -60% of the population is under the age of 25 -3 million young people enter the job market every year -29 % of employment is in public sector, which puts a lot of pressure on governments This is a challenge in the sense that it becomes a big mess when expectations of youth are not met. Therefore, Youth Empowerment is at the heart of both opportunities and talent growth. However, 65 % of today students will be working in jobs that do not exist yet. Educating a responsible, autonomous and agile new generation is a key factor of success. Moreover, the decision of going for

business by investors or multinationals depends a lot on geopolitical and geo economical contexts. That is why it is important to educate business leaders and decision makers who can decode real versus false opportunities, assess risks, and understand local specificities.

All that being said, what is the MEA potential?

-Population growth
-Economic growth (Business opportunities, Increasing middle class, extensive market)

-Social development (through Education, women empowerment, healthcare)

New opportunities to develop should be business amongst sub-saharian Africa and sub-saharian countries and Arab and Middle East countries, on top of the traditional relations with Europe and Asia.

The opportunities are in building things together. The B.Schools have a lot to do in this regard, developing African business, leadership and education models and sharing them with the rest of the world.

In this regard, B.Schools should be Change Agents by grooming a new generation of leaders and going from Quality to Impact, a generation capable of decoding the signs of their global environment and calculating its impact on economic growth, a generation able to make structured decisions in an uncertain and complex economic climate. That would be an agile anticipating generation with quick, smart and creative reactions, but also with a long-term vision. Everybody agrees now that what matters most in B.Schools, is not what students study, it's how they solve problems. So real world exposure, through corporate partnership is at the heart of the process of education in a Business School, whether it's through case studies, immersion field projects, guest speakers, or professional oriented events.

On another note, in a virtually small world, mobility gets a critical piece of interest, with different sets of tools: student exchange, distant on-line learning, Uber, personalized services... B.Schools Students should be prepared and eager to move as much as possible, physically and

virtually. Connectivity should not be a problem anymore. African and MEA countries in general still have a way to go in this regard. Currently with very limited flight connections within the region, it is easier to get to western countries than go to a neighbor country from the same sub-region.

From the point of view of one of the guest speakers, Howard Thomas, distinguished Emeritus professor and writer of a book on "Findings on the future of management education in Africa", there are critical issues deserving greater attention in Management Education in Africa:

- Continual empirical deficit in understanding the variety and evolution of business globally

- Current challenges in African Management Education

.Capacity building and upskilling of workers

.The need for a management education Ecosystem (sharing materials, case studies, collaboration, reasonable standards for local and regional accreditations such as AABS...)

- Specific critical issues: Blind spots

• Lack of demand-side orientation (business schools are largely shaped by their university context rather than the market, too much regulation of management education by African governments, lack of research on management practices / needs from students, stakeholders and businesses that can inform the design of management education in Africa.

• Unequal access to management education (issue of affordability, insufficient capacity, few scholarships, business have yet to take an active partnership role in management education)

• The need for a global – local balance (important global perspectives, need of balance through "glocalisation", between local relevance of African management education, culture and context, with importance of global awareness and relevance, too much mimicry of western approaches to management education). Some schools focus on global rankings rather than African relevance and values. There is a need for greater focus on issues and problems in Africa by upscaling research and bridging the gap between faculty and corporate world.



Mme Nada BIAZ, DG du Groupe ISCAE, en atelier créatif.

• Data Analyses (availability, credibility, consistency, relevance, reliability,...). No matter what the specific challenges and opportunities are in the MEA region, there are also some general global disruptive factors to deal with. The most challenging one is today's disrupting society, that determines the way talents should be developed.

What is disrupting Society?
A society that goes faster than our ability to adapt as organizations, because it is changing faster than ever before and it will never go slower again. This fact makes it so uncertain and hard to imagine what the future is going to be.

The pace of the change is exponential, global and it challenges all generations. It is a lifelong adaptation path. In this context, the singularity means positioning the human intelligence versus artificial intelligence. What is it that a person can do that the machine cannot do? How can a human contribute without feeling idiot or redundant? This is where an individual can express his singularity; whether it is a student, a faculty, a manager, or a worker...What does this mean for business education? Where is the benefit? Where is the transformative mission?

Empathy (putting yourself in the others' shoes) is a key success factor to understand what others need really, and what you can bring that machines cannot bring.

Consequently, Singularity and Empathy are two important words in a disrupting society. We are still human and we should think in terms of H2H (Human to Human) relations not B2B or B2C.

The personalization approach means that connection is not about technology only, it is also about esteem, reputation and confidence, about safety, order and certainty, about community belonging and love. So what is needed is "more knowledge colored with empathy".

Another requirement to survive and succeed in disrupting society, is to learn, learn to learn, learn to unlearn and learn to relearn, through the glasses of human connection, singularity and empathy.

The process of Unlearning/ Relearning is about changing your internal dialogue; it is not about acting, it is about being and acting according to new messages.

Leadership is about what people feel and this is only possible if you develop an H2H attitude.

Get rid of your assumptions, unlearn, and relearn ...

Be human and connect as a human, this is the best consistent possible response to a disrupting society, and that's part of the Business School mission as Catalyst of change.

Another Issue / odd to overcome: Scare resources and urgent need for innovation.

Few resources can have advantages.

What do resources mean for innovation?

-Tangible (places, equipment, ICT, infrastructure, tools)

-Skills (management, collaboration, imagination, creative problem solving)

-Mindset and character. No matter what the tangible and skills are, conditions for success in this context are related to mindset:

- Beta mode skills

- Experimental attitude

- Awareness/ consciousness

- Co-creation approach

- Seeking many partners
- Obtaining commitment and stitch together the key people
- Being innovation catalyst.

Like in any region, Business Schools from MEA are themselves disrupting and disrupted. They are disrupting when they are pioneers in their field, and they are disrupted by new players such as international campus branches opening, online learning and moocs, and corporate physical or virtual campuses.

To overcome all these challenges, develop opportunities and talents, there is definitely a need to raise dynamic capabilities within business schools, to encourage agility and inclusiveness.

The conferences ended with a call for Action for Middle East and Africa, in order to contribute as co-responsible actors of change."

>> Hind KABAILI et Mohamed Amine ISSAMI, Enseignants-Chercheurs à l'ISCAE participent à la Conférence Internationale ICTO et MENACIS 2018



Pr. H. KABAILI et Med Amine ISSAMI à la Conférence Internationale ICTO et MENACIS 2018, Paris.

Les 22 et 23 Mars 2018, une délégation du Groupe ISCAE a participé à la Conférence Internationale ICTO et MENACIS 2018, tenue à l'Université Paris Nanterre la Défense.

A l'occasion de cette manifestation, le Professeur Mohamed Amine ISSAMI a présenté ses travaux de recherche.

Son article intitulé «Un système dynamique de prévision des instabilités» a été primé «Meilleur article de la conférence».

Il sera publié dans le «Springer Lecture Notes in Information Systems and Organisation».

Au terme de cette Conférence, les Professeurs Hind KABAILI et Mohamed Amine ISSAMI ont été élus respectivement Co-Présidente et Co-Vice-Président de la Publication dans « MENA AIS CHAPTER BOARD 2018-2019 ».

>> Le Groupe ISCAE a participé à «AMBA Global Conference 2018»



Nada BIAZ, Directrice Générale du Groupe ISCAE à AMBA Global Conference 2018, Stockholm.

Du 14 au 16 Mai 2018, LA DIRECTRICE GÉNÉRALE DU GROUPE ISCAE, MME NADA BIAZ, A PRIS PART À "AMBA GLOBAL CONFERENCE 2018" QUI S'EST TENUE À STOCKHOLM.

L'objectif de cette conférence est de réunir d'éminentes personnalités de l'enseignement supérieur en gestion (Doyens, Directeurs de programmes MBA, etc.) et des managers de par le monde pour partager et échanger sur les points suivants : l'attractivité des programmes MBA, l'Innovation et la digitalisation, la globalisation et les résultats de la dernière étude sur le

marché MBA.

Voici un résumé de l'événement en anglais, tel que reporté par Mme Nada BIAZ :

"The AMBA global conference 2018, organized in Stockholm, gathered about 200 delegates and 35 speakers from Business Schools' decision makers to business world professionals. The conference was an opportunity to have the global MBA market overview, to discuss the global and specific challenges that BS face in a volatile environment, as well as to network with world-class Business Schools. It was also a great opportunity to stretch

the network to other stakeholders including service providers, such as support to institutions in maintaining AMBA accreditation, online lectures and case studies by leading experts, digital solutions for business education institutions, global business education assessment services, global market intelligence data, application assessment and admission solutions... The conference offered also the opportunity to get the latest information about AMBA activity update and future strategy.

Founded in 1967 as the BGA (Business Graduates Associations) by 8 Ivy Leagues MBA graduates, AMBA counts today 259 accredited Business Schools over 70 countries, 12 of them in Africa. Only 2% of the world's Business Schools are AMBA accredited. About 34000 AMBA students and graduate members (2869 only from Africa) in more than 150 countries can take advantage of the complementary services offered to the community.

Actually, AMBA is the world's only association specifically accrediting MBA programs, with the ambition of promoting quality MBA Education, lifelong learning and offering services for students before, during and after an MBA program. Through regular market research, AMBA is offering data to Business Schools about significant trends (ex: 35% female and 63% men in MBA programs on a global scale, 27% are domestic and 73% are international students).

The Future strategy of AMBA is not to stretch the brand, but keep it specific to MBAs with very high standards. Africa seems to be a continent that is getting a great deal of attention and AMBA will be a sponsor at the 2018 AABS Conference in Dar Essalam. This is a clear message on the role that African, and local Business Schools in general, have to play along with world-class BS, to have a positive local and global impact. Actually, one of the major topics that caught my attention was about "Developing MBA programs in emerging markets".



The specificity of MBA programs in emerging markets

In emerging markets, the issue is to think not only about growth but inclusive growth, not only about global but also local impact in the region, to define a mission that differentiates the BS from other BS around the world, built on the specific needs of the emerging market. Actually, the BS should position itself as a local BS with field experience, local networking opportunities but also with high international standards. It should also be looking for sustainability and resilience in a volatile environment. A constraint/ challenge that seems to be common for most emerging countries BS are administrative and financial regulations.

Actually, there is a paradox: From the one hand, international accreditations are a keystone in the model for development for those Business Schools. From the other hand, regulations keep emerging markets Business Schools from starting the international accreditation process, due to rigid regulations, lack of autonomy and absence of national incentive schemes for research development and innovation in particular.

Regarding the other topics discussed, there was about 20 sessions mainly focusing in 4 ground-breaking ideas, all of them equally interesting:

- MBA job market expectations: agility and "Lego players"
- Students' expectations from an MBA: relevance and flexibility, tailor-made MBAs and lifelong learning

- Technology and lifelong learning through virtual education and blended learning
- Impact and responsibility

I will definitely not go through all my notes because these are subjects that have been discussed many times. But what really impressed me is the way it was presented.

In fact, the topics I would like to share with you are the ones who had an emotional impact on me, making me feel as curious as a kid in a toy store, surrounded by LEGOs, Science Fiction and soft Catch boxes.

Actually, most of all, I experienced the great effect of metaphors on remembering ideas and messages.

Welcome to LEGO LAND

A paradox approach is not theory, it's first of all a question of mind-set and practice. The great LEGO player is the one who can do the most innovative and unexpected creation of his one, with whatever pieces he got in his possession. Even more, the managers we have to educate in our MBA programs should be able to thrive through paradox and tensions. We should keep in mind the higher purpose of the BS: Inspire and develop the builder of tomorrow.

The LEGO manager puts pieces together in a creative way to create an exclusive combination that keeps pieces together, through dynamic balancing between paradox positions that might be creating tensions.

The first question is: Where are the tensions coming from?

The answer is that change, scarcity, uncertainty leads to tensions, pervasive tensions:

- Short Term Vs LT
- Financial Vs Social
- Global Vs Local
- Core Vs Explore
- Centralized vs Decentralized
- Competition Vs Cooperation
- Flexibility Vs Stability
- Internal Vs External
- Individual Vs Team
- Authority Vs Democracy
- Confidence Vs Humility.

The second question is: How do we teach are students to navigate through those tensions? Knowing that:

The problem isn't the problem, the problem is the way we see the problem. The paradoxes are contradictory and Interdependent

The problems of tension are persistent. The challenge for Business Schools, especially through MBA programs that are supposed to educate innovative, agile and entrepreneurial manager, is to teach "Paradoxal Leadership", recognizing the personal preferences, anxiety, efforts and the interaction between Emotion/ Cognition. Looking for the best blend of tradition-disruption, theory-practice, individuality-teamwork, placement-lifelong learning is not an easy task. It is not easy neither to learn nor teach how to Separate and Connect: Separate (structures, roles, metrics, time and agendas) and Connect (vision, metaphor, improvisation frameworks, open innovation, teamwork, global networks).



Nada BIAZ avec la Doyenne de SBS.



Yet, a paradox approach is a great opportunity for creativity. Picasso, Mozart works of art are full of paradox. There are exciting perspectives and excitement for the future for MBA graduates: For MBA Graduates, sky is the limit!
So "don't avoid paradox, explore paradox and engage in paradox".
The first paradox to engage in is the paradox of knowledge, which is a great expression of humility: the more you know, the more you know you don't know.
However, as millennials and Generation K are arriving to MBA programs, they should be convinced that through

their Lego pieces of art, creating shared value has never been more rewarding.

The virtual professor: enabling world class teaching or Star Wars science fiction?

If it's now possible to bring world class cohorts into the classroom through virtual classes, how can we bring world class faculty in the same classroom? During the second day of this amazing AMBA 2018 Global Conference, we had an answer through holographic telepresence applications for education. You can be a school in a remote part of the world and bring the best faculty. You can bring a face to face experience to any school through technology using 3D and holograms. We had the privilege to witness the impressive effect of such incredible technology, in real time. The attendees were not only able to see and listen to the remote guest speaker (from Canada) but to interact through a Q & A session.

On another note, a less sophisticated and more affordable innovative idea that I would like to share is the "Catch Box Microphone" (look it up on Internet). It is a great sponge cube hosting the microphone, which you can throw during Q & A sessions. It looks like a baby toy, very soft so it won't hurt when thrown. The message I got from its friendly use is: You engage in the game when you throw the ball to get a question; and you accept the ball when you are ready to answer. What a great way to learn through".

Nada BIAZ

Directrice Générale du Groupe ISCAE

>> Le Pr. Tarik El Malki au «Second Seminar of Center for China and Arab States Reform and Development Studies»



Pr. Tarik EL MALKI à SISU, novembre 2017.

Le Professeur Tarik EL MALKI a participé aux travaux de la 2^{ème} édition du "Seminar of Center for China and Arab States Reform and Development

Studies", tenue du 05 au 16 novembre 2017 à Shanghai International Studies University.

Organisé à l'initiative du Ministère des Affaires Etrangères et de l'Education Nationale chinois, ce séminaire a pour objectif de présenter les différentes composantes du modèle de développement chinois initié depuis la mise en place des réformes à la fin des années 1980.

Cette rencontre s'était articulée autour d'un certain nombre de séminaires dispensés par des professeurs universitaires, des experts et des responsables politiques chinois sur des thématiques diverses et variées. Elle a été couronnée par des visites sur le terrain, d'entreprises emblématiques, telles que l'entreprise aéronautique COMAC qui a fabriqué le premier aéronef de construction chinoise, l'entreprise de nouvelle technologie ZTE, la nouvelle ville de Hyue spécialisée dans le commerce international.

Ce séminaire a connu la participation de 40 responsables issus de plus de 20 pays arabes.

>> Conférence-débat sous le thème : «Le développement de la Chine et le soixantenaire de la relation sino-marocaine»

LE GROUPE ISCAE A ORGANISÉ, LE 15 MARS 2018 AU CAMPUS DE CASABLANCA, UNE CONFÉRENCE-DÉBAT SOUS LE THÈME : «LE DÉVELOPPEMENT DE LA CHINE ET LE SOIXANTENAIRE DE LA RELATION SINO-MAROCAINE », ANIMÉE PAR SON EXCELLENCE MONSIEUR LI LI, AMBASSADEUR DE LA RÉPUBLIQUE POPULAIRE DE CHINE AU MAROC.



La délégation qui a accompagné le diplomate chinois, ISCAE, 15 Mars 2018.

La Chine s'est engagée depuis quatre décennies dans de vastes réformes qui ont profondément transformé le pays au point de le hisser au deuxième rang de puissance économique mondiale. Cette expansion inégalée dans le monde a été construite autour d'un modèle économique basé sur l'innovation, la persévérance et le partage, a en substance indiqué Li Li, Ambassadeur de la République Populaire de Chine au Maroc. En poste au Royaume depuis 2017, le diplomate chinois s'est ainsi exprimé lors d'une conférence-débat qu'il a animée, jeudi 15 mars, sur «Le dévelop-

pement de la Chine et le soixantenaire de la relation sino-marocaine», à l'institut Supérieur de Commerce et d'Administration des Entreprises (ISCAE).

L'occasion pour les étudiants, professeurs et anciens lauréats du Groupe ISCAE venus nombreux, de s'imprégner des réformes économiques engagées depuis quarante ans par la Chine, des mutations sociales et des transformations qui ont accompagné son expansion. Avant de devenir un géant économique et un acteur majeur de la mondialisation qui suscitent l'admiration de bien de pays à travers le monde.

Cette conférence a été aussi l'occasion pour les étudiants du premier établissement public d'enseignement supérieur en management au Maroc et leurs invités de jauger le niveau actuel des relations sino-marocaines et d'apprécier son évolution au fil des soixante dernières années.

Comme l'a relevé l'ambassadeur dans son exposé, les progrès que connaît la Chine sont le fruit d'un profond travail ponctué de réformes et marqué par la transformation de son système économique passé d'une économie planifiée à une économie de marché socialiste.



Son Excellence, Monsieur LILI, Ambassadeur de Chine au Maroc.

>> Le Groupe ISCAE participe aux travaux de Deans Conference AACSB

INITIÉE ANNUELLEMENT PAR L'ASSOCIATION TO ADVANCE COLLEGIATE SCHOOLS OF BUSINESS (AACSB), L'ÉDITION 2018 DE LA «DEANS CONFERENCE» A RÉUNI ENVIRON 750 DOYENS DES ÉCOLES DE COMMERCE, LES PLUS PRESTIGIEUSES À L'ÉCHELLE INTERNATIONALE.

Acette occasion, les organisateurs ont rendu hommage à 29 pionniers du monde des affaires parmi les Alumni des écoles de commerce accréditées et ont salué leur impact positif sur leur environnement socio-économique.

Cette rencontre a été également une opportunité d'échanges fructueux entre les doyens, présidents et directeurs généraux autour des nouveaux impératifs et possibilités, auxquelles les business schools doivent se préparer dès aujourd'hui.

En effet, la valorisation de la diversité, la puissance des réseaux, la conduite du changement dans l'institution académique et la création d'une culture de croissance semblent être des enjeux communs à la plupart des écoles de commerce du monde entier.

Ci-après, un résumé de l'intervention en anglais de Mme Nada BIAZ à cette occasion :

«Imminent Guest speakers and about 750 Deans from world-class prestigious Business Schools discussed topics related to the theme of the 2018 AACSB Deans Conference "Leading New Imperatives and Possibilities", held in Las Vegas/ Nevada, from February 7th to 9th.

Educating a diverse workforce, leading with power, getting the students work-ready, leading the change in the academic enterprise and creating a growth culture seem to be common challenges to most business schools all over the world.

Educating a diverse workforce

Diversity is getting a great deal of attention recently in most public policy discussions and higher education has a major role in educating and preparing a diverse workforce. Diversity is the demographic mix



Nada BIAZ et Carlos MOSLARES, Doyen IQS.

of specific collection of people (students, faculty, staff). It can be related to gender, geographic, socio-economic background or all together. In educational setting, diversity means equity, the guaranty of fair treatment, access, opportunity and advancement for all students, faculty and staff. Diversity also means inclusion, the opportunity to have everyone participate and fully engage in the institution's project. In general, there is a strong interrelationship between diversity of students, state funding for scholarships, student performance and school resources.

In this regard, a Dean has a crucial role at four different levels, as:

- The Strategist: He should make sure the school is positioned to excel at attracting and educating diverse students and creating an inclusive environment for thriving.

- The Catalyst: He should think of how the school can adapt to changing demographics of its eco-system, and how it is preparing students to work in a diverse world.

- The Steward: He should be stewarding resources to support the school's diversity, equity, and inclusion initiatives and investing in the positive reputational effects associated with these initiatives.

- The Operator: He should be systematically assessing policies and practices to ensure that the school is effectively serving a

diverse community of students, faculty, and staff.

Leading with power

Different graduates, from the same business school, will have completely different paths and rhythm of progression. The challenge for a business school graduate is how to navigate successfully through his career. According to Jeffrey Pfeffer, Professor of Organizational Behavior at the Graduate School of Business at Stanford University, Leadership Education and Development is failing. Studies show that there is a low level of employee engagement and high levels of job dissatisfaction and turnover intentions, that many leaders and CEOs are losing their job. Actually, this is because leadership education is more aspirational rather than science based.

Students need to be taught the established realities of social sciences. Studies show that political and networking skills reliably predict career success and other performance, above any other skills.

Power skills can (and should) be taught in both core and elective courses that include education in the relevant social science ideas and theories, coaching to help overcome inhibition and practice.

When offered, such material is almost instructor-proof, readily transferable, and draws enormous enrollments and very

high course evaluations. That is because students appreciate hearing the truth and being given the tools, knowledge, and skills to succeed in the business world. People want to believe that the "World is Just" and that there is a direct link between performance and success. Actually, Power is a personal attribution that each individual has to engage in through ambition/ drive, energy, focus, self-confidence, capacity to tolerate conflict (to not be liked or approved of at all moments), persistence and resilience, self-assessment.

Moreover, an important attribute is the capacity of breaking the rules (those with power get to break the rules and not follow conventions), and asking (If you need help, just ask). Building a personal brand and standing out is also crucial, by differentiating oneself, although in residential educational setting, it is not easy task. Creating resources is another fundamental topic (special access to information and people that others can't have, doing things that others don't want to do, getting budgets and financial resources, organizing events that bring people together). Acting and speaking with power are also important competencies to develop (take up space and adopt a powerful pose, use forceful gestures).

However, Power has a price that not everyone is ready to pay. Visibility, public scrutiny, always being in stage are difficult to handle. You never know if people like you for who you are or for your position; not to mention the trade-off between power and autonomy and the energy you have to keep or re-new to be always on stage. The reality is that competition for advancement is inevitable because there are fewer positions at the top; therefore, peers are also competitors. So, graduates are responsible for their own careers, and for building relationships with those who can make them successful. Giving people knowledge and tools empowers them, but they have to take the responsibility of using them appropriately.

Bridging the B-School and Business Gap: Getting the students "Work-Ready" Engagement level is falling dramatically. This is something that companies are concerned about. Getting talents and keeping them is a real issue now, more than ever before. On the other hand, surveys show that Businesses say universities are failing to deliver relevant degrees and candidates for offered positions.

What are the biggest challenges B.schools are facing in addressing the gap between what business wants and what they provide?

The idea is to identify current best practices or potential ways to close the gap.

Some B.schools designed special "Engagement Projects" as an answer to this

problem. This includes how to make sure faculty contributes to translate academia in the business setting: "Pracademia". B.schools are expected to build Industry Ready Graduates, through co-creation, co-delivery, case studies, on site events, industry partner providing mentoring for projects, industry partner bringing in consulting projects.

So the challenge is about relevance. It all started with a question, and it will always be the question:

How will business education remain relevant? What should be done to educate the next generation of leaders?

Leading in the academic enterprise: how can you successfully lead changes In this time of exceptional technological, political and social shifts, leading the change is a big challenge for most B.Schools who usually fail because of one or a combination of many reasons:

- Inertias towards status quo
 - Lack of enthusiasm and perseverance / continuity
 - Lack of senior leadership and frontline engagement
 - Lack of resources
 - Legal constraints
 - Lack of autonomy
 - Too much time because of resistance
 - Powerful coalition because of the fear to lose something
 - Lack of communication
 - Lack of understanding
 - Lack of immediate results
 - Lack of incentives (why would I do it?)
- Group discussion helped define steps to overcome these difficulties:
- Explain the why for the institution and link the greater benefit to the individual benefit; and value the contribution of each individual
 - Try to understand fears and concerns one on one by listening
 - Adopt an inclusive approach involving stakeholders (Faculty, students, alumni, staff, employers)
 - Plan action (What, How, Who and When)
 - Monitor progress and align reward system to contribution, ultimately performance

A specific method in 3 steps was presented to summarize up "Leading at the crossroad of change":

1 - Categorize stakeholders: Superordinates (Dean, Chancellor, Boards, Governance Groups); Teams members (Faculty, Direct reports, Staff, Organizational Subunits, Support teams); Customers (Students, faculty, Employers).

2 - Match CoSTS Communications/ Strategies/ Tactics and Sequencing to each stakeholder: Agree-in (timing and objectives, stakeholders landscape); Bee-in (Select the right team, gain the team's commitment, communicate the preliminary

vision, comprehensively formulate the challenge); Buy-in (invite customers to bee-in, engage lead opinion leaders, understand customer needs, market and advertise); Allow-in (solicit bee-in, solicit buy-in, engage in "gift exchange", leverage agree-in, exclude).

3 - Avoid stimulating emotions of Disrespect, Envy, Anger and Fear (DEAF): Negative emotions can make people DEAF to and undermine your change effort.

Create a Growth Culture

Today, learning matters more than ever. Lifelong learning is new norm. Most people look for a job who helps them reach their potential, be the best of themselves. Neuro science findings show that learning changes the brain and has a positive effect on performance. The concept of neuroplasticity proves that learning helps grow and become ones best self, because learning is building neural pathways.

This is how we moved from Management Science, to Social Science then we are using now Neuro Science. What learning organizations are looking for is Transformative Learning that shifts from knowledge delivery to conviction and behavioral transformation that leads to change in action.

Actually, a transformation learning is linked to personal involvement. As Educational enterprises, B.schools should give the best example of how to induce insight: introduce a range of concepts, let people learn on their own and give them time for reflection. This works not only with students but also with any other member of the community, including faculty and staff. We are not talking anymore about human resources but about talents and talents development. This is why it's important to foster an inclusive growth mindset within the institution. People should be encouraged to embrace challenges and see them as opportunity to grow. Feedback is useful for learning and it should be seen as useful for learning and improving.

Different ways to create a growth culture where discussed, such as:

- Create a safe environment to take risks and make mistakes
 - Develop managers with right skills (psych safety, empathy, etc.)
 - Hold managers accountable for health of their group
 - Measure, recognize learning, effort and progress
 - Review your performance review process
- But above all, top management leaders should be role models by showing curiosity, learning and recovering from mistakes. This is how the tone can be set."

Nada BIAZ
Directrice Générale du Groupe ISCAE

>> Le Pr. Amine Zenjari au Global Colloquium



Pr. Amine ZENJARI à HBS, janvier 2018.

Le Professeur Amine ZENJARI du Groupe ISCAE a pris part, du 07 au 10 janvier 2018, au Global Colloquium For Participant Learning (Glocoll) qui s'est déroulé à Harvard Business School aux Etats-Unis. La formation s'est articulée autour de « Case Writing Workshop ». Elle a regroupé 60 Professeurs venus de différentes Business Schools à travers le monde

pour participer à ce programme intensif de quatre jours.

Cette formation a eu essentiellement pour objectifs de :

- Développer les compétences des participants dans la rédaction de cas ;
- Donner un aperçu général sur le déroulement de la rédaction des cas ;
- Comprendre le processus normal de la rédaction des cas ;
- Se familiariser avec les différentes étapes de la bonne rédaction ;
- Rédiger des notes pédagogiques ;
- Distinguer entre les cas destinés à différentes populations.

Durant quatre jours, les participants ont eu l'opportunité de travailler individuellement et en groupe pour expérimenter la rédaction des parties de cas et aussi regarder des vidéos qui mettent le point sur les challenges de la rédaction des cas.

Le Glocoll est un programme sélectif qui rentre dans le cadre d'une collaboration Business School to Business School.

>> Le Groupe ISCAE, désormais dans la liste des World-Class Business Schools du Bloomberg Education New York



Pr. Mohamed Amine ISSAMI.

Dans le cadre du dynamisme et de l'ouverture de nos Enseignants-Chercheurs à l'international, Mohamed Amine ISSAMI, Professeur de Finance au Groupe ISCAE, a été récompensé par Bloomberg for Education pour son

syllabus du cours « Portfolio Management ». Bloomberg est une plateforme de premier plan qui joue le rôle de prestataire d'informations financières dans le monde. Elle permet aux utilisateurs et aux étudiants en particulier, d'être toujours connectés au

monde réel des affaires et des finances et d'approfondir à la fois leur recherche et leur travail en classe. Bloomberg terminal contribue à l'analyse des marchés financiers, à l'évaluation des scénarios économiques et à l'interprétation des données qui ont un impact sur l'économie mondiale.

Le Syllabus du cours « Portfolio Management » du Professeur Mohamed Amine ISSAMI, qui présente les fondamentaux et les techniques utilisées pour construire des portefeuilles financiers et gérer leurs risques, a été sélectionné par Bloomberg for Education New York, pour sa publication dans le répertoire des syllabi des cours de toutes les Business Schools Worldwide qui répondent à un nombre de critères scientifiques (données factuelles des marchés, originalité de l'approche utilisée, etc).

Lien : (https://data.bloomberglp.com/professional/sites/10/Bloomberg-for-Education_links_9.12.pdf)

>> Le Pr. Mohamed Sabar a participé à la formation «Le Lean appliqué à la logistique»



Pr. Mohamed SABAR, décembre 2017, Paris.

Dans le cadre de l'encouragement de la recherche que le Groupe ISCAE mène au profit de ses enseignants-chercheurs, Monsieur Mohamed SABAR, Professeur-

Habilité à l'ISCAE, Chef du département Management et Responsable Pédagogique du Mastère Spécialisé en Achat et Logistique, a pris part, les 04 et 05 Décembre 2017 à Paris, à la formation intitulée «Le Lean appliqué à la logistique » organisée par le Groupe Cegos.

Cette formation est destinée aux directeurs et responsables de plates-formes de distributions, d'entrepôts, aux directeurs et responsables Supply Chain et logistiques, aux directeurs des opérations, aux leans managers, et responsables d'exploitation d'un entrepôt ou d'une plate-forme logistique ainsi qu'aux ingénieurs, cadres et managers responsables d'un projet Lean.

En effet, cette formation permet d'adapter les meilleures pratiques du Lean à l'ensemble de la chaîne logistique. Durant deux jours, les participants ont été formés sur les leviers d'actions pour éliminer les gaspillages dans l'entrepôt, réduire la surface actuelle occupée, identifier les points clés pour construire un projet de maîtrise des flux, simplifier et clarifier les flux de l'implantation, réduire le lead time et améliorer la productivité.

>> Des Enseignants-Chercheurs du Groupe ISCAE participent à «Business Ethics Case Study Workshop»



Pr. Hind KABAILI

Les 27 et 28 avril 2018, les Professeurs Hind KABAILI et Mohamed Amine ISSAMI ont participé au workshop, organisé par « The Center for Business

Ethics » à Casablanca, dédié à la rédaction des études de cas.

En effet, la méthode des cas est une pédagogie active fondée sur l'analyse rationnelle de vraies situations d'entreprise. Elle consiste à faire étudier et discuter de façon argumentée, par un groupe d'apprenants, des situations-dilemmes concrètes à partir d'informations fournies par les acteurs de l'entreprise étudiée.

Au Maroc, il y a peu d'études de cas locales traitant des dilemmes éthiques que les Enseignants-Chercheurs peuvent utiliser comme outil pédagogique et auquel les étudiants s'identifient.

L'objectif principal de ce workshop est d'accompagner les participants à développer davantage les compétences nécessaires pour créer des études de cas locales, adaptées à la réalité de l'entreprise marocaine.



Pr. Mohamed Amine ISSAMI

Dans ce cadre, « The Center for Business Ethics » a lancé un concours d'écriture des cas dans le but de créer un référentiel auquel les professeurs auront accès gratuitement.

>> Le Pr. Brahim Kerzazi participe à un séminaire sur le thème «Sociologie des usages du Coaching en Entreprise»



Pr. Brahim KERZAZI.

Monsieur Brahim KERZAZI, Professeur à l'ISCAE, a assisté à un séminaire sur la « **Sociologie des Usages du Coaching en Entreprise** », qui a eu lieu le 23 Mars 2018 à la Maison des Sciences de l'Homme-Paris Nord, France.

Ce séminaire avait pour objectif de développer le regard sociologique avec une jonction sur le management autour du coaching et d'élargir le réseau de chercheurs en faveur du Laboratoire de Recherche en Management (LAREM) et des doctorants de l'ISCAE, et ce dans la perspective d'organiser des journées d'études et des colloques.

>> Le Pr. Nada Souidi invitée à la 5^{ème} Conférence Internationale COSINUS

Dans le cadre de l'encouragement de la recherche que le Groupe ISCAE mène au profit de ses Enseignants-Chercheurs, Madame Nada SOUDI a participé à la «5th COSINUS Conference», tenue les 11 et 12 janvier 2018 à Oxford Brookes University, sous le thème «University-Industry interactions in a time of turbulence – Opportunities and Challenges».

Pr. Nada SOUDI a présenté, à cette occasion, une communication intitulée « **Role of States in the economic valorization of the innovation and University Research: Case of Morocco** »

Ci-après un résumé de son intervention :

« Le développement de la recherche universitaire et la valorisation économique de l'innovation pour les industriels et les entreprises continuent à susciter le débat. Il ne s'agit plus seulement d'un besoin, mais d'une priorité et d'un axe d'investissement pour les Etats.

En effet, ces deux aspects ont été introduits dans le système économique pour assurer une coopération «gagnant-gagnant» entre les parties prenantes



Pr. Nada SOUDI.



Pr. Nada SOUDI, à la 5^{ème} Conférence Internationale COSINUS.

et explorer ainsi un «modèle» triptyque reliant l'Etat, l'université et les entreprises.

Dans cet article, l'accent a été mis sur l'expérience marocaine et le rôle du gouvernement dans la mise en œuvre de ce modèle de coopération. Après une revue exhaustive de toutes les organisations liées à l'innovation au Maroc, trois modèles illustrent la coopération des trois parties prenantes: l'industrie, l'État et l'université, sous la forme de modèles à triple hélice. Il s'agit, en l'occurrence, des centres d'innovation, des clusters et d'incubateurs. Sur la base des résultats théoriques, une étude quantitative a été menée dans le but de démontrer le niveau d'implication et le rôle du gouvernement marocain dans la réalisation du modèle de la triple hélice. »

La communication du Professeur Nada Souidi sera publiée dans la Revue d'Oxford et le Livre collectif.

>> «AABS Connect Conference 2018» Le Pr. Mohamed Amine Issami «Guest Speaker»



Pr. Mohamed Amine ISSAMI à AABS Connect Conference, Tanzanie, Mai 2018.

DU 20 AU 22 MAI 2018 EN TANZANIE, LE PROFESSEUR MOHAMED AMINE ISSAMI, A PARTICIPÉ À AABS CONNECT ANNUAL CONFERENCE, EN TANT QUE « GUEST SPEAKER ».

ORGANISÉE SOUS LE THEME « **BUSINESS SCHOOLS ENGAGEMENT WITH INDUSTRY : MODELS, LESSONS AND IMPACT ON AFRICA** », CETTE CONFÉRENCE VISE À DÉVELOPPER DES RELATIONS DE COLLABORATION AVEC LES ÉCOLES DE COMMERCE AFRICAINES ET DES CHEFS D'ENTREPRISE LEADERS DANS LE DOMAINE.

VOICI UN RÉSUMÉ DE L'ÉVÉNEMENT EN ANGLAIS, TEL QUE REPORTÉ PAR PR. MOHAMED AMINE ISSAMI :

“The Association of African Business Schools' 13th annual conference has taken place at the University of Dar es Salaam Business School, Tanzania from Sunday 20 - Tuesday 22 May 2018. AABS Connect theme: Business Schools' Engagement with Industry: Models, Lessons and Impact on Africa. AABS annual conference is a gathering of fellow business school practitioners, business leaders, public officials, thought leaders and business school alumni. AABS Connect encourages debate to aid African business and management education growth strategy. On May 20th, 2018, participants from around the world have engaged in the second of a series of global conversations on the future of management education. The Business Education Jam: Africa 2018 was being held in partnership with the AABS Connect Conference 2018 & University of Dar es Salaam Business School in Tanzania. This event builds off of the recent success of the Africa 2017 global conversation held in South Africa in collaboration with GIBS. Business Education Jam: Africa

2018 has welcomed participants from across the world to learn about the challenges and opportunities facing management education in Africa.

This global dialogue has two primary elements: First, through an edX EDGE course participants have gained perspective on critical issues and were able to share different ideas and insights. Second, the key themes developed in the edX course have been discussed during a live symposium held at Coral Beach Hotel Dar Es Salaam. On Monday 21 May, Professor Mohamed Amine ISSAMI has contributed to the AABS Connect conference as Speaker in the Panel 1: Strengthening collaboration between Business Schools and Industry to develop critical leadership and management competencies. The raised questions were about: How can business schools bridge or even close the skills gap needed by industry? How could they respond to employer needs and transform economic challenges to opportunities? The Moderator of the Panel was Professor Leif Sjöblom from IMD Business School (Switzerland), along with Mr. Gilman Kasiga, Business Development Director for Eastern Africa at General Electric (Tanzania) who enriched the debates around the following issues: Demands and skills required by industry in leaders and managers - how can Business Schools evolve to survive the needs of industry?

During the AABS members meeting on May 22, the new team composed of an Executive Director and Accreditation Director were introduced to the members. The accreditation process and modified logo were revealed. During this session, the AABS Annual Report on activities for period January – December 2017 was presented and the new AABS website will be launched on October 1st 2018. Finally, the Members have voted for the proposed change to the AABS Charter regarding the length of the board terms. The University of Stellenbosch Business School (USB) will host the AABS connect conference in June 2019. Following the AABS conference rotational schedule, the 2020 conference will be held in Senegal.”

>> Le Professeur Carlos MOSLARES, Doyen de IQS à l'ISCAE



Le Doyen de IQS - Barcelone à l'ISCAE, juin 2018.

À l'occasion de la 5^{ème} Conférence Internationale sur la Responsabilité Sociale des Organisations, sous le thème «**Les innovations pro-sociales : de la finance responsable à l'entrepreneuriat social**», le Docteur Carlos Garcia MOSLARES, Doyen de IQS School of Management, Barcelone, a visité l'ISCAE du 26 au 28 juin 2018 pour assister aux travaux du colloque international, rencontrer les différents acteurs de l'ISCAE et discuter des possibilités de développer d'autres axes de collaboration avec le Groupe ISCAE.

>> Visite de la Délégation «Campus Orange»



La délégation «Campus Orange» à l'ISCAE, Juin 2018.

Le 19 juin 2018, l'ISCAE-Casablanca a accueilli «Campus Orange», une délégation composée de 34 Directeurs des Campus Orange Monde en visite au Maroc. Au programme de cet événement une visite du campus et des témoignages animés par Pr. Tarik

>> Visite de la Délégation Sénégalaise

Dans Le cadre de sa stratégie d'ouverture à l'international, notamment au continent Africain, le Groupe ISCAE a accueilli, le 17 avril 2018 à l'ISCAE-Casablanca, une délégation Sénégalaise.

Cette rencontre avait pour objectif de discuter la possibilité d'accueillir une trentaine de managers du Groupe Orange Afrique, de créer un échange, entre lesdits managers et les enseignants et la communauté iscaeiste.



Mesdames Guylane THIAM et Raissa HACHEM organisatrices de «Campus Orange», ISCAE, avril 2018.

EL MALKI, Pr. Nada SOUDI, Doctorants, participants à l'EMBA et des étudiants de la Grande Ecole.



Conférence animée par les professeurs Tarik EL MALKI et Nada SOUDI.



Pr. Souad BERRADA avec la délégation «Campus Orange».

>> Visite de Neoma Business School



Sylvie JEAN et Valérie COLLOT-BOUGHALI de NEOMA BS.

Dans le cadre du développement des relations de partenariat entre le Groupe ISCAE et Neoma, une délégation de Neoma s'est déplacée, les 17 et 18 avril 2018 à l'ISCAE-Casablanca.

Au programme de cette visite figuraient des entretiens avec les candidats désignés par le Groupe ISCAE au programme Double Diplôme proposé par Neoma Business School.

A l'issue de cette rencontre, la délégation de Neoma a été ravie de l'excellent niveau de nos étudiants.

>> Visite de la Délégation Coréenne de Hanyang University



Mme Hyemin YOO et Mme Suhjin KIM, Manager Office of International Affairs HANYang University, avril 2018.

Témoignage

Sylvie JEAN, Directrice du Programme Grande Ecole, et Valérie COLLOT-BOUGHALI, Responsable de la Promotion des programmes de NEOMA BS, témoignent de leur visite dans le cadre du partenariat de Double Diplôme entre les Programmes Grandes Écoles de NEOMA BS et l'ISCAE.

«Dans le cadre de ce partenariat, les 17 et 18 avril 2018 ont eu lieu les entretiens de sélection des étudiants sur le campus de Casablanca du Groupe ISCAE. L'organisation et l'accueil chaleureux de Madame Samira ALAOUI et son équipe ont donné le ton à ces entretiens.

Les étudiants maîtrisent parfaitement l'exercice de l'entretien, et font preuve d'une grande maturité, d'un esprit d'ouverture et d'engagement totalement en ligne avec le Programme Grande Ecole de NEOAM BS. Leurs résultats académiques traduisent la sélectivité et les exigences de leur cursus, mais également, les fondations construites dans les meilleures classes préparatoires du Maroc. Leurs projets professionnels s'inscrivent dans différents domaines (finance, audit, marketing, etc.) avec une connaissance aiguisée des secteurs d'activités et des entreprises. La plupart ont d'ores et déjà accompli des stages au sein d'entreprises de renommées internationales.

Nous avons passé des moments extraordinaires d'échanges et de découvertes avec des jeunes gens ambitieux, authentiques et responsables.

Nous avons hâtes de les accueillir sur nos campus et poursuivre avec eux cette excellence collaborative pour ensemble, saisir l'avenir !»

Sylvie JEAN et Valérie COLLOT-BOUGHALI

>> Visite de la Délégation des Etudiants de l'Université Suisse Zhaw



La délégation des étudiants de l'Université Suisse Zhaw en visite à l'ISCAE, Casablanca, Février 2018

Dans le cadre de ses relations de partenariat et de coopération avec les universités internationales, le Groupe ISCAE a accueilli, le 9 février 2018 sur son campus de Casablanca, une importante délégation des étudiants de l'Université Suisse Zhaw, composée de 33 étudiants, 2 professeurs, 2 cadres de Switzerland Global Entreprise et un représentant de la Chambre de Commerce Suisse au Maroc. En marge de cette visite, une conférence a été

animée par M. Abdellah AMALLAH, Professeur de l'Enseignement Supérieur au Groupe ISCAE, sous le thème : « Affaires Internationales et Rôles des Organisations Internationales au Maroc (Banque Mondiale, BAD, BEI...) ». Au terme de cette rencontre, les deux parties se sont félicitées de cette rencontre, une occasion d'échanger et explorer les moyens de renforcer leur coopération.

>> Visite de la Délégation de Nanjing Audit University



La délégation de NAU à l'ISCAE, Juin 2018.

Le 14 juin 2018, le Groupe ISCAE a accueilli une délégation de Nanjing Audit University (NAU) composée de Pr. Jincheng ZHANG, Vice-Président, M. Cuihua XU, Dean, Graduate School/Assc. Research Fellow, Pr. Yang SUN, Acting Vice Dean, Institute of Economics and Finance, Pr. Hongmel ZHAO, Business School et Pr. Qingchuan WU, Vice Dean, School of Accounting, pour discuter de collaboration et échanges académiques ainsi que des possibilités de mise en œuvre des autres axes de coopération entre le Groupe ISCAE et Nanjing Audit University.

>> Visite d'une Délégation Gabonaise à l'ISCAE

Vu l'excellence des relations entre le Royaume du Maroc et la République du Gabon et la stratégie africaine du Maroc et considérant la stratégie de l'ISCAE dont l'un des objectifs majeurs est de contribuer au développement de l'Afrique en l'occurrence à travers l'assistance, le transfert des compétences dans la formation et la recherche scientifique, le Groupe ISCAE a accueilli, le 23 Avril 2018, une délégation de l'EM-Gabon présidée par M. Daniel Franck IDIATA, Professeur Titulaire des Universités, Commissaire Général du Centre National de la Recherche Scientifique du Gabon et PDG de l'EM Gabon. C'est dans ce cadre que s'inscrit la démarche formulée par l'EM-Gabon pour solliciter l'assistance technique et l'encadrement de l'ISCAE dans le déploiement de son ingénierie pédagogique et de recherche scientifique. Objectif : relever ses standards et mettre en œuvre une véritable stratégie d'établissement fondée sur les bonnes pratiques universitaires. Le Groupe ISCAE compte accéder à cette demande en signant une Convention de collaboration, consulting et accompagnement. Concrète-



Une délégation gabonaise en visite à l'ISCAE, 23 Avril 2018.

ment, cet accompagnement couvre quatre volets essentiels : apporter une assistance technique à l'EM-Gabon dans la conception, la mise en œuvre et l'évaluation de ses programmes académiques et de formation continue ; proposer à l'EM-Gabon des enseignants pour l'animation de cours et séminaires, l'encadrement et les jurys, selon les besoins exprimés par l'EM-Gabon et dans la limite des disponibilités du corps professoral de l'ISCAE, permettre la participation des enseignants, post-doctorants et doctorants de l'EM-Gabon aux manifestations scientifiques organisées par l'ISCAE (doctoriales,

colloques, etc.) et enfin prévoir pour les étudiants de l'EM-Gabon la possibilité de vivre une expérience académique et scientifique à l'ISCAE Maroc dans le cadre d'échanges interuniversitaires.



Mme Nada BIAZ, DG, Groupe ISCAE et le Pr. Daniel Frank IDIATA, PDG, EM-GABON

>> Une Délégation de l'IESEG en visite à l'ISCAE

A l'occasion de la 5^{ème} Conférence Internationale sur la Responsabilité Sociale des Organisations, qui s'est tenue les 27 et 28 juin 2018 à l'ISCAE-Casablanca, Mesdames Marta VASQUEZ, Associate Director- International Network and Development et Rita BELE-ZONGODONO, Head of Africa and Middle East Network and Development du Groupe IESEG School of Management ont visité l'ISCAE pour assister aux travaux dudit colloque international, rencontrer les différents acteurs de l'ISCAE et discuter des possibilités de développer d'autres axes de collaboration avec l'ISCAE.



Une délégation de l'IESEG à l'ISCAE le 27 Juin 2018.

>> 5^{ème} Conférence Internationale sur la Responsabilité Sociale des Organisations

Des chercheurs font le point sur les pratiques et la Recherche en RSE



5^{ème} Conférence Internationale sur la RSO, ISCAE, Juin 2018.

PARU AU COURS DES ANNÉES 1950 AUX ETATS UNIS AVANT DE DÉBARQUER EN EUROPE ET DE SE RÉPANDRE DANS D'AUTRES PAYS, LE CONCEPT DE "RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DES ENTREPRISES (RSE)" A CONNU CES DERNIÈRES ANNÉES UNE GRANDE ÉVOLUTION AU POINT DE S'INSÉRER DANS LES PRINCIPES GÉNÉRAUX DE LA GOUVERNANCE DES ENTREPRISES. PLACÉ SOUS LE THÈME « LES INNOVATIONS PRO-SOCIALES : DE LA FINANCE RESPONSABLE À L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL », CE COLLOQUE INTERNATIONAL S'EST TENU DU 27 AU 28 JUIN 2018, À ISCAE-CASABLANCA.

Considéré comme un levier de croissance par certains et une contrainte pour d'autres, notamment parmi les PME, la RSE est désormais indissociable des stratégies des entreprises, ont soutenu les partici-

pants à la cinquième Conférence internationale sur la responsabilité sociale des organisations. Cette conférence a donné lieu à de nombreux échanges et à des moments riches en enseignements entre les chercheurs venus des quatre coins du monde dont un grand nombre du Canada. Il faut dire que le choix du thème n'était pas fortuit et reste d'actualité, dans la mesure où le concept de la RSE commence à se diffuser au niveau des pratiques managériales des entreprises des pays émergents comme le Maroc. De plus, « cette notion s'est imposée plus que jamais comme un instrument de régulation des pratiques des entreprises dans un contexte où l'Etat ou des pays sont de moins en moins souverains, leur marge de manœuvre devient de moins en moins importante. Le règlement émanant du marché à travers la pression des consommateurs puis des actionnaires obligent les entreprises à modifier de plus en plus leur comportement et à moderniser leurs pratiques », a souligné dans

son mot d'introduction M. Tarik EL MALKI, Directeur du Développement et de la Recherche à l'ISCAE, rajoutant que cette rencontre fait suite à deux anciennes éditions organisées à Marrakech et Agadir.

A noter que cette conférence a été organisée par l'Alliance Internationale de Centres de Recherches Interdisciplinaires (AICRI, Maroc), en partenariat avec le Centre for Leadership Excellence (Sobey, Business School, Université Ste-Mary's, Canada), le Groupe ISCAE et la Chaire de Responsabilité Sociale et de Développement Durable (CRSDD) de l'Ecole des sciences de la gestion (UQAM) et l'Observatoire de la Responsabilité Sociétale des Entreprises du Maroc (ORSEM).

Inaugurant la plénière sur « La question de la transition énergétique/écologique et les institutions financières », Malika Youssifine, Directrice de RH, RSE et Communication à Lafarge-Holcim, a d'emblée indiqué que « le rôle des grandes entreprises comme la nôtre n'est pas forcément de distribuer l'argent ni de faire de l'humanitaire,



Intervenants à la 5^{ème} Conférence Internationales sur la Responsabilité Sociale des Organisations, du 26 au 28 Juin 2018

mais de participer à créer une économie verte et une économie circulaire autour des endroits où nous sommes installés ».

S'agissant de la perception de la RSE du point de vue du cimentier, elle a indiqué que ce concept englobait au sein de l'entreprise un ensemble de trois éléments : la responsabilité environnementale, la responsabilité économique et la responsabilité sociétale avec une gouvernance éthique.

« La responsabilité économique, parce qu'on est d'abord une entreprise et qu'on doit gagner notre vie, être productif et rapporter de l'argent à nos actionnaires, mais aussi à nos milliers de collaborateurs puis aux gens qui travaillent avec nous », a-t-elle précisé. Poursuivant son exposé, elle a ajouté que la politique de la RSE s'organise au sein de l'entreprise autour de quatre axes. Le premier concerne l'éducation de proximité autour des villages et douars qui ne sont pas soutenus par le monde professionnel.

Le deuxième axe concerne le développement de l'employabilité dont le principe consiste, a-t-elle expliqué, à « aider les gens à trouver les moyens d'avoir des revenus réguliers qui leur permettent de vivre, d'aider leurs familles, d'envoyer leurs enfants à l'école ».

La santé et la sécurité ainsi que l'économie circulaire et la protection de l'environnement constituent respectivement les troisième et quatrième axes, a-t-elle relevé avant de conclure qu'une entreprise ne peut survivre si elle ne place pas la RSE au cœur de ses décisions stratégiques.

Pour sa part, Nabila Tbeur, chargée de mission auprès du DGA à l'OCP, a affirmé que, comme toute industrie minière et extractive, la question de la RSE, du développement durable et la prise en considération des parties

prenantes et des populations locales, fait partie depuis des années du cœur de métier et de la stratégie du Groupe OCP où elle officie en tant que chargée de mission CSR.

Pour cette responsable, la notion de RSE est « une approche qui doit être faite de façon sincère et répondre à des besoins locaux de façon pertinente et pas uniquement dans une logique de communication ou de règlementation ».

« Nous passons à des actions de création de valeur qui préservent la dignité des personnes et encouragent l'autonomie financière, au-delà de la notion de philanthropie ou de distribution ».

Intervenant pour le compte de la BMCE Bank of Africa, Mme Ghizlane Nourilil, la représentante du DG de la banque marocaine a indiqué dans son exposé que cela fait 23 ans que

son établissement travaille sur le sujet RSE, soulignant que cela fait 20 ans que l'entreprise signe les grands engagements internationaux en matière de finance durable.

« La BMCE Bank of Africa est reconnue pour son engagement en faveur d'une finance durable », a-t-elle soutenu, avant de présenter les principaux engagements auxquels la banque a souscrit de « manière volontaire » et qui ont servi comme base pour la mise en place des produits élaborés en collaboration avec ses partenaires internationaux.

La nouveauté par rapport à 2018, c'est la mise en place d'une charte RSE du groupe qui repose sur six piliers : l'éthique des affaires et les intérêts des clients ; les financements durables et l'entrepreneuriat social ; l'employeur responsable ; la gouvernance et la ges-



Le comité organisateur de la 5^{ème} Conférence Internationale sur la RSO.



Ateliers, 5^{ème} Conférence Internationale sur la RSO.

tion des risques ; l'environnement ainsi que l'intérêt des communautés et le dialogue avec les parties prenantes. S'exprimant à son tour, Milder Villegas, DG de Filaction Québec, un fonds de développement destiné aux PME et coopératives de cette province du Canada, a d'emblée fait la distinction suivante: « Par opposition au fonds de capital-risque qui mise avant tout sur la maximisation des rendements financiers, en tant que fonds de développement, nous cherchons à maximiser surtout l'impact social ». Après avoir retracé la genèse de ce fonds d'origine syndicale, qui privilégie les secteurs de l'économie sociale, du tourisme et de la culture, il a énuméré les différentes actions qu'il mène. Et de préciser qu'en termes d'objectifs, Filaction s'est «intéressée à ce que l'on appelle finance inclusive. On crée, on capitalise et on gère les fonds d'investissement pour les populations mal desservies». Animée par le Pr. Inass El Farissi (enseignant-chercheur à l'ISCAE), Nabil Adel, directeur du groupement de recherche en géopolitique et géoéconomie, le Pr. Selma Haj Khelifa (enseignant-chercheur de la chaire PME-TPE, ISCAE) et Ihassane Ben Halima, Dg de SGFG, cette table ronde a édifié l'assistance sur bien des points liés à la thématique et a donné lieu à un échange qui souligne l'importance du sujet parmi les intervenants qui n'ont pas tari d'arguments pour soutenir leurs points de vue.

Ils ont dit :

Nada BIAZ, Directrice Générale du Groupe ISCAE

PARTICIPER A LA DISSEMINATION DE LA CONNAISSANCE



« Depuis sa création en 1971, l'ISCAE a toujours été un lieu de débats et de discussions autour de thématiques d'actualité. Fidèle à sa mission, notre établissement participe ainsi à la dissémination de la connaissance, à travers les contributions intellectuelles de ses enseignants-chercheurs et doctorants d'une part; et d'autre

Les trois autres tables rondes ont porté sur « Le programme universitaire et l'éducation à la responsabilité sociale », « La RSE, levier de croissance ou contrainte pour la PME marocaine? » et « Etat des lieux de la responsabilité sociétale des entreprises au Maroc et perspective de développement ».

A noter qu'une douzaine d'ateliers ont ponctué cette conférence dont certains se sont déroulés en anglais, une première à souligner pour les organisateurs qui visaient cette année aussi des chercheurs anglophones. Signalons que cette cinquième conférence a été jumelée la veille, mardi 26, avec un atelier doctoral incluant un séminaire de rédaction de textes scientifiques et qu'une compétition étudiante de projets d'organisation de l'entrepreneuriat social devait clôturer le colloque.

Alain Bouithy

CHIFFRES CLÉS DU COLLOQUE

• Le nombre de participants	181
• Doctorants ISCAE	20
• Doctorants externe	82
• Professeur ISCAE + Directeurs de Recherches	15
• Universités et écoles participantes	32
• Intervenants/conférence inaugurale	6
• Ateliers	13 ateliers 107 participants

part, par l'organisation d'événements scientifiques ouverts aux chercheurs d'ici et d'ailleurs ainsi qu'aux professionnels et décideurs.

La stratégie ISCAE 2020 s'est voulue orientée vers le renforcement de son positionnement qualitatif à travers un certain nombre de chantiers prioritaires tels que la digitalisation, l'ouverture à l'international et le développement de la recherche, ceci en prenant la vague des paradigmes actuels, en l'occurrence l'entrepreneuriat et la RSE des organisations. »

Tarik Malki, Directeur du Développement et de la Recherche à l'ISCAE

UN INSTRUMENT DE REGULATION DU COMPORTEMENT DES ENTREPRISES PAR EXCELLENCE



parties prenantes et, c'est là où le concept de parties

« La RSE a nécessité un changement de pratique puisque nous sommes passés progressivement d'une approche libérale, qui est basée sur la maximalisation du profit, de la valeur actionnariale comme seule et unique responsabilité des entreprises, à ce qu'on appelle la valeur partenariale où il est question de partage de la création de valeur au niveau des

prenantes a émergé à la lumière d'un certain nombre de scandales financiers, écologiques et sociaux, etc. On peut dire que la RSE devient un instrument de conduite stratégique de régulation du comportement des entreprises par excellence et qu'elle ne peut pas être dissociée des stratégies internes des entreprises quels que soient leur taille, origine géographique et secteur d'activité ; puisqu'aujourd'hui, c'est le marché qui impose ses règles ».

Jean Pierre GUEYIE, Professeur Associé au Département Finance de l'ESG UQAM - Montréal

A L'INSTAR DU CANADA, LES ENTREPRISES SERONT DE PLUS EN PLUS INTERPELLEES AU MAROC



davantage intériorisée par les gestionnaires. Au Canada, la

« Les débats sont intéressants et permettent d'envisager l'avenir avec un peu plus d'espoir vu que nous avons pu constater que la responsabilité sociale est au centre des préoccupations des entreprises. Et de plus en plus dans les institutions qui opèrent que ce soit dans le secteur minier, des services ou dans l'industrie. Donc, c'est une préoccupation qui est

responsabilité sociale existe depuis plusieurs années et elle est assez proactive puisque les acteurs sociaux sont très regardants sur ce que font les entreprises et les médias. L'environnement de l'entreprise est assez dynamique pour l'interpeller sur ses faits et gestes. Nous avons vu qu'au Maroc aussi, il y a cette ouverture de la société civile aux événements qui se passent autour de l'entreprise. Et, je pense que le fait qu'il y ait cette préoccupation de la société civile fait en sorte que les entreprises soient de plus en plus interpellées. C'est un peu ce qui se passe au Canada où les acteurs sociaux gardent l'œil sur ce que fait l'entreprise ».

Bouchra M'ZALI, Professeur de Stratégie à l'Université du Québec à Montréal

IL VAUT MIEUX PRENDRE LE VIRAGE AVEC CELERITE



Si l'on a un client qui représente 20% de notre chiffre d'affaires, par exemple, et qu'on voit la RSE comme un

« Bien qu'elle fasse peur à certaines entreprises, la RSE reste un levier de croissance. Les entreprises réticentes doivent mettre en balance deux choses : La première probabilité est que l'un de mes clients se fasse imposer par son propre client ou ses investisseurs des achats responsables et un comportement responsable.

poinds, ce qui n'est pas mon cas, la seconde probabilité est que le client commence à exiger un comportement responsable, des certifications, des labellisations ou autres. En ce moment-là, il n'y aura pas de choix pour l'entreprise. C'est dire qu'il vaut mieux prendre le virage avant et il faut voir aussi qu'à travers le temps et à défaut de lois et de règlements, c'est une pression sociale qui va amener les entreprises à changer. Et d'avoir été visionnaire et de l'avoir anticipé, permet de passer sereinement cette période de turbulence ».

Propos recueillies par **Alain Bouithy**.

>> 6^{ème} Édition des Doctoriales du CEDOC du Groupe ISCAE «Les innovations pro-sociales : de la finance responsable à l'entrepreneuriat social»

6^{ème} EDITION DES DOCTORIALES DU CEDOC DU GROUPE ISCAE

*Les innovations pro-sociales :
de la finance responsable à l'entrepreneuriat social*

29 & 30 juin 2018



6^{ème} édition des Doctoriales, 29-30 Juin 2018



Des doctorants en atelier.

leurs travaux, dans une ambiance instructive et collaborative.

Ces Doctoriales se veulent être un espace permettant aux doctorants de créer des synergies entre différents laboratoires au niveau national, en favorisant les échanges autour de projets de recherche, tout en faisant un zoom sur une thématique d'actualité à travers la conférence inaugurale.

Cette année, le choix s'est porté sur le thème : «**Les innovations pro-sociales : de la finance responsable à l'entrepreneuriat social**».



Pr. Rachid M'RABET, Professeur de l'Enseignement Supérieur, Directeur du CEDOC

CHIFFRES CLÉS :

- Le nombre de participants 60
- Le nombre d'intervenants (Conférence inaugurale et Ateliers) 23
- Le nombre de conférencier Etranger 01
- Le nombre d'ateliers 03
- Le nombre de communications présentées 29

Atelier	ISCAE	Externes	Total
Finance	6	3	9
Marketing	6	4	10
Stratégie	5	5	10
Total			29



Des doctorants en atelier.

>> Projets d'Immersion Professionnelle (PIP) Projets d'Impact Social (PIS) Une Opportunité Importante d'Insertion Professionnelle et Sociale



Séance de présentation des projets.

Les 7,8 et 9 mai 2018 à l'ISCAE-Casablanca, se sont tenus les jurys de soutenance des Projets d'Immersion Professionnelle (PIP) et Projets d'Impact social (PIS) au titre de l'année universitaire 2017-2018.

Cette démarche, à impact économique et social, est désormais une composante du programme de la Grande Ecole du Groupe ISCAE. Il s'agit d'une mission de terrain qui permet aux étudiants une réelle immersion en situation aussi bien professionnelle que sociale. La finalité étant la transversalité des apprentissages via l'application des connaissances managériales acquises par les étudiants sur des problématiques réelles identifiées avec des professionnels et experts-terrains.

Sur le plan pédagogique, cette activité permet à l'étudiant de développer ses compétences en matière de : gestion de projet, travail en équipe, communication; ainsi que le comportement citoyen au service de la communauté et créateur d'impact.

Sur le plan professionnel et social, ces projets associent les entreprises et les ONG à la formation de futurs managers tout en leur permettant de bénéficier d'un regard externe et de force créative.

Sur le même registre, ces travaux permettent une valorisation des CV des étudiants et représentent une opportunité importante d'insertion professionnelle et sociale.

Ces projets sont présentés et évalués par des jurys composés du corps professoral de l'ISCAE et des professionnels aussi bien en



Membres des Jurys

interne qu'issus du monde de l'entreprise et des organismes à caractère social.

CHIFFRES CLÉS :

- PIS : 42 groupes
43 projets
205 étudiants
- PIP : 8 groupes
28 projets
85 étudiants

>> Forum Afrique du Groupe ISCAE-FAGI'2018 Former des managers africains afin de hisser le niveau des pratiques managériales de notre continent



Nada BIAZ, allocution d'ouverture

paration de ses lauréats à cette transformation prometteuse de l'économie africaine et à sa légitime ambition de rattraper rapidement son retard économique, technologique et social, pour le bien d'une jeunesse africaine, nombreuse et exigeante.

Ainsi, dans son cursus de formation scientifique et professionnalisant, le Groupe ISCAE renforce, particulièrement, son ouverture sur son environnement continental et invite ses étudiants, dont bon nombre vient des pays d'Afrique subsaharienne, à esquisser les perspectives de leurs projets professionnels en direction de leur continent. C'est dans cet objectif que s'inscrit l'animation de cette première édition du Forum Afrique (FAGI'2018), dont le Groupe ISCAE s'engage à faire un fort moment annuel de rencontres entre ses étudiants, son corps professionnel et tous leurs partenaires concernés par le management et l'économie africaines, sous leurs multiples facettes.



FAGI, 10 mai 2018 à l'ISCAE-Casablanca

Des professeurs universitaires, des doctorants et des étudiants ainsi que des experts nationaux et internationaux, en présence d'un public important et avisé, ont pris part à cette rencontre pour débattre de cette problématique et échanger leur expérience dans le domaine.

A l'issue de cette manifestation, des recommandations ont été proposées, allant dans le sens de la formation des compétences nécessaires pour accompagner le développement de nos entreprises.



Comité organisateur et intervenants, 10 Mai 2018

>> La 10^{ème} promotion du EMBA organise une conférence : « Quelles opportunités d'investissements pour le Maroc dans le cadre de la coopération Sud-Sud ? »



• M. Hicham BENSALD ALAOUI : *Directeur Risques chez EuleurHermes.*

• M. Amine LAGHIDI : *Vice-Président de l'Association Marocaine des Exportateurs (ASMEX).*

• M. Riad MEKOUAR : *Professeur Universitaire*

Modérateur :

• M. Talal CHAKIR : *Professeur des sciences économiques, politiques et sociales et chroniqueur chez Luxe Radio.*

Après le mot de bienvenue de Mme EL BOUAMRI, Directrice de l'ISCAE-Casablanca, et M. Mahjoub Chahine de la 10^{ème} promotion EMBA, les conférenciers ont présenté des chiffres relatifs au potentiel économique du continent africain, tout en pointant du doigt les contraintes structurelles dont la majorité des pays africains souffrent en termes de formation des ressources humaines et le besoin colossal d'investissement dans les infrastructures. Le débat était une opportunité de mettre à nu l'absence d'une offre industrielle économique nationale qui serait capable de saisir les opportunités d'investissement dont regorge le continent africain. En effet, l'accent a été mis sur le besoin urgent d'avoir une stratégie globale pour accompagner les PME à développer leur offre et par la suite exporter en Afrique en créant de la valeur ajoutée. Les efforts des PME se heurtent à l'inefficacité des mesures d'accompagnement et la faiblesse des incitations économiques à l'export.

Les conférenciers ont pu dresser un comparatif avec les économies qui ont réussi le virage de l'export en développant leurs industries, à savoir la Chine et la Turquie. Le bilan est alarmant et laisse croire que l'économie marocaine a du pain sur la planche pour développer les exportations. Les intervenants ont saisi l'opportunité de proposer des recommandations pour libérer les énergies des PME qui restent le fer de lance de l'économie nationale.

Cette conférence a eu le mérite de démystifier le pouvoir de l'économie marocaine à saisir les opportunités qu'offre le continent africain et à signaler que cela reste possible si un environnement économique incitatif au profit des PME est mis en place rapidement. En outre, cet événement s'inscrit dans le lancement du débat national sur la refonte du modèle économique marocain après le constat de plusieurs échecs de grands projets et surtout sa facette d'économie de rente qui accentue l'inégalité des chances pour les entreprises marocaines.

La dixième promotion du programme de l'Exécutive MBA du Groupe ISCAE, qui vient par ailleurs d'être labellisé AMBA très récemment, a organisé, le 06 Avril 2018, une conférence sur le thème « Quelles opportunités d'investissement pour le Maroc dans le cadre de la coopération Sud-Sud ? ».

Cet événement a su attirer un nombre important de personnes, vu le sujet d'actualité qui était débattu par d'imminents conférenciers et qui a été modéré par un universitaire et chroniqueur connu dans une radio Marocaine.

Intervenants :

• M. Hamid BEN ELAFDIL : *Directeur Général AREP (Agence Régionale d'Exécution des Projets).*

>> Les Participants du Mastère Spécialisé Management des Villes et des Territoires (MVT) en voyage d'étude au Québec

Un grand moment de convivialité et d'échange



Les participants du MVT en voyage d'étude, Mai 2018.

Dans le cadre du programme de formation du Mastère Spécialisé en Management des Villes et des Territoires (MVT), les participants de la 8ème promotion, accompagnés par le Professeur Tarik EL MALKI, Responsable pédagogique dudit Mastère et Directeur de Développement et de la Recherche, ont organisé un voyage

d'étude au Canada du 7 au 11 mai 2017.

Au programme de ce voyage d'étude figuraient outre les visites des sites urbains remarquables (siège de la ville de Québec, Maison de la Littérature,...), les rencontres avec des acteurs publics et privés qui œuvrent au développement des villes et des territoires et les séminaires à l'Ecole

Nationale d'Administration Publique (ENAP) autour des thèmes liés :

- Aux pratiques de développement du territoire : éthique et relations avec les promoteurs, cas d'une grande municipalité Québécoise ;
- A l'organisation municipale du Québec ;
- A l'aménagement et l'urbanisme ;
- Et la fiscalité municipale.

>> Conférence-débat organisée par les participants de l'Executive MBA : « La Stratégie de Présence Digitale des PME »

Le Groupe ISCAE a organisé une conférence-débat, le vendredi 26 janvier 2018. Entrant dans le cadre de son Executive MBA, cette conférence, animée par Mehdi CHAHI, Social Media Researcher et CEO d'Innovate Research & Marketing, a abordé le thème : «**Quels enjeux représentent la stratégie de présence digitale et l'adoption d'une approche Social Selling pour la PME ?**».

Cette conférence-débat s'est tenue dans le cadre de l'initiative Digital Corner considérée comme une initiative Digital Social Impact, qui se donne comme objectif principal de créer et favoriser l'acculturation autour du digital et l'acquisition des connaissances pratiques, en créant



des opportunités d'échanges sous forme de conférences, de formations-ateliers et de séminaires Boot camp.

Cette initiative a constitué l'occasion pour les participants d'une part d'identifier et de comprendre les enjeux internes et externes que se doit

de saisir toute PME marocaine désireuse de mettre en place une stratégie de présence digitale et d'autre part de découvrir ce qu'est le Social Selling en tant qu'approche humaine dynamique orientée «Human to Human», qui permettra à l'entreprise de mieux promouvoir et légitimer son offre sur son marché tant local, continental qu'international.

La conférence-débat a connu également la participation d'une chef de PME, Khadija ACHTAICH, fondatrice du cabinet Materner Malin, spécialisée dans l'accompagnement des mamans et parents dans le maternage proximal et parentalité positive, qui a eu le plaisir de témoigner de son expérience de présence digitale,

de son effort de vulgarisation pour promouvoir la culture du maternage proximal et de contribuer au développement de la conscience marocaine collective à travers les outils digitaux. Interrogé sur le rôle que jouerait le digital au sein d'une entreprise souhaitant se digitaliser, Mehdi CHAHI a affirmé que «le digital reste une hybridation d'outils digitaux intégrés dans les processus managériaux et opérationnels d'une entreprise. Ceci se doit d'être accompagné avant tout d'une vision claire en concordance avec la stratégie de l'entreprise en s'inscrivant dans une optique Human Centric, ce qui veut dire qu'un digital axé uniquement sur la technologie sans prise en considération de l'hu-

main ne garantirait pas, in fine, une expérience client profitable car c'est bien elle le vrai bénéficiaire du digital».

«D'autre part, sur le plan marketing et de manière opérationnelle, une stratégie digitale pour la PME marocaine ne devrait pas constituer une source de crainte, si elle est bien préparée», dit Mehdi Chahi. Il ajoute que «le digital permettra à la PME d'accroître sa visibilité et sa notoriété sur son marché et surtout de disposer de nouveaux leviers de vente qui l'accompagneront pour améliorer sa position concurrentielle sur son marché domestique ainsi qu'en termes d'ouverture sur d'autres marchés émergents en Afrique».

>> Mastère Spécialisé Entrepreneuriat et Développement des Affaires (MEDA) : Rencontre avec les Entrepreneurs



Les participants du MEDA, rencontre avec les entrepreneurs, Avril 2018, ISCAE-Casablanca.

Dans le cadre du Mastère Spécialisé Entrepreneuriat et Développement des Affaires (MEDA), le Pr. Amine ZENJARI, Responsable pédagogique du Mastère a organisé, le 20 avril 2018 au Campus de Casablanca, une rencontre avec les Entrepreneurs au profit des participants de la 2ème promotion.

Ont pris part à cette manifestation :

- Oussama FILALI : Directeur Général en transport des marchandises
- Abdelmajid CHEKROUNE: Directeur Général de ASERTI
- Nour Eddine ROUDAB : Serial Entrepreneur et Ex-Directeur de King Generation
- Redouane CHAKIR : Co-fondateur de TOTAC

Cette initiative a donné lieu à des

échanges interactifs entre les entrepreneurs apprentis et les hommes du terrain. L'idée est d'identifier les opportunités de création d'entreprise dans les secteurs à fort potentiel et inviter les jeunes à découvrir l'écosystème entrepreneurial et à s'imprégner de la culture de l'entreprise.

>> La 10^{ème} promotion du EMBA organise un colloque sur La Réforme de la Flexibilité du Taux de Change

Dans le cadre de leur cursus, les participants de l'EMBA sont amenés à développer leurs capacités managériales et ce, à travers, entre autres, l'organisation de manifestations ou de rencontres pour ouvrir le débat autour d'une thématique d'actualité.

Ainsi, la promotion 10 de l'EMBA a organisé le 6 avril 2018 au sein de l'Institut un colloque sur la réforme de la flexibilité du taux de change, souhaitant ainsi dresser un bilan trois mois après le lancement de la réforme.

Ont pris part aux travaux de cette rencontre :

Abdelmajid Benrissoul, Professeur de l'Enseignement Supérieur.

El Mehdi Fakir, Directeur Associé d'Added Value Audit & Consulting
Yasser Tamsamani, Economiste-Chercheur Senior

Younes Jermounie, Expert-Comptable, Associé au sein du cabinet BDO
Abdelmalek Mouatadid, Directeur de Marché Capital Market sales au sein de la Banque Centrale Populaire.

Les panélistes ont tout d'abord souhaité différencier les termes flexibilisation



et libéralisation. Ils s'accordent tous pour nous informer que le panier dans lequel évolue le Dirhams n'aura pas d'impact significatif sur le Dirhams. En effet « parité du dirham est déterminée à l'intérieur d'une bande de fluctuation de $\pm 2,5\%$ contre $\pm 0,3\%$ actuellement, par rapport à un cours central fixé par Bank al Maghib (BAM) sur la base d'un panier de devises composé de l'EURO (60%) et du dollar américain (40%).

Les solutions proposées par les banques permettent aujourd'hui aux entreprises de s'assurer contre les risques du change à travers les instruments de couvertures. Cependant, ces solutions, du fait de leurs coûts, sont plutôt destinées aux grandes entreprises au détriment des TPE et PME, alors que statistiquement ce sont ces dernières qui constituent la part la plus importante de notre tissu économique.

>> La 10^{ème} Promotion de l'EMBA en Voyage d'Etudes aux USA

La promotion 10 de l'EMBA a organisé un voyage d'études aux USA dans le cadre de son programme de formation entre le 20 et 30 avril 2018

le voyage d'études EMBA 2018 a été entamé par deux jours de formation à Northeastern University. la formation a concerné des thèmes sur le management et les sciences de gestion : innovation, entrepreneuriat, culture américaine.

Le groupe a également fait un ensemble de visites d'établissements de formation: Campus Harvard, Université Columbia, laboratoire MIT, incubateur Northeastern..

le voyage a été l'occasion de faire des visites d'entreprises industrielles ou de finance de marché.



Les participants au voyage d'étude de l'EMBA, Avril 2018, USA

Cette expérience a permis aux participants de confronter leur connaissance théorique et professionnelle par rap-

port au monde des affaires américain pionnier et précurseur.

>> Séminaire Résidentiel du Mastère Spécialisé en Management Public (MMP)



Les participants du MMP, Rabat en séminaire résidentiel, Avril 2018 à Marrakech.

Dans le cadre du programme de formation du Mastère spécialisé en management public, l'ISCAE-Rabat a organisé, à Marrakech deux séminaires résidentiels de la 12^{ème} promotion dudit mastère.

MMP Groupe 1 : 6 et 7 Avril 2018 ;

MMP Groupe 2 : 20 et 21 Avril 2018.

Au programme de ces deux séminaires, figuraient des thèmes liés à des problématiques d'actualité relatives au management public.

Deux conférences ont eu lieu pour les deux groupes : la 1^{ère} a été animée par Pr Kabaili et portant sur le thème « La transformation digitale », la 2^{ème} a été animée par Pr EL

HAYANI portant sur le thème « L'importance du leadership dans la gouvernance publique ».

Ont pris part aux travaux de ces séminaires :

Pr. Karim AARAB, responsable du Mastère Management Public ;

Pr. Fouad MACHROUH, responsable du Mastère Audit, Comptabilité et Contrôle de gestion ;

Pr. Adil BAMI, responsable du Mastère Management du Commerce International ;

Pr. Abdelhay BENABDELHADI ;

Et Pr. Abdelhaq EL HAYANI.

>> Séminaire Résidentiel de la 1^{ère} Promotion du Mastère Spécialisé en Management et Marketing de la Santé (MMS)



Professeurs, encadrants et participants du MMS en séminaire résidentiel, Avril 2018 à Marrakech.

Dans le cadre du programme de formation, La première promotion du Mastère Spécialisé en Management et Marketing de la Santé (MMS) a tenu, les 20 et 21 avril 2018, son séminaire résidentiel à Marrakech.

Cette rencontre a été une occasion de présenter l'état d'avancement des thèses des participants devant un jury composé des Professeurs-Encadrants.

Lors de ce séminaire résidentiel, les participants ont eu l'occasion d'échanger avec les responsables pédago-

giques du Mastère sur le bilan de l'année en cours et d'exprimer leur satisfaction de la qualité des séminaires et des intervenants (un taux de satisfaction de 87,57%).

En marge de ce séminaire, une conférence-débat a été organisée sur le thème : « Développement Personnel », animée par Madame Fatima-Zahra OUTIA, Coach Professionnelle Certifiée RNCP, ESC PARIS.

MISSION STATEMENT

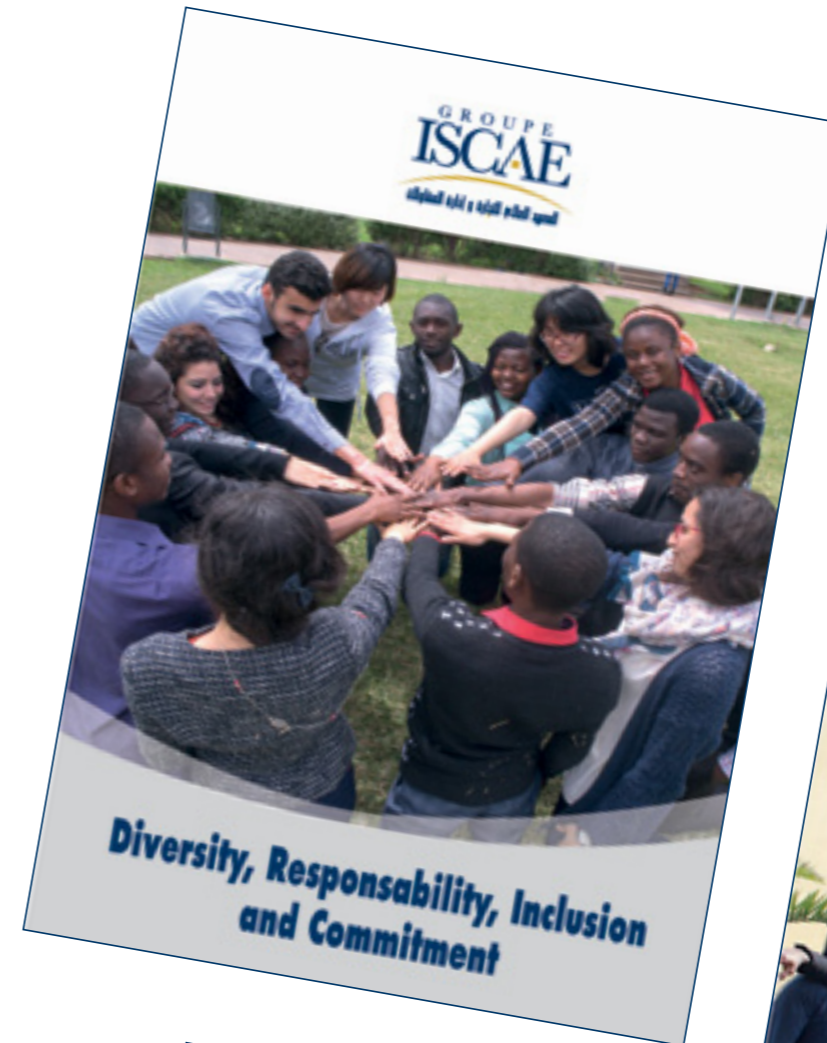
Groupe ISCAE, a pioneering and public Moroccan business school, attracts and develops talents to meet the evolving needs of local, regional and global environments. To serve the sustainable economic and social development of Morocco and the region, it educates drivers of change and cultivates an entrepreneurial mind-set through degree programs in business, executive education, and the development and dissemination of intellectual contributions to business and academic communities.

Groupe ISCAE, Ecole de commerce Marocaine, Pionnière, Publique, attire et développe des talents pour répondre aux besoins évolutifs des environnements national, régional et mondial.

Pour servir le développement économique et social durable du Maroc et de la région, il forme des acteurs du changement et cultive un état d'esprit entrepreneurial, à travers les programmes académiques en management, la formation continue et la diffusion des contributions intellectuelles aux entreprises et aux communautés académiques.

مجموعة المعهد العالي للتجارة وإدارة المقاولات، مدرسة مغربية للتكوين العالي في مجال التدبير، رائدة، عمومية، تستقطب وتنمي المواهب لتلبية الاحتياجات المتطورة على الصعيد المحلي والإقليمي والعالمي.

من أجل خدمة التنمية الاقتصادية والاجتماعية المستدامة في المغرب والمنطقة، فهي تكون روادا للتغيير وتزرع روح الاستثمار والتدبير الناجع من خلال برامج أكاديمية في إدارة الأعمال، التكوين المستمر، ونشر المساهمات الفكرية في المقاولات والمؤسسات الأكاديمية.



>> ISCAE-Rabat : Cérémonie de Remise des Diplômes aux Lauréats de la Formation Exécutive



ISCAE-Rabat : cérémonie de remise des diplômes aux lauréats de la formation executive.

Mardi 3 juillet 2018 a eu lieu à l'ISCAE-Rabat la cérémonie de remise des diplômes aux lauréats du :

- Mastère Spécialisé en Management Public (MMP) : 36 ;

- Mastère spécialisé en Contrôle de Gestion, Audit et Comptabilité (MCGAC) : 22 ;
- Mastère Spécialisé en Fiscalité Appliquée (MFA) : 10.



Lauréats du MMP, 3 Juillet 2018.



Lauréats du MCGAC, 3 Juillet 2018.

>> Le Groupe ISCAE conforte sa politique d'ouverture et s'allie à de nouveaux partenaires

INTERNATIONAUX

LE GROUPE ISCAE A CONCLU UNE CONVENTION DE PARTENARIAT AVEC LE GROUPE PSA



Nada BIAZ, DG Groupe ISCAE et Jean Christophe QUEMARD, Executive vice-Président pour la région Moyen Orient et Afrique chez Groupe PSA

- Signature d'une convention de partenariat entre le Groupe ISCAE et le constructeur français Groupe PSA pour renforcer les relations de coopération et d'échanges, dans une perspective de co-construction de futurs profils managériaux.
- Les deux partenaires s'engagent à la réalisation d'actions communes visant à faciliter l'élaboration puis l'accomplissement du projet professionnel des élèves et leur insertion.

Le 11 mai 2018, le Groupe ISCAE a signé une convention de partenariat avec le constructeur automobile Groupe PSA au Maroc.

L'objectif de ce partenariat est de renforcer les relations de coopération et d'échange entre les deux groupes, dans une perspective de co-construction de futurs profils managériaux, en tenant compte à la fois des exigences de la globalisation et des spécificités nationales et régionales.

Pour le Groupe ISCAE et son partenaire, Groupe PSA, cette convention vise à développer une étroite collaboration pour :

- Améliorer la Marque Employeur et l'attractivité du Groupe PSA auprès des étudiants et lauréats ;
- Contribuer au rayonnement académique du pays en contribuant au soutien et à la promotion des filières d'excellence.
- La préparation optimale des étudiants au monde du travail, dans un contexte globalisé, fortement concurren-

rentiel et en constante mutation, à travers une proximité avec le monde réel de l'entreprise ;

- La création de synergies avec les acteurs économiques en matière de réflexion et de recherche dans le domaine du management.

Le Groupe PSA est engagé à construire et piloter des relations avec le monde académique et les institutions au Maroc. Au sein de l'écosystème académique, le Groupe ISCAE, premier établissement de formation des cadres au Maroc est un partenaire de premier ordre pour le constructeur automobile.

Cette convention de partenariat donnera lieu à un plan d'actions annuel autour de trois axes :

1. La formation et la pédagogie
2. Le recrutement et l'emploi des jeunes
3. La communication autour de la marque Employeur

Lors de cette matinée, Nada BIAZ, Directrice Générale du Groupe ISCAE, a rappelé que :

« L'ISCAE a parcouru un chemin remarquable depuis sa création en 1971. Sa réputation s'est forgée et consolidée au fil des années pour en faire la référence incontestable en matière d'enseignement supérieur du management au Maroc et sa renommée a dépassé les frontières nationales.

L'ISCAE amorce aujourd'hui une nouvelle étape, celle d'un développement durable, dans le contexte global actuel des écoles de commerce au niveau mondial. Grâce à sa capacité d'innovation et de créativité, l'ISCAE a franchi un nouveau cap et continue à s'inscrire dans une dimension à la hauteur de son histoire.

La stratégie du Groupe ISCAE est un projet de développement voire de transformation progressive, à plus long terme pour poser les jalons d'une croissance pérenne, dans le but de dépasser les frontières nationales et de rayonner à l'international, à travers le positionnement de notre établissement en Afrique... ».

Pour sa part, Jean Christophe QUEMARD, Executive Vice President pour la région Moyen Orient et Afrique chez Groupe PSA, a déclaré : « Le Groupe PSA écrit son futur au Maroc. Nous avons un projet complet couvrant l'ensemble de la chaîne de valeur automobile. Ceci n'a pas d'équivalent sur le continent africain. » ; et il ajoute : « Le Groupe PSA, ce sont des hommes et des femmes qui représentent nos valeurs et qui sont nos meilleurs ambassadeurs. Dans le cadre de la montée en puissance du Groupe au Maroc, nous recherchons des talents individuels qui se mettront au service du collectif. »

**LE GROUPE ISCAE SIGNE
UNE QUATRIEME CONVENTION DE
PARTENARIAT AVEC UNE DES MEILLEURES
UNIVERSITES CHINOISES
SHANGHAI INTERNATIONAL STUDIES
UNIVERSITY (SISU)**



Nada BIAZ, DG Groupe ISCAE et Pr. Pan YU, Dean SISU

Le 8 juin 2018, le Groupe ISCAE a accueilli une délégation de Shanghai International Studies University (SISU). Cette visite a été l'occasion de discuter de collaboration et d'échanges académiques et des possibilités de mise en œuvre des autres axes de coopération entre le Groupe ISCAE et l'Université SISU.

En marge de cette visite, une cérémonie de signature de la convention de partenariat entre le Groupe ISCAE et SISU a été organisée. Cette convention vient s'ajouter aux trois conventions de partenariat déjà opérationnelles avec des établissements de formation Chinois de renom : Nanning Audit University, HOHAI University, ANTAI College of Economics & Management Shanghai Jiao Tong University (SJTU).

Il est à noter que Shanghai International Studies University est fondée en 1949. Elle est réputée comme l'une des Institutions d'enseignement supérieur, les plus prestigieuses et les plus sélectives en Chine.

Elle dispense une formation hautement qualitative et maintient, vis-à-vis des établissements homologués, une place prédominante dans les disciplines des sciences éducatives, sciences économiques, gestion et droit...

SISU accueille plus de 10.000 étudiants, dont plus de 1.000 étudiants internationaux, issus de 100 pays.

**LE GROUPE SKEMA BUSINESS
SCHOOL, NOUVEAU PARTENAIRE
FRANÇAIS DU GROUPE ISCAE**



Le 25 Décembre 2017, le Groupe ISCAE a signé une convention de partenariat avec la prestigieuse School of Knowledge Economy and Management (SKEMA Business School).

SKEMA Business School dispose de trois (3) campus en France : Paris, Lille et Sophia Antipolis et trois (3) Campus à l'étranger : Raleigh aux États-Unis, Suzhou en Chine et Belo Horizonte au Brésil et bénéficie de la triple accréditation (EQUIS, AACSB et AMBA).

SKEMA Business School propose des programmes de niveau Bachelor (BBA in Global Management), Master Grande Ecole, Master of Science (MSc), Mastère Spécialisé, MBA2, PhD en France, aux États-Unis, en Chine et au Brésil.

A travers ce partenariat, le Groupe ISCAE et SKEMA Business School s'engagent à favoriser l'échange des étudiants et des enseignants et à développer les activités de formation et de recherche communes entre les deux établissements.

**STOCKHOLM BUSINESS SCHOOL
PREMIER PARTENAIRE SUÉDOIS
DU GROUPE ISCAE**



Le 06 Décembre 2017, le Groupe ISCAE a conclu une nouvelle convention de partenariat avec Stockholm Business School (SBS), l'une des plus grandes écoles de l'Université de Stockholm avec environ 3500 étudiants et 100 chercheurs et conférenciers.

Ce partenariat s'inscrit dans la politique d'ouverture internationale du Groupe ISCAE, qui vise à lui donner un rayonnement plus important.

Par cet accord, les deux parties veilleront à entreprendre des actions communes visant à créer un courant de coopération entre les deux établissements en matière de formation et de recherche. Elles s'engagent également à mettre en place un programme d'échange des étudiants et enseignants des deux Business Schools.

Stockholm Business School est réputée être un creuset pour la recherche interdisciplinaire et l'éducation générant de nouvelles perspectives sur des sujets d'actualité dans le monde des affaires et au-delà. Stockholm Business School offre une éducation qui permet d'élargir la conception conventionnelle des études commerciales pour inclure les valeurs humanistes, culturelles et sociétales.

**NOUVEAU PARTENAIRE CANADIEN
DU GROUPE ISCAE :
L'UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE**

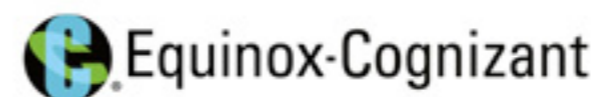


Le 05/12/2017, le Groupe ISCAE a conclu une nouvelle convention de partenariat avec l'Université de Sherbrooke. Ce partenariat s'inscrit dans la politique d'ouverture internationale du Groupe ISCAE. Cette convention vise à donner un rayonnement plus important à notre établissement, à développer l'échange académique et culturel, la recherche et une relation mutuellement avantageuse pour les deux établissements.

Il est à noter que l'Université de Sherbrooke se classe en tête des Universités Canadiennes et maintient sa place dans le top 20 mondial en matière de développement durable selon le UI GreenMetric World University Ranking.

En 2014 et 2015, selon le classement international établi par l'Université Leiden aux Pays-Bas, l'Université de Sherbrooke s'est classée première Université Francophone au Canada pour la pertinence de sa Recherche.

EQUINOX-COGNIZANT



Le 02 Avril 2018, le Groupe ISCAE et Equinox-Cognizant ont signé une convention de partenariat. L'objectif de ce partenariat est de renforcer les relations de coopération et d'échange entre les deux parties dans une perspective de co-construction de futurs profils managériaux, en tenant compte à la fois des exigences de la globalisation et des spécificités nationales et régionales.

A travers cet accord, les partenaires œuvrent pour le rayonnement académique du pays et l'amélioration permanente de l'ingénierie et des contenus pédagogiques répondant aux besoins du marché.

Ce partenariat permet également de créer des synergies avec les acteurs économiques en matière de réflexion et de recherche dans le domaine du management.

**L'EM STRASBOURG BUSINESS
SCHOOL, NOUVEAU PARTENAIRE
FRANÇAIS DU GROUPE ISCAE**



Le 23 Novembre 2017, le Groupe ISCAE a conclu une nouvelle convention de partenariat avec l'EM STRASBOURG, Ecole de Management relevant de l'Université de Strasbourg (UNISTRA). Ce partenariat s'inscrit dans la poli-

tique d'ouverture internationale du Groupe ISCAE. Cette convention vise à donner un rayonnement plus important à notre Ecole, à développer l'échange académique et culturel, la recherche et une relation mutuellement avantageuse pour les deux établissements.

Il est à noter que l'EM Strasbourg Business School a la double Accréditation : EPAS & AACSB et fait partie de La Conférence des Grandes Ecoles.

**IQS NOUVEAU PARTENAIRE
DU GROUPE ISCAE**



Considérant le désir du Groupe ISCAE et de IQS de collaborer dans le cadre de différents programmes d'enseignement et de recherche, en vue d'améliorer la formation des étudiants des deux

établissements et d'encourager une telle collaboration internationale sur une base de réciprocité, le Groupe ISCAE et IQS ont signé une convention de partenariat le 22 novembre 2017.

A travers ce partenariat, IQS et le Groupe ISCAE offrent à leurs étudiants un cursus incluant une expérience académique à l'étranger, un enseignement de la plus haute qualité et un programme multiculturel et diversifié d'échange d'étudiants et d'enseignants dans les domaines pédagogiques et de recherche. Ce partenariat donne aux étudiants du Groupe ISCAE la possibilité de recevoir le diplôme du «Master international Marketing in Digital Environnement».

EM-GABON



Dans le cadre de la stratégie du Groupe ISCAE dont l'un des objectifs majeurs est de contribuer au développement de l'Afrique, en l'occurrence à travers l'assistance, le transfert des compétences dans la formation et la

recherche scientifique, une convention avec l'EM-Gabon est dans le pipe.

Cette collaboration concerne l'ingénierie pédagogique et scientifique et la mobilité (des enseignants, des étudiants et des cadres administratifs).

BURGUNDY SCHOOL OF BUSINESS



Le 21 juin 2018, le Groupe ISCAE et Burgundy School of Business ont signé un addendum à l'accord de coopération signé en 2012. A travers cet avenant de coopération, chacune des deux Parties s'attachera à atteindre les objectifs suivants :

- Faciliter l'accueil d'étudiants dans les programmes appropriés sur une base de transfert de crédits ECTS
- Favoriser l'accueil d'étudiants en Double Diplôme entre : le Master Grande École (Grade de Master) de BSB et le Diplôme Programme « Grade Master » du Groupe ISCAE.

NEOMA BUSINESS SCHOOL



Compte tenu des complémentarités existantes dans les domaines de l'enseignement et de la volonté de coopération entre les deux établissements, les parties ont convenu ce qui suit :

Les objectifs de cette coopération sont :

- Le rayonnement des deux établissements
- Permettre à ces deux établissements d'enseignement supérieur de première catégorie de renforcer leurs liens et de pouvoir compter parmi leurs propres élèves des étudiants étrangers sélectionnés selon les critères habituels de chacune des deux institutions.
- Développer le recrutement d'étudiants internationaux de haut niveau par Neoma Business School et l'ISCAE.
- L'enrichissement du parcours pédagogique
- Permettre à des étudiants du Cycle Grande Ecole de l'ISCAE de participer au Programme Grande Ecole (PGE) de Neoma Business School, sur l'un des deux Campus dans le but d'obtenir le diplôme de ce dernier, en plus du diplôme Master de l'ISCAE.

NATIONAUX

LE GROUPE ISCAE SIGNE UNE CONVENTION DE PARTENARIAT AVEC LESIEUR CRISTAL



Mme Nada BIAZ et M. Samir DRISSI OUDGHIRI, DG de Lesieur

En marge de la Cérémonie Sociale que célèbre chaque année Lesieur Cristal, une Convention de partenariat avec le Groupe ISCAE a été signée le lundi 11 décembre 2017. M. OUDGHIRI a rappelé à cette occasion que «l'Académie Excellium célèbre 9 ans au service de la compétence et du développement du savoir faire. Et c'est pour célébrer cet anniversaire que nous avons

signé une Convention de partenariat entre le Groupe ISCAE, le 1^{er} établissement Public d'Enseignement Supérieur en Management au Maroc».

Le Groupe Institut Supérieur de Commerce et d'Administration des Entreprises « ISCAE », a été représenté par sa Directrice Générale, Madame Nada BIAZ, qui était accompagnée par quelques membres du Comité de Direction, à savoir Mme Nadia EL BOUAMRI, Directrice ISCAE Casablanca, Mme Amal LAARIBI, Directeur Adjoint Pôle Formation Continue et par le Professeur Fouad MACHROUH.

Pour M. OUDGHIRI, l'Académie Excellium, créée en 2008 est un accélérateur de carrière. Elle permet un accompagnement adapté à toutes les catégories Socioprofessionnelles. C'est un incubateur/ révélateur de talents, et un accélérateur d'acquisition de compétences. L'Académie Excellium, constitue pour Lesieur, un cadre de partage, d'échange d'expérience et de capitalisation du savoir.

Pour Mme BIAZ, ce partenariat s'inscrit dans le cadre de l'ouverture et du décloisonnement prônés par sa stratégie « ISCAE 2020 ». C'est une première étape qui amorce un long et fructueux partenariat avec Lesieur Cristal.

Par cette initiative, Lesieur Cristal dans sa quête permanente de l'Excellence, matérialise sa volonté de

conjuguer ses efforts avec le Groupe ISCAE pour :

- Développer et distinguer la Marque Employeur ;
- Bénéficier des ressources et de l'expertise du Groupe ISCAE, en matière de Formation continue ;
- Offrir aux collaborateurs Lesieur Cristal, les meilleurs parcours de formation en management ;
- Valoriser l'expertise métiers capitalisée par l'encadrement Lesieur Cristal ;
- Former une nouvelle génération qui contribuera à l'essor du pays, car 20 % des bénéficiaires des sessions de formation dispensées par Excellium, est externe à l'organisation.

Cette collaboration amorce une nouvelle ère de relation Win-Win entre le Groupe ISCAE et Lesieur Cristal. En espérant que se sera un modèle de partenariat "Entreprise privée - Institut de formation" réussi !

BMCE BANK PARTENAIRE STRATÉGIQUE



Mme Nada BIAZ et M. Brahim BENJELLOUN TOUIMI, Administrateur Directeur Général Exécutif, Groupe BMCE Bank .

Le 13 janvier 2017, le Groupe ISCAE a signé une convention de partenariat stratégique avec la BMCE Bank.

L'objectif de ce partenariat est de renforcer les relations de coopération et d'échanges entre le Groupe ISCAE et BMCE Bank, dans une perspective de co-construction de futurs profils managériaux, en tenant compte à la fois des exigences de la globalisation et des spécificités nationales et régionales.

Pour BMCE Bank, ce partenariat vise à développer une étroite collaboration avec le Groupe ISCAE, première Business School Marocaine, pour :

- Améliorer la Marque Employeur et l'attractivité auprès des étudiants et lauréats ;
 - Identifier et accompagner les étudiants à haut potentiel afin d'en faire des managers en adéquation avec les besoins d'un marché exigeant et en constante évolution ;
 - Contribuer au rayonnement académique du pays et conforter son rôle citoyen en contribuant au soutien et à la promotion des filières d'excellence.
- Pour le Groupe ISCAE, ce partenariat s'inscrit dans le cadre de l'ouverture et du décloisonnement prônés par sa stratégie « ISCAE 2020 » et a pour objectif :

- L'amélioration permanente de l'ingénierie et des contenus pédagogiques, en tenant compte de l'évolution des besoins du marché
- La préparation optimale des étudiants au monde du travail, dans un contexte globalisé, fortement concurrentiel et en constante mutation, à travers une proximité avec le monde réel de l'entreprise
- La création de synergies avec les acteurs économiques en matière de réflexion et de recherche dans le domaine du management.

PHONE GROUPE PARTENAIRE DU GROUPE ISCAE



Le Groupe ISCAE a signé une convention de partenariat avec Phone Group en date du 2 avril 2018.

A travers cette convention, Phone Group souhaiterait explorer les possibilités de Partenariat avec le Groupe ISCAE en terme de formation, recrutement, stages, ...

>> Visite d'une Délégation de Libya Oil Maroc à l'ISCAE-Rabat



Visite de la délégation de Libya Oil Maroc, Mars 2018.

Pour permettre aux étudiants de l'ISCAE-Rabat de s'ouvrir sur le monde de l'entreprise et de travailler sur des problématiques réelles sous la supervision de professionnels et des experts de l'entreprise, le Pr. Hayat EL ADRAOUI a invité une équipe jeune et pleine de bonne volonté de Libya Oil Maroc pour un moment de partage enrichissant avec nos étudiants et aussi pour discuter des opportunités de collaboration entre nos deux institutions à travers des études terrains qui seront réalisées par les étudiants de l'ISCAE-Rabat.

>> Great Debaters ISCAE-Casablanca Double Champion de «L'Ultime Débat»



L'équipe Great Debaters ISCAE-Casablanca, Février 2018

L'équipe «Great Debaters ISCAE-Casablanca» a remporté, vendredi 16 février 2018, le trophée de la

compétition «L'Ultime Débat» (section Français et Anglais) organisée par l'ENCG Kénitra.

Ont pris part au débat, en Anglais, les étudiants iscaeistes Wissal Mekkaoui, Leila Ghouddan (Pré-Master) et Jonathan Sumbobo Balzani (Master 1), et en français, les étudiants Audrey Josepha Thiombiano, Thierno Souleymane Sall, Laurencia Natacha Lihounhinto, Martial Dehou, Chakiratou Ayeva, Ainatou Kabre, Abdoul Bikienga et Ibrahim Diallo (Pré-Master).

Organisé depuis 6 ans, «L'Ultime Débat» a pour ambition de mettre en compétition les étudiants des grandes écoles autour d'une thématique précise.

Cet événement représente une opportunité pour donner aux managers de demain l'occasion de maîtriser l'art du débat et de développer leurs compétences en persuasion et prise de parole en public. Il leur offre, par la même occasion, la possibilité de partager et échanger leurs idées.

>> Les Iscaeistes, Grands Champions de «Great Débat» Porter le label ISCAE est une fierté, le défendre est un devoir



L'équipe gagnante, Avril 2018, ENCG - Settati

L'équipe « Great Debaters ISCAE- Casablanca » a remporté la victoire du Grand Débat national du concours « The Great Debaters Morocco» qui s'est déroulé, samedi 21 Avril 2018, à l'ENCG Settati.

En effet, le concept de l'événement se base sur l'esprit compétitif entre écoles et universités. Il vise à initier les étudiants au débat sur des sujets d'actualité et développe leur sens d'analyse.

Les débatteurs Iscaeistes ont défendu avec vigueur les couleurs de l'ISCAE et ont fait preuve d'une grande détermination face à des étudiants venus de tous les coins du pays.

Ceci est inéluctablement le fruit d'un travail continu et acharné de la part de tous les membres du Club.

L'équipe Great Debaters ISCAE Casablanca est composée de :

Section anglaise :

Pré-Master : Wissal MEKKAOUI / Leila GHOUDDAN / Assia KHALFAOUI

Master 1 : Achraf DAHAN / Oumaima TALBI / Abdou Khadre THIAM

Section française :

Pré-Master : Thierno Souleymane SALL / Martial DEHOU / Hajar MASKAOUI / Chakiratou AYEVA / Ibrahim DIALLO / Etienne DOUMONGUE

Master 1 : Imane Marhfour

>> 1^{ère} édition de « Marketing Journey » à l'ISCAE-Rabat



Les organisateurs et participants à la 1^{ère} Edition de «Marketing Journey», Novembre 2017, ISCAE-Rabat

Très belle initiative de la part de Pr Fatima-Zahra BENMOUSSA, qui nous a fait voyager dans le monde passionnant du Marketing, lors de la 1^{ère} édition de «Marketing Journey», qu'elle a organisée à l'ISCAE-Rabat, Samedi 25 Novembre 2017, avec le soutien de Vivo Energy.

Plusieurs Guest Speakers, en majorité lauréats de l'ISCAE, sont venus partager leurs expériences et leurs

visions de la créativité et de l'innovation. Des ateliers ont été prévus tout au long de la journée, sur des thématiques telles que le Digital comme outil d'innovation, la Communication de l'innovation et l'Innovation dans la communication.

Les étudiants de l'ISCAE-Rabat ont brillé par leur enthousiasme et leur dynamisme.

Un grand Bravo aux initiateurs et organisateurs !

>> 1^{ère} Edition ISCAE-MUN sous le thème «Leadership des Jeunes un Facteur clé pour une Paix Durable»



Les participants à la 1^{ère} Edition ISCAE MUN, Mars 2018 à l'ISCAE-Casablanca

Du 30 mars au 1^{er} avril 2018, ISCAE-Casablanca a accueilli la 1^{ère} édition du «Groupe ISCAE INTERNATIONAL MODEL NATIONS UNIES», organisée par le club «Groupe ISCAE Modèle ONU » en partenariat avec Model UN Maroc, sous le thème «Leadership des jeunes : un facteur clé pour paix durable.»

Cette manifestation est une simulation des instances des Nations Unies. En effet, les participants, incarnant le rôle

d'ambassadeurs et ministres des Affaires étrangères de pays membres, sont appelés à débattre au nom de leurs pays et défendre leur position par rapport à des thématiques diverses. Le but de cet événement est de promouvoir l'esprit de diplomatie, de négociation et de débat au sein de la communauté. Son importance réside également dans la création d'un espace de réflexion sur les grands sujets d'actualité.

**>> 5^{ème} Edition du Festival des Voix Universitaires
Aux Couleurs du Printemps**



Festival des Voix Universitaires, ISCAE, Avril 2018

Les 6 et 7 Avril 2018, l'ISCAE-Casablanca a accueilli la 5^{ème} édition du Festival des Voix Universitaires. Organisée par la Chorale de l'ISCAE, ce festival a réuni, cette année, différentes Chorales universitaires et professionnelles résidant au Maroc. Son but est de promouvoir le chant commun et surtout ancrer cette discipline dans l'enceinte universitaire. La soirée d'ouverture a démarré par un mot de Mme Nada BIAZ, Directrice Générale du Groupe ISCAE,

et M. Adnane MATRONE, Chef de Chœur de la chorale de l'ISCAE. Ensuite, des voix remarquables et des prestations à couper le souffle se sont produites par des chorales venues des quatre coins du pays spécialement pour partager avec les étudiants leur amour et passion tout en chœur. Il s'agit de la Chorale Sainte Thérèse de la cathédrale Saint Pierre de Rabat, créée par des Subsahariens et des expatriés, qui chantaient au cours de la messe du dimanche et à des occa-

sions ou des cérémonies religieuses. Au menu également, la Chorale de l'Université Al Akhawayn «AUI Voices United Choir», «Chœurs & âmes» connue initialement sous le nom de la Chorale Chams Al Assil, la chorale tangeroise «ANGHAM AL BOUGHAZ» et la chorale «ETTARAB». Outre la musique, ce festival a été également marqué par un atelier de chant commun dirigé par les chefs de chœur des chorales participantes.

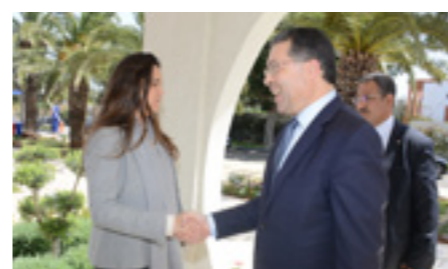


5^{ème} Edition du Festival des Voix Universitaires.

>> ISCAE Green Club (IGC) organise un Atelier pour Inculquer une Culture Ecologique aux Futurs Managers



Cérémonie d'inauguration du projet «Green Campus»



Nada BIAZ avec le Gouverneur de la Préfecture de l'Arrondissement Sidi Maarouf-Ain Chock

Dans le cadre de sa contribution à la protection de l'environnement, l'ISCAE Green Club (IGC), club étudiant soucieux de la préservation de l'environnement, a organisé le 17 février 2018 au campus de Casablanca un atelier autour du thème « Mise en œuvre du projet de la Coopérative du Tri sélectif des déchets solides dans la Préfecture de l'Arrondissement Sidi Maarouf, Ain Chok, Casablanca ». Cet atelier ayant pour objectif d'inculquer une culture écologique aux futurs managers et les sensibiliser à la responsabilité environnementale a été organisé en association avec

l'INDH et a vu la participation d'une délégation de l'Association « Al Wifak pour les œuvres sociales et la protection de l'environnement ». Le coup d'envoi de cet événement a été donné par la Présidente de l'association ISCAE GREEN CLUB, Mlle Lamiae BELMQADEM, qui a présenté le projet Green Campus et a mis l'accent sur ses objectifs phares au niveau du campus de l'ISCAE-Casablanca, en l'occurrence le tri des

déchets solides, le zéro papier (clean desk), et l'économie de l'énergie. Aussi, plusieurs intervenants ont souligné l'importance que revêt la question environnementale et ont fait un exposé des projets menés dans cette perspective. L'atelier a été clôturé par une visite au Green Campus Office, un espace créé par des étudiants de l'ISCAE-Casablanca, soucieux de la préservation de l'environnement.



Atelier «Mise en œuvre du projet de la coopérative du tri des déchets solides».

Le N°7 de la Revue Marocaine des Sciences de Management du Groupe ISCAE



SOMMAIRE

FOCUS

Designing an e-government portal accessible to illiterate citizens
Imane TAWFIQ, Hind KABAILI, Driss KETTANI

DOSSIER

- La position des parties prenantes dans la gouvernance des grandes entreprises marocaines : une étude exploratoire
Saïd AIT DANI, Bouchra RADI
- Impact de l'adoption des normes IFRS sur la communication financière : cas des sociétés cotées à la bourse des valeurs de Casablanca
M'Hammed EL HAMZA
- La culture d'entreprise ou l'effet «revers»
Brahim KERZAZI
- Les compétences managériales des PME de haute technologie au cœur de la réflexion stratégique
Salwa HANIF
- La fiscalité verte au Maroc : Etat des lieux et perspectives
Khalid FALHAOUI, Nabil BOUAYAD AMINE, Khalid ROUGGANI

>> Des contributions intellectuelles de haut niveau



Karim CHARAF



Karim CHARAF est enseignant-chercheur au Groupe ISCAE (Maroc), responsable du Mastère Spécialisé Contrôle de Gestion Audit et Comptabilité de l'ISCAE-Casablanca, et consultant spécialisé en pilotage de la performance.

Pierre-Laurent BESCOS



Pierre-Laurent BESCOS est formateur et consultant en contrôle de gestion et management des performances, chercheur associé à l'Edhec et à l'IAE de Nice (GRM - Université Côte d'Azur UCA), auteur de nombreux articles et livres pour professionnels ou chercheurs, et membre d'associations professionnelles et académiques.

En quoi consiste la comptabilité ? En quoi consiste le Contrôle de Gestion ? Comment faire l'analyse des coûts et des marges ? Comment utiliser l'activity-based costing/management (abc/m) pour piloter les coûts ? Comment construire un budget ? Comment construire un outil de mesure des performances : tableau de bord et balanced scorecard ? Comment déterminer un prix de cession interne ?...

Autant de questions auxquelles cette initiation au Contrôle de Gestion tente de répondre par une approche synthétique et didactique de la matière.

Conçu comme un véritable guide pratique permettant l'acquisition des notions fondamentales, cet ouvrage propose également, en fin de chapitres, une série d'exercices corrigés afin de s'entraîner et vérifier ses connaissances.



Actes du 2^{ème} Colloque International
du CEDOC

Entrepreneuriat et Développement des PME

Sous la Direction des Professeurs
Rachid M'RABET
Tarik EL MALKI

L'ouvrage « **Entrepreneuriat et développement des PME** » reprend les actes du colloque international de recherche, organisé par le Cedoc en Gestion du Groupe ISCAE, en partenariat avec l'ISM-Sénégal, les 9 et 10 décembre 2016. L'ouvrage reprend vingt-quatre des communications présentées lors du colloque et fait le point sur la recherche dans le domaine de l'entrepreneuriat - domaine nouveau mais en pleine expansion sur le plan académique -. L'ouvrage présente, également, les meilleures pratiques en matière de promotion de l'entrepreneuriat au Maroc et dans le monde. Grâce à la participation de l'ensemble des acteurs de l'écosystème entrepreneurial - Ministère du Commerce et de l'Industrie, Maroc PME, CGEM, secteur bancaire, CCG, universités et écoles de commerce - le livre fait un état des lieux sur l'importance de l'entrepreneuriat au Maroc, les enjeux, l'action des pouvoirs publics et des différents acteurs et trace des pistes de ce qui doit être entrepris dans le futur pour promouvoir davantage l'entrepreneuriat au Maroc.



Les professeurs Karim CHARAF et Kamal LACHHAB, co-auteurs d'une étude de cas.

Langue : Anglaise

Type : Etude de cas

Catégorie : Contrôle de Gestion

Collection : CCMP

<https://www.ccmp.fr/collection-ccmp/cas-intelcia-implementation-of-the-balanced-scorecard>

Résumé

The Intelcia group operates in the Outsourcing industry. In recent years, this group has experienced rapid growth, that has especially been accentuated by Intelcia's acquisitions of other companies. These acquisitions have enabled Intelcia to position itself as a leader in Outsourcing in the francophone world. Initially, Intelcia implemented purely financial management reporting and measures; but due to the company's growth this has become inadequate as it does not allow the company to accurately assess the complex nature of its business. It is necessary to find a rigorous approach that effectively targets the indicators to be measured, and to link these indicators and the financial results according to the logic of cause and effects. In this context, the Balanced Scorecard approach seems well-suited to Intelcia's needs as it should be able to respond effectively to the above-mentioned needs

>> Prix de la Meilleure Thèse en Marketing



Cérémonie de remise du prix de la meilleure thèse en Marketing.

A l'occasion du 3^{ème} congrès de l'Association Marocaine de Marketing (AMM), tenu à l'Ecole Nationale de Commerce et de Gestion d'Agadir, les 19 et 20 avril 2018, sous le thème « Marketing : Mutations et changements », Madame Sanaa MOUSSALIM, lauréate de l'école doctorale de l'ISCAE, a obtenu le prix de la meilleure thèse en marketing pour l'année 2017. Ce prix, discerné par un jury international, a été octroyé par l'AMM et la faculté d'Economie de l'Université Mohamed Souissi, de Rabat.

Madame MOUSSALIM a soutenu sa thèse de doctorat en Sciences de Gestion à l'ISCAE en novembre 2017, sous le thème : « **la capacité organisationnelle des territoires comme levier de son marketing territorial** ».

Lors de ce congrès, l'ISCAE était représenté par le Professeur Rachid M'RABET, Directeur du CEDOC et le Professeur Ouafra GHANNAM ZAIM, Directrice du département de Marketing, et Mme Sanaa Moussalim. Le professeur M'RABET et Mme MOUSSALIM ont participé, comme Guest-speakers, à une table ronde, organisée en ouverture du Congrès, sur le rôle du marketing territorial dans l'attraction des investissements au niveau régional. Mme GHANNAM ZAIM et Mme MOUSSALIM ont participé à la modération des ateliers et ont présenté conjointement une communication sur le thème : « **Les facteurs de succès du marketing des territoires, étude comparée entre l'Europe, les USA et le Maroc** ».

>> Présentation de la Chaire de Recherche PME/Groupe ISCAE

Il existe un consensus universel sur la contribution potentielle des petites et moyennes entreprises à la croissance économique et à la création d'emploi, à tel point qu'elles sont considérées comme l'épine dorsale de l'économie. Au Maroc, selon les sources gouvernementales et le patronat, la part des PME dans le tissu économique marocain est estimée à plus de 95%.

La création d'une chaire de recherche PME/TPE vise l'avancement des connaissances sur les PME/TPE et leur diffusion ou transfert. Pour ce faire, la chaire PME/TPE vise l'amélioration, l'avancement et la diffusion des connaissances dans des domaines particuliers de la recherche et de l'enseignement, domaines qui s'avèrent cohérents avec la mission, la vision et les objectifs stratégiques du Groupe ISCAE.

Elle se propose d'être un levier de croissance et un espace de réflexion et de rencontre pour favoriser le développement de la réflexion autour des PME/TPE. La Chaire se donne comme principal objectif le développement et la diffusion de l'innovation managériale des PME/TPE à partir d'une analyse croisée entre les attentes du monde économique et la recherche académique ; et cela afin de comprendre leurs besoins et les conditions de leur développement.



>> Le Laboratoire de Recherche en Finance (LAREF) organise un Séminaire de Recherche



Pr. Najah CHAHID

« RAISING COST DETERMINANTS OF MICROFINANCE IN MOROCCO: EVIDENCE FROM A MULTIPLE CASE STUDY »

Dans le cadre de la nouvelle dynamique de nos laboratoires de recherche et les efforts de nos professeurs en matière de contribution intellectuelle, le Laboratoire de recherche en Finance (LAREF), relevant du CERGI du Groupe ISCAE, a organisé, Mercredi 7 Mars 2018, un Séminaire interne de recherche.

Au programme, la présentation de l'article scientifique du Professeur Najah CHAHID et ses co-auteurs, intitulé:

« Raising Cost Determinants of Microfinance in Morocco: Evidence from a Multiple Case Study », de ses auteurs S. LEBBAR, N. CHAHID, M. CHAMI.

>> Les lauréats du Centre des Etudes Doctorales du Groupe ISCAE (2017 - 2018)

Prénoms & Noms	Titre de la thèse	Date
Mohamed EL HILALI	Contribution à l'étude des déterminants de l'image et de la satisfaction vis-à-vis de la destination touristique Maroc Président : Pr Ouafaa GHANNAM ZAIM- Groupe ISCAE Directeur de Recherche : Pr Abdenbi LOUITRI, Université Cadi Ayyad- Marrakech Rapporteurs : Pr Karim GASSEMI, Université Cadi Ayyad – Marrakech. Suffragant : M. Othman CHERIF ALAMI, Président Directeur Général Atlas Voyages, Maroc.	13/07/2017
Sanaa MOUSSALIM	La capacité organisationnelle d'un territoire comme levier de son Marketing territorial Président : Pr Rachid M'RABET, Groupe ISCAE Directeur de Recherche : Mohammed Said SAADI, Groupe ISCAE - Casablanca Rapporteurs : Pr Bernard Pecqueur, Institut de Géographie Alpine, Université Grenoble Alpes Pr Abdenbi LOUITRI, Université Cadi Ayyad - Marrakech Suffragants : Pr Aziz EL MAOULA EL IRAKI, Institut National d'Aménagement et d'Urbanisme Rabat	14/11/2017
Aouatif BOUDIAF	Les applications de la juste valeur et la réaction du marché : étude d'impact sur les Groupes cotés au Maroc. Président : Pr Faouzi BRITEL – Groupe ISCAE Directeur de Recherche : Pr Rachid M'RABET- Groupe ISCAE Rapporteurs : Pr Bernard COLASSE, Université Paris - Dauphine Pr Rachid BELKAHIA, Université Hassan II - Casablanca Suffragant : M. KARIM HAJJI, Directeur Général de la Bourse de Casablanca.	19/01/2018
M'Hammed EL HAMZA	La convergence du référentiel comptable marocain aux normes ifrs (analyse empirique). Président : Pr Inass EL FARISSI - Groupe ISCAE Directeur de Recherche : Pr Faouzi BRITEL, Groupe ISCAE Rapporteurs : Pr Mohamed Faker KLIBI, ESSEC - Tunis Pr. Mohammed HASSAINATE, FSJS - Rabat, Adal. Suffragant : Pr Abdelhak SAHIB EDDINE, Université Chouaib Doukkali, ENCG – El Jadida	20/03/2018
Saad EL MOUSLIK	L'engagement politique : pour une meilleure compréhension des attitudes des jeunes marocains. Président : Pr Rachid M'RABET, Groupe ISCAE Directeur de Recherche : Pr Ouafaa GHANNAM ZAIM, Groupe ISCAE Rapporteurs : Pr Monsieur Tarik EL MALKI, Groupe ISCAE Pr Ouafaa FLALI, Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales Souissi - Rabat Suffragant : Pr Abdelmajid IBENRISSOUL, ENCG – Casablanca.	16/05/2018

Prénoms & Noms	Titre de la thèse	Date
Hasna SKALLI	Les pratiques de gestion des TPE : antécédents & conséquences sur les trajectoires de démarrage. Président : Pr Rachid M'RABET- Groupe ISCAE Directeur de Recherche : Pr Mustapha EL BAZE - Groupe ISCAE Rapporteurs : Pr André BOYER, Université Nice Sophia Antipolis, Pr Associé à l'Université de Montréal Pr Khalid OUAZZANI ECH CHAHDI, Université Hassan II - Casablanca Suffragants : Pr Tarik EL MALKI – Groupe ISCAE M. Youssef ERRAMI, Directeur du Centre des Très Petites Entreprises Solidaires	25/05/2018
Mohamed BENABID	Pratiques de consommation et processus de changement organisationnel : cas du marché de l'information en ligne. Président : Pr Abdenbi LOUITRI, Cadi Ayyad, Marrakech Directeur de Recherche : Pr Ahmed AZIRAR, Groupe ISCAE Co-Directeur de Recherche : Pr Imad SALEH, Pr des Universités Université Paris 8 Saint Denis Rapporteurs : Pr Chafik BENTALEB Université Cadi Ayyad, Marrakech Pr Jean-Max NOYER, Pr Emérite, Université de Toulon-Var Suffragant : Pr Samuel SZONIECKY, Maitre de conférences, Université Paris 8-Saint Denis	19/06/2018
Mohamed ZOUHAIR	La fiscalité locale et autonomie financière des collectivités territoriales au Maroc : approche axée sur la gouvernance publique - Cas de la Commune de Meknès. Président : Pr Rachid M'RABET- Groupe ISCAE Directeur de Recherche : Pr Ahmed LAABOUDI, Université Mohammed V, Agdal – Rabat Directeur du Centre Marocain de Conjoncture (CMC). Rapporteurs : Pr Ahmed BOUACHIK, Université Mohammed V- Rabat-Agdal. Pr Abdelouahad OURZIK, Ecole Nationale Supérieure de l'Administration (ENSA) Suffragant : Pr Mohammed SBIHI, Université Mohammed V- Rabat-Agdal.	3/07/2018

>> Soutenance des Mémoires d'Expertise Comptable (Novembre 2017 - Mai 2018)

Prénoms & Noms	Titre du mémoire	Session
Adamou LABO NOMA	Les Implications Comptables, Financières et Organisationnelles de l'Application de la Norme IFRS 15 : Cas des Sociétés du Secteur Immobilier. Directeur de Recherche : M. Issam EL MAGUIRI	12/05/2017
Kokou Mawulé AGBEGNINO	Sociétés Foncières : Difficultés Juridiques, Organisationnelles, Comptables et Fiscales Directeur de Recherche : Mme Siham ALAMI	18/05/2017
Mostafa BENGHAZALA	Audit du Rapport Statistique et Financier des Compagnies d'Assurances : Difficultés et Proposition d'une Méthodologie d'Audit Directeur de Recherche : M. Faouzi BRITEL	23/05/2017
Yahia EL FADIL	Les Activités de Recherche et de Développement des Hydrocarbure : au Maroc : Proposition de Normalisation Comptable et d'Approche d'Audit Adaptée Directeur de Recherche : M. Mohamed HDID	23/05/2017
litimid OUAZZANI	Proposition d'une Démarche d'Evaluation du Dispositif de Gestion et de Contrôle du Risque de Liquidité au Sein des Banques Marocaines Directeur de Recherche : Abdelaziz AL MECHATT	24/05/2017
Abdelali ABOURADOUANE	Les Problématiques Spécifiques et les Modalités d'Application des Normes IFRS dans le Secteur de l'Industrie Aéronautique au Maroc. Directeur de Recherche : M. Hassan DARBANE	26/05/2017
Hanae EL KHADIRI	Manuel de Procédure : Outil d'Organisation et de Pilotage des Cabinets de Petite et Moyenne Taille Directeur de Recherche : M. Faïçal MEKOUAR	20/11/2017
Mohamed MAHFOUD	Analyse du Cadre Règlementaire des Produits Participatifs : MOURABAHA, IJARA et Moucharaka Directeur de Recherche : M. Abderrafi EL MAATAOUI	20/11/2017

Prénoms & Noms	Titre du mémoire	Session
Btissam BEN ACHOUR	IFRS 15, Nouvelle Norme sur la Comptabilisation des Revenus : Impacts pour les Opérateurs Marocains de Télécommunications et Proposition d'une Démarche pour l'Expert-Comptable pour Accompagner ou auditer la Transition. Directeur de Recherche : M. Abdelmejid FAIZ	20/11/2017
Asmâa ERRAOUI	Problématiques Comptables liées à la Gestion des Décharges Contrôlées et proposition d'un Traitement Spécifique Directeur de Recherche : Faouzi BRITEL	22/11/2017
Fatima Zahra ZIAZNI	Rôle de l'Expert-Comptable dans la Mise en Place du Plan de Sécurité du Système d'Information. Directeur de Recherche : M. Abdelaziz AL MECHATT	23/11/2017
Abdelhafid IRBAIYNE	L'Audit des Sociétés de Distribution Automobile : Particularités Juridiques, Comptables et Fiscales et Proposition d'une Démarche de Certification des Comptes. Directeur de Recherche : M. Mostafa FRAIHA	23/11/2017
Mohamed BOUBEKRI	Secteur de l'Audiovisuel : Pour un Plan Comptable Professionnel Directeur de Recherche : M. Naoufal BENSOUDA	23/11/2017
Mohamed BAGHTI	Le Système de Contrôle Interne dans les Communes : De la Mise en Place au Pilotage du système. Directeur de Recherche : M. Kamal CHAHIRI	27/11/2017
Abdelilah LAMKADDEM	Assurance TAKAFUL au Maroc : Proposition d'un Cadre Comptable et Rôle de l'Expert-Comptable. Directeur de Recherche : M. Nawfal AMAR	27/11/2017
Sofia SEBBAR	Service de Gestion de Conformité Globale : Proposition d'une Approche d'Implémentation et méthodologie de Travail de l'Expert-Comptable : Illustration au Sein d'une Compagnie Aérienne. Directeur de Recherche : M. Mostafa FRAIHA	27/11/2017
Manal BENDIDI	Expert-Comptable et Secrét Professionnel : Difficultés Pratiques et Proposition des Mesures de Prévention Contre le Risque de sa Violation. Directeur de Recherche : M. Abdou Soulye DIOP	28/11/2017
Mohamed HAMDACHE	Annexes aux Comptes et Qualité de l'Information Financière. Directeur de Recherche : M. Faouzi BRITEL	28/11/2017
Yassine AISSAOUI	Transport Routier de Marchandises : Proposition d'une Démarche d'Audit Adaptée. Directeur de Recherche : M. Mohamed HDID	28/11/2017
Anas YOUNSI DAHBI	Nouvelle Norme IFRS 9 «Instruments Financiers» : Enjeux, Préalables et Modalités de Transition au Maroc. Directeur de Recherche : M. Mohamed BOUMESMAR	07/05/2018
Soukaina ZARKAOUI	Les Experts-Comptables au Maroc Face à la Lutte contre le Blanchiment des Capitaux : Obligation et Difficultés de Mise en Œuvre : Mise en Place d'un Dispositif de Lutte Anti-blanchiment dans une Structure d'Expertise Comptable à Taille Humaine. Directeur de Recherche : M. Abdeslam BERRADA ALLAM	07/05/2018
Othmane BENZAKOUR	Absence d'un Référentiel d'Audit pour les Etablissements d'Enseignement Supérieur Privés et Adaptation de la Démarche d'Audit. Directeur de Recherche : M. Faouzi BRITEL	08/05/2018
Smail EL KOUNDI	L'Expert-Comptable et les Spécificités des Banques Participatives : Proposition d'un Guide Pratique d'Appréciation des Exigences Prudentielles. Directeur de Recherche : M. Mounaim AMRAOUI	09/05/2018
Bouchra AOUIATO	Problématique de Reconnaissance des Revenus des Opérateurs Postaux. Directeur de Recherche : M. Faouzi BRITEL	09/05/2018
Hicham MISKIN	Le Processus de Gestion Global des Risques : Proposition d'un Guide Méthodologique pour la Mise en Œuvre d'une Cartographie des Risques Directeur de Recherche : M. Amine BAAKILI	09/05/2018
Rochdi CHMALI	Contrôle Interne des Sociétés Côtées au Maroc : Etat des Lieux et Proposition d'Amélioration. Directeur de Recherche : M. Faouzi BRITEL	09/05/2018
Khadija BEN ABDALLAH	La Prise en Considération du Risque de Fraude par le Commissaire aux Comptes dans le Secteur Hôtelier. Directeur de Recherche : M. M'Hammed EL HAMZA	11/05/2018
Aya RAHAOUI	Mise en Place d'un Dispositif de Gestion des Risques dans les Associations de Micro-Crédit : Analyse et Proposition d'une Cartographie Adaptée. Directeur de Recherche : M. Abdelkrim AAZIBOU	11/05/2018

>> Le Groupe ISCAE fête la Journée de la Femme



Les femmes Iscaeistes célèbrent le 8 mars 2018.



Les femmes Iscaeistes célèbrent le 8 mars 2018 dans un cadre agréable.

A l'occasion de la célébration de la Journée Internationale de la Femme, le Groupe ISCAE a fêté ses femmes (Enseignantes, Cadres et Agents Administratives et Techniques). Un déjeuner a été offert, à cette occasion, par la Direction Générale dans un cadre agréable et conviviale.



>> Les Professeurs Saïda Berrada et Souad Lahlou Décorées du Wissam Royal



Pr. Souad LAHLOU



Pr. Saïda BERRADA

Sous la présidence de Moulay Hafid ELALAMY, Ministre de l'Industrie, de l'Investissement, du Commerce et de l'Économie Numérique et en présence de la Directrice Générale du Groupe ISCAE, Mme Nada BIAZ, et d'éminentes

personnalités, deux Enseignants-Chercheurs du Groupe ISCAE Mmes :
• Souad LAHLOU
• Saïda BERRADA
Ont été décorées du Wissam Royal.

>> Une lauréate de l'ISCAE nommée Déléguée Générale de l'Ordre des Experts-Comptables



Naïma NASR, Déléguée Générale de l'OEC

Depuis juin 2017, Madame Naima NASR, diplômée du cycle normal de l'ISCAE-Casablanca a été nommée Déléguée Générale de l'Ordre des Experts-Comptables.

Rattachée au Président du Conseil National de l'Ordre des Experts-Comptables, elle a pour mission la structure permanente, la coordination des activités du conseil, la mise en œuvre des décisions du conseil et l'exécution des plans stratégiques.

L'ECONOMISTE.com

>> Le Groupe BMCE Bank of Africa et Le Groupe ISCAE Lancent un Centre d'Incubation

UNE AGENCE BANCAIRE PÉDAGOGIQUE SERA MISE EN PLACE L'INCUBATEUR SERA DÉDIÉ AUX PORTEURS DE PROJETS DE CASABLANCA LA PREMIÈRE PROMOTION PRÉVUE EN OCTOBRE PROCHAIN COMPTERA 30 INCUBÉS A TRAVERS CE PARTENARIAT PUBLIC PRIVÉ, LE GROUPE ISCAE ET LE GROUPE BMCE BANK OF AFRICA SOUHAITENT SOUTENIR LES JEUNES PORTEURS DE PROJETS DANS LEUR LANCÉE PROFESSIONNELLE.



(A gauche, Nada Biaz, DG du Groupe ISCAE, à droite, Brahim Benjelloun Touimi, administrateur directeur général exécutif BMCE Bank of Africa)

L'ISCAE a depuis toujours affirmé son ambition de former les leaders de demain. Aujourd'hui, le Groupe ISCAE vient de mettre en place un nouveau centre d'incubation. Fortement engagé dans le développement durable et le soutien à la jeunesse, le Groupe BMCE Bank of Africa, a pris part au projet.

A travers un partenariat public-privé, les deux établissements ont mis en place une agence bancaire pédagogique au sein du campus de l'ISCAE-Casablanca. Une initiative qui permettra aux jeunes d'appréhender le système bancaire et les produits financiers et ainsi, développer leurs connaissances en la matière. La deuxième composante du projet et le lancement d'un incubateur qui accueillera les étudiants et lauréats de l'ISCAE, mais aussi ceux des écoles et universités de Casablanca.

L'incubateur accompagnera également des porteurs de projet, âgés entre 20 et 45 ans, de la région. Ce programme s'étale sur 18 mois d'incubation et plus de trois ans en post incubation. Les porteurs de projet auront accès à un écosystème entrepreneurial composé d'entrepreneurs, d'institutionnels, de business angels et d'associations professionnelles.

La première promotion sera effective en octobre 2018, et accueillera 30 jeunes entrepreneurs qui seront sélectionnés

suite à un appel à candidature prévu en prochainement. «Nous souhaitons contribuer au développement économique en favorisant les projets innovants au sein de l'écosystème local», précise le management de l'ISCAE.

Le but de ce partenariat est d'insuffler l'esprit d'entreprendre chez les porteurs de projets et d'accélérer l'émergence d'entreprises innovantes à forte valeur ajoutée et créatrices d'emplois. Côté formation, les incubés pourront compter sur les outils et les diverses méthodes dispensées lors des séances de coaching

collectives et individuelles. Les adhérents bénéficieront de soutien financier et logistique, mais aussi d'accompagnement d'experts.

Ainsi, les bénéficiaires pourront donner vie à leurs idées, intégrer plus facilement le marché du travail, et agir concrètement sur des problématiques nationales. Le centre d'incubation favorisera également la reprise et la transmission d'entreprises locales, et ce, surtout entre les alumni du Groupe ISCAE.

Par Tilila EL GHOUARI
L'Economiste n°5188 du 16/01/2018

L'ECONOMISTE.com

>> De bonnes sources : Organisation de la Licence de Gestion à l'ISCAE

L'accès à la première année de la licence de gestion préparée par le Groupe Iscae sera ouvert sur concours aux bacheliers en sciences ou économies ou équivalent. Les candidats devront être âgés de moins de 21 ans au 31 décembre de l'année du concours. La durée des études a été fixée à 6 semestres à raison de deux ans par an de dix semaines d'études et de contrôle. La moyenne de passage minimale pour chaque semestre a été fixée à 12/20 et à 10/20 pour chaque unité.

Par Hassan EL ARIF
L'Economiste n°5247 du 09/04/2018

>> Intégration dans les Chaînes de Valeur Mondiales : Les PME Marocaines toujours dans le borbier

LES PME EXPORTATRICES MAROCAINES ONT ENCORE DU MAL À INTÉGRER LES CHAINES DE VALEUR MONDIALES. UNE SITUATION QUI FAIT PERDRE AU PAYS DE PRÉCIEUX POINTS DE CROISSANCE. UNE ÉTUDE SIGNÉE BAD, ISCAE ET FEMISE CONFIRME LES ÉTERNELS OBSTACLES QUI SE DRESSENT DEVANT LES PME, BRIDANT LEURS AMBITIONS À L'EXPORT. RADIOSCOPIE.

Le Maroc a encore du chemin à parcourir pour se tailler une place dans le panorama industriel mondial. Le fait est que les PME exportatrices du pays sont encore insuffisamment intégrées dans les chaînes de valeurs mondiales. La belle parole et la jolie littérature institutionnelle sur les performances de l'industrie marocaine à l'export ne doivent pas cacher les moroses constats consignés dans une étude menée par le Groupe ISCAE en collaboration avec la Banque Africaine de Développement (BAD) et le Forum Euro-Méditerranéen des Instituts de Sciences Économiques (Femise). L'enquête dévoilée le 22 février 2018 lors d'une journée d'études à l'ISCAE sur le thème «Intégration des PME exportatrices marocaines aux chaînes de valeurs mondiales : contraintes et opportunités», liste plusieurs obstacles qui brident le développement des PME marocaine souhaitant intégrer les chaînes de valeurs mondiales. La majorité des PME interrogées (81%) mettent en avant la difficulté de développer ses exportations. De même, se lancer dans l'exportation est jugé très compliqué pour plus de la moitié (57%). Pourquoi alors ? Les patrons citent parmi une cohue d'obstacles, la difficulté de pénétrer les marchés et d'obtenir les financements nécessaires. À cela s'ajoutent la lourdeur des procédures douanières, les coûts «époustouflants» liés au transport et à la logistique et aussi à la couverture du risque de change. Certains pointent l'absence d'un soutien performant de l'État, les difficultés d'accès à l'information sur les marchés et le manque d'innovation. L'Association Marocaine du Textile et de l'Habillement (AMITH) qui fait partie du panel d'entreprises interrogées (près d'un millier) partage pratiquement les mêmes

contraintes évoquées par l'échantillon. L'association avance même deux autres obstacles : la difficulté d'adaptation des produits aux normes étrangères et l'absence d'une main d'œuvre de qualité. Dans ce tableau, seule l'Association Marocaine pour l'Industrie et le Commerce de l'Automobile (AMICA), également interrogée, a une perception différente, dans la mesure où elle ne considère pas ces obstacles comme majeurs et sévères. Toutefois, son président, Hakim Abdelmoumen, qui participait à la journée d'études, a été on ne peut plus franc : «Il ne faut pas demander à une PME de s'attaquer aux marchés étrangers alors qu'elle n'est même pas capable de bien se défendre sur le marché domestique». Côté financement, Abdelmoumen a cité l'exemple des entreprises turques et européennes qui, une fois qu'ils identifient des opportunités à l'export, ne se tournent pas les pouces. «Les PME exportatrices de ces pays ont des fonds derrière qui les soutiennent et partagent leurs projets. C'est pourquoi elles ne ratent pas les opportunités et ne se soucient pas des difficultés de financement de leurs investissements», souligne-t-il. Soumya Alami, présidente de la commission PME à la CGEM qui intervenait lors de cette même journée, a, quant à elle, insisté sur le problème du financement. Pour elle, l'environnement financier marocain n'offre pas de sources de financement diversifiées. «Les PME marocaines recourent le plus souvent au circuit bancaire. S'il y avait une diversification des sources de financement, les entreprises innovantes pourraient sereinement saisir toutes les opportunités qui se présentent à l'export», estime-t-elle. L'étude voue aussi aux gémonies la corruption, la concurrence déloyale de l'informel,



la lourdeur de la fiscalité locale et parafiscale et des règlements des litiges commerciaux par les tribunaux, l'accès au foncier et la législation du travail. Résultats des courses : une faible intégration des industries marocaines dans les chaînes de valeur mondiales comparées à d'autres pays de la région à économie similaire. Ainsi, la part de la valeur ajoutée marocaine dans les exportations brutes a baissé. Elle est passée de 81% en 1995 à 74,4% en 2011. Toujours selon l'étude, la part de la valeur ajoutée domestique est plus faible que les moyennes nationales au niveau mondial dans le secteur automobile (41%), le raffinage (42%), les produits informatiques, électroniques et optiques (47%), les appareils électriques (58%) et le textile habillement (58%). «Les PME sont désavantagées par rapport aux grandes entreprises pour intégrer les chaînes de valeurs mondiales. Pourtant, les nouvelles opportunités qu'offrent ces chaînes de valeurs pour l'internationalisation des PME marocaines ainsi que les effets potentiellement positifs qu'elles peuvent en retirer sont multiples et indéniables», souligne l'étude. Celle-ci indique que les besoins les plus importants exprimés par les PME pour intégrer les chaînes de valeur mondiales concernent notamment le support pour la mise en relation avec les entreprises étrangères, le financement et un soutien pour la mise en conformité des produits et/ou des processus de production aux normes et standards imposés.

Par Saïd NAOUMI
Le Matin du 22/02/2018

>> L'ISCAE : En quête de la «Triple Couronne»

Lorsqu'on lui demande si elle a des moyens pour mener sa mission, la directrice générale du Groupe ISCAE coupe: «On ne peut pas être responsable et désespéré». Le Groupe qu'elle dirige finance son budget (tenu secret) avec 40% des ressources propres. Le reste est une dotation budgétaire du ministère de tutelle. Nada BIAZ entame la troisième année à la tête de la business school.

Une de ses fiertés, l'accréditation «AMBA» obtenue en janvier 2018 et qui permet à l'ISCAE de biper dans les radars internationaux. L'objectif à terme est d'aligner la «triple couronne» des business schools: AMBA, EQUIS et AACSB. L'établissement ouvre en septembre prochain un cycle de licence accessible sur concours, aux bacheliers. L'engouement est extraordinaire: la direction a reçu 12.000 dossiers pour une quarantaine de places disponibles. Pour l'instant, il s'agit d'une classe «pilote» en attendant l'extension des capacités dans les années suivantes.

L'Economiste : Vous êtes submergés par la demande pour le cycle de licence que vous ouvrez en septembre. Il paraît qu'il y aurait une confusion avec l'accès au programme «Grande école».

Nada Biaz : Fixons les idées. L'ISCAE ne s'est pas transformé en école post bac. Les modalités d'accès au programme «Grande Ecole» n'ont pas changé: Le concours est ouvert aux classes prépas et aux candidats provenant des filières économiques ou de gestion d'autres écoles de commerce sous réserve de remplir les critères de présélection. A ce groupe, il faut ajouter les licenciés des filières économiques. Un décret qui sera publié bientôt, permettra aux licenciés des facultés d'accéder sur concours, en 2^{ème} année de la «Grande Ecole». Les titulaires de masters de recherche



Nada Biaz, Directrice Générale du Groupe ISCAE : «On ne peut pas être responsable et désespéré» (Ph F. Al Nasser)

peuvent postuler en doctorat ou au cycle d'expertise comptable. Nous tenons beaucoup à la valeur diversité et pas seulement celle liée à l'origine sociale ou au genre, mais à l'âge et aux profils. Notre école doit pouvoir accueillir des jeunes issus des facultés et des écoles de commerce. Par ailleurs, dans nos cycles de formation continue, -Mastères et Executive MBA- plusieurs générations et professions s'y côtoient : médecins, ingénieurs, etc. Ce brassage est un enrichissement pour notre établissement.

Pourquoi vous refusez de rejoindre le concours commun des écoles nationales de commerce et de gestion? Votre position est perçue comme de l'arrogance.

Ce n'est pas de l'arrogance. Nous avons nos propres exigences et nos prérequis, et nous préférons les évaluer par nous-mêmes. Les choses ont toujours fonctionné ainsi. Ne voyez pas dans mes propos un quelconque jugement, ni une prise de position. Si un jour notre conseil d'établissement décide qu'il faut évoluer vers un autre mode de sélection à l'entrée, tout le monde s'y pliera. Ce n'est pas exclu à l'avenir. Par ailleurs, les jeunes venant d'autres filières que

les classes prépas qui veulent accéder à l'ISCAE ne peuvent pas être soumis à une épreuve standard. Il leur faut un concours spécifique. Quoi qu'il en soit, l'épreuve orale restera la nôtre.

Faut-il un peu de sélection à l'entrée de l'université plutôt que d'y laisser s'installer un certain darwinisme ?

En fait, cette question n'est plus un tabou. Elle est aujourd'hui abordée en commission au Conseil supérieur de l'enseignement. D'une autre façon, vous posez là le problème de pré requis et en amont, celui de l'orientation. Nous en discutons avec mes collègues au Conseil. A titre personnel, je pense que le principe d'une année préparatoire peut être un levier pour aider les jeunes à digérer la rupture brutale entre le lycée et le supérieur. Beaucoup de pays l'ont adoptée avec succès.

Malgré une forte augmentation de femmes diplômées, leur taux d'activité plonge d'année en année. A quoi tient ce paradoxe ?

C'est une tendance globale, je pense. Selon les sociétés, cela peut s'expliquer par des contraintes culturelles, voire biologiques. A un moment donné peut-être, certaines femmes peuvent prioriser des aspects de ce qu'elles

croient être leur mission essentielle. Là, il s'agit de choix personnels. A notre niveau, nous essayons d'inculquer à nos étudiantes qu'il est possible de concilier ambitions professionnelles et contraintes de vie familiale. Mais dans cet équilibre, il y a aussi le rôle et l'accompagnement des hommes: maris, frères, pères, fils, etc. Pourquoi c'est toujours la fille qui devrait s'occuper des parents à leurs vieux jours? Un mari accepterait-il que son épouse ait des horaires décalés?

En tous les cas, c'est à la femme aussi d'asseoir sa propre autonomie. Si elle ne trouve pas quelqu'un de compréhensif en face, elle peut en tirer les conséquences. Il n'y a pas un seul modèle de bonheur dans la vie.

Etes-vous confronté au phénomène islamiste qui se développe sur les campus ?

Je ne sais pas ce que vous entendez par islamiste. Je n'ai pas à juger les

croiances et les convictions des uns et des autres. Je les respecte toutes. Jusqu'à présent, je n'ai jamais eu à gérer des troubles ou des situations liées à l'activisme de ce que vous appelez islamistes. Sur ce plan, je dois avouer qu'on est vraiment «privilegié».

Propos recueillis par
Abashi SHAMAMBA

L'Economiste n°5252 du 16/04/2018

>> Le Groupe ISCAE organise son premier «Model United Nations»

L'ISCAE A ORGANISÉ, DU 30 MARS AU 1^{ER} AVRIL, SA PREMIÈRE ÉDITION DE MODEL UNITED NATIONS (MUN), EN PARTENARIAT AVEC LA FONDATION KONRAD ADRENAUER STIFTUNG ET MUN MAROC.

Reconnu mondialement pour son excellence remarquable, MUN offre aux étudiants l'opportunité de se familiariser avec les défis actuels de la diplomatie internationale, de débattre des arguments et des résolutions finales relatifs aux questions d'actualité et de s'engager activement avec le monde qui les entoure.

L'événement a consisté, dans un premier temps, en une simulation par les étudiants des rôles de diplomates et converge, ensuite, vers un week-end de discussion stimulante. Ont pris part à cet événement, des participants de différents pays, notamment la Chine, les États-Unis, le Ghana, et le Maroc, pour mener des négociations autour d'une problématique commune: «leadership des jeunes: un facteur clé pour une paix durable».



Les intervenants à la 1^{ère} édition de MUN, ISCAE-Casablanca, mars 2018.

Lors de cette 1^{ère} édition, une séance plénière a été organisée afin de présenter aux participants les règles de déroulement des assemblées générales des Nations unies, avec comme ambition de préparer les participants aux négociations diplomatiques. En outre, une cérémonie d'ouverture a réuni plusieurs invités de renommée, suivie de sessions de discussions. Enfin, l'événement a été

clôturé par une cérémonie de remise des prix et certificats.

«Grâce à cette expérience fructueuse en termes d'idées et rencontres avec des participants venus des quatre coins du monde, les étudiants de l'ISCAE ont pu développer l'esprit de la diplomatie, de négociation, du débat, ainsi que des compétences en leadership et des amitiés durables», mentionne un communiqué du groupe.

>> L'ISCAE glisse ses Etudiants dans la Peau d'Onusiens



DES SIMULATIONS DE CONFÉRENCES DES NATIONS UNIES PRÉVUES DU 30 MARS AU 1^{ER} AVRIL PLUS DE 60 JEUNES DÉLÉGUÉS DE DIFFÉRENTES NATIONALITÉS PROPOSERONT DES SOLUTIONS AUX ENJEUX MONDIAUX DES RÉOLUTIONS QUI SERONT PRISES EN COMPTE LORS DES PROCHAINES ASSEMBLÉES GÉNÉRALES DE L'ORGANISME L'ISCAE PROPOSERA DU 30 MARS AU 1^{ER} AVRIL UNE EXPÉRIENCE PARTICULIÈREMENT ORIGINALE.

L'établissement organisera en effet des simulations de conférences onusiennes. Au total, plus de 60 étudiants de différentes nationalités proposeront des solutions concrètes pour résoudre les grandes problématiques humaines mondiales. Des résolutions qui seront officiellement prises en considération par l'organisme (Ph. brands2life.com)

Glisser des étudiants dans la peau de diplomates onusiens. C'est

l'expérience à la fois originale et passionnante que propose l'ISCAE Casablanca en abritant du 30 mars au 1^{er} avril prochain la première édition du Groupe ISCAE International Model United Nations. Une simulation des célèbres conférences des nations qui apprendront aux jeunes à délibérer efficacement de thèmes d'actualité mais également d'améliorer leur prise de parole.

L'événement, inédit au Maroc et organisé par le nouveau club «Groupe ISCAE Model Un», donnera ainsi la parole à plus de 60 jeunes délégués venus des quatre coins du monde. Chacun d'entre eux représentera plus concrètement un pays donné et sera amené à défendre ses intérêts ainsi qu'à débattre de sujets inscrits à l'agenda des Nations unies.

L'occasion de lister des problématiques politiques et socio-économiques stratégiques à l'échelle mondiale et d'y apporter des solutions communes et réalistes. Au programme, des débats percutants qui aboutiront sur la rédaction de résolutions adéquates.

Une manifestation qui permettra dans un premier temps aux étudiants participants de contribuer activement à la prise de décisions diplomatiques et à la recherche de solutions humanitaires et sociales. En effet, les résolutions qui découleront de leurs échanges seront officiellement débattues au cours des prochaines Assemblées Générales de l'organisation internationale. Ces interactions représenteront également un solide moyen de développer leur culture générale tout en améliorant leur capacité à communiquer en public. Des atouts particulièrement utiles pour leur future carrière sur le marché du travail. Ces rencontres particulières ne datent néanmoins pas d'hier. Le concept est apparu pour la première fois dans les années 1920 et s'est répandu en masse au sein des universités et des écoles internationales anglophones du monde entier après la création des Nations unies en 1945. Ces cinq dernières années, le programme a enrôlé pas moins d'un million d'étudiants.

Par **Karim AGOUMI**
L'Economiste n°5228 du 13/03/2018

>> RSE : L'Observatoire de l'ISCAE s'active

L'ORGANISME RÉUNIT DES EXPERTS

POUR FAIRE L'ÉTAT DES LIEUX

AU MAROC LES INITIATIVES

SE MULTIPLIENT, MAIS RESTENT

LIMITÉES AUX GRANDES STRUCTURES

Thématique majeure du monde de l'entreprise depuis plus d'un demi-siècle, la Responsabilité sociétale des entreprises (RSE) est aujourd'hui au cœur de l'évolution des sociétés. Au Maroc, l'observatoire de la responsabilité sociétale des entreprises (ORSEM), relevant de l'Iscae, a réuni un panel d'experts, le 5 avril dernier, à Casablanca, afin d'en présenter le bilan et les perspectives. C'était le premier évènement du genre de l'organisme créé en 2017. Responsabilité sociétale des organisations (RSO), rôle des institutions étatiques, critères d'évaluation de la CGEM, stratégies... plusieurs aspects ont été abordés par les participants.

Un rapport du Conseil économique, social et environnemental (CESE) définit la RSO comme «un levier fondamental de croissance économique durable». Ce concept repose sur trois piliers fondamentaux: La force de la loi, l'écoute des parties prenantes et l'élargissement du périmètre d'action. «Dans le cadre de la force de la loi, le respect des dispositions réglementaires constitue un socle non négociable en matière de responsabilité sociétale. Il est considéré à la fois comme un régulateur et un catalyseur», affirme Abdellah Mouttaqi, membre du CESE.

Autre pilier important, les engagements du Royaume dans le cadre des conventions internationales. Le CESE a, dans le cadre de son rapport, établi une liste de recommandations destinées à l'État, aux petites et moyennes entreprises (PME), à la société civile et aux territoires. «Ces recommandations sont soumises aux walis en mettant en avant la régionalisation avancée, et le rôle des walis dans le développement économique et environnemental de leurs régions», précise Mouttaqi.

Au niveau des entreprises, la CGEM a fondé son approche RSE autour d'une charte mise en place en 2006. Le texte

a été revu, il y a deux ans, pour inclure des recommandations en matière de climat, de genre et de délais de paiement. «A l'heure actuelle, 92 entreprises ont été labélisées RSE par la CGEM, dont 32% de PME et 70% de grandes entreprises», confie Said Sekkat, président de la commission RSE et label de la CGEM. L'approche du patronat présente trois particularités. «Elle est concrète, dans la mesure où l'organisme fournit des outils aux entreprises pour qu'elles donnent vie à leur approche RSE, évolutive et passionnée, puisqu'elle permet d'avoir une vision des innovations des sociétés», conclut Sekkat.

Les bons élèves se trouvent souvent du côté des grandes entreprises et filiales des multinationales. La compagnie d'assurances Atlanta, par exemple, a axé sa politique RSE autour de quatre volets: le bien-être des assurés, l'épanouissement des collaborateurs, la protection environnementale et l'implication sociétale.

«Parce que l'épanouissement des salariés est liée à leur productivité, la compagnie d'assurances a lancé une enquête en interne pour évaluer le bonheur des collaborateurs, et la Quin'Zen

du bien-être au travail pour améliorer la productivité des salariés», témoigne Zahra Bensalah, administratrice directrice générale.

La compagnie est par ailleurs engagée dans plusieurs domaines avec des ONG, dont le tri sélectif et l'enseignement préscolaire.

Un baromètre et un club des chercheurs

Un baromètre et un club des chercheurs Fondé il y a une année par des chercheurs, doctorants et managers en RSE, l'observatoire de la responsabilité sociétale des entreprises du Maroc entend mobiliser les experts autour de la RSE. L'ORSEM a mis en place un baromètre des pratiques de la RSE au Maroc, qui se veut un outil pédagogique et analytique destiné aux entreprises et aux chercheurs. L'organisme a également lancé un club de chercheurs.

Par **Mohamed KETTANI**
L'Economiste n°5248 du 10/04/2018



>> Lever de Rideau sur la 20^{ème} Edition des Olympiades de l'ISCAE

L'ASSOCIATION DES ISCAEISTES POUR LA PROMOTION DE L'ÉCHANGE CULTUREL (AIPEC) ORGANISE, DU 23 AU 25 MARS À L'ISCAE CASABLANCA, LA 20^{ÈME} ÉDITION DES OLYMPIADES DE L'ISCAE.

CETTE MANIFESTATION CÉLÈBRE CETTE ANNÉE COACHELLA FESTIVAL.

Cet évènement rassemble plusieurs écoles du Royaume représentées par leurs étudiants pour participer à des compétitions sportives et culturelles dans un cadre d'échange culturel et le renforcement de l'esprit d'équipe. Les Olympiades traduisent les valeurs de partage et la diversité culturelle prônées par l'ISCAE et par les écoles qui y participent.

>> Nouvelle Route de la Soie :

Les Opportunités pour le Maroc



Tarik El Malki, docteur en économie, plusieurs fois distingué par des prix de recherche, dont celui de L'Economiste. Il est directeur du développement, des relations internationales et de la recherche scientifique du groupe ISCAE et chroniqueur sur Atlantic Radio (Ph. TM)

Initiées par l'ancien président chinois Deng Xiaoping à la fin des années 1980, la Chine a mis en place un certain nombre de réformes économiques de fond qui ont permis la modernisation de l'économie chinoise avec comme objectif affiché le rattrapage économique, une ouverture progressive et contrôlée et l'attraction des investissements directs étrangers (IDE) sur le sol chinois.

Ces réformes ont porté sur une industrialisation rapide et massive de la Chine, l'ouverture aux capitaux étrangers à travers le développement de zones économiques franches, le développement de centres financiers et boursiers, la mise à niveau exponentielle en termes d'infrastructures de haut niveau, et l'autosuffisance alimentaire. Ces réformes ont porté leurs fruits puisque la Chine est devenue aujourd'hui la deuxième puissance économique mondiale après les Etats-Unis d'Amérique avec un PIB/habitant qui dépasse les 7.000 dollars.

L'objectif affiché du Président Xi Jinping est de continuer et d'accélérer la modernisation de l'économie chinoise mais surtout de permettre à la Chine d'accéder d'ici 2035 au rang de pays développé. Aussi les objectifs de cette

nouvelle politique de développement sont l'éradication totale de la pauvreté, l'amenuisement des disparités sociales et territoriales, la modernisation des campagnes et le renforcement du rôle de la Chine en tant que puissance diplomatique mondiale.

A ce titre, le projet pharaonique «One Belt, One Road», qui vise à redessiner de nouvelles «routes de la soie», est un gigantesque programme d'infrastructures initié en 2013 par la Chine pour accroître son influence internationale et favoriser ses échanges commerciaux avec trois continents – Asie, Europe et Afrique –.

Sur le plan économique et commercial, les relations entre le Maroc et la Chine connaissent une évolution notable. En effet, d'après des chiffres issus de l'Office des changes, les investissements en provenance de Chine au Maroc, qui ne représentaient en 2011 que 2 millions de DH, sont passés à 393 millions de DH en 2015. Depuis mai 2016, les investissements ont augmenté de 60%, le tourisme de 450% et le commerce de près de 20%.

Cette nouvelle dynamique en termes d'échanges est notable depuis la visite du Souverain à Pékin en 2016. Celle-ci a vu l'établissement d'un partenariat stratégique, à travers la signature de plusieurs accords bilatéraux, notamment dans les domaines de l'énergie, des mines, des infrastructures, de l'industrie et de l'investissement. Ce qui a posé une base solide pour la coopération bilatérale et ouvrant ainsi une nouvelle ère dans les relations entre les deux pays.

Plus récemment, en novembre 2017, le Memorandum d'entente sur la nouvelle route de la soie signé par le Maroc à Pékin fait de notre pays l'un des premiers pays signataires en Afrique. Ce memorandum est un signal politique fort et l'indication d'une volonté de renforcer la coopération entre les deux pays à travers la mise en oeuvre d'un

certain nombre de projets structurants. Ces projets, dans le cadre de la route de la soie, concernent souvent le développement des infrastructures terrestres, maritimes et aériennes, ainsi que le développement du commerce et de l'investissement. En définitive, je considère que l'arrimage du Maroc au projet chinois OBOR est une bonne opportunité pour le Maroc.

Cela permettra indéniablement de renforcer les relations entre les deux pays, et de créer des synergies fortes à travers la mise en place de partenariats stratégiques. Notre pays dispose de nombreux atouts et d'avantages comparatifs qui peuvent faire de nous un véritable hub régional avec un positionnement central entre l'Europe, la Chine et l'Afrique. L'enjeu est de drainer des investissements étrangers en provenance de Chine et d'Europe et booster nos exportations vers l'Afrique.

Les trois blocs peuvent tirer profit de leur complémentarité en termes d'innovation (pour l'Europe), de savoir-faire et de main-d'oeuvre qualifiée (pour le Maroc) et de débouchés et d'accès aux matières premières (pour l'Afrique). Pour ce faire, et afin d'éviter que le Maroc ne devienne une simple plateforme logistique et commerciale, il convient de disposer d'une véritable stratégie de développement économique.

L'objectif est de diversifier l'offre productive, tirer profit des transferts de technologie, monter en gamme en termes de qualité des produits et améliorer le taux d'intégration aux chaînes de valeur mondiales. Il convient en outre d'être vigilant sur la création d'emplois locaux en s'appuyant sur une véritable stratégie de formation professionnelle qui réponde aux besoins des entreprises chinoises ou autres.

Enfin, pour pérenniser ce projet ambitieux, la mise en place d'accords de libre-échange entre le Maroc et la Chine d'une part et entre l'Afrique et le Maroc serait également très souhaitable.

La «ceinture et la route»

Peu après son arrivée au pouvoir, Xi Jinping a lancé en 2013 cette initiative visant à ressusciter l'antique Route de la soie, qui acheminait à dos de chameau des produits de la Chine vers l'Europe, à travers l'Asie centrale.

Connu en Chine comme «la ceinture et la route» (One Belt, One Road) – une ceinture terrestre qui relie la deuxième économie mondiale à l'Europe occidentale via l'Asie centrale et la Russie et la route maritime qui lui permet de rejoindre l'Afrique et l'Europe par la mer de Chine et l'océan Indien –, ce projet prévoit la construction de routes, ports, lignes

de chemin de fer et parcs industriels dans 65 pays pour plus de 1.000 milliards de dollars.

La version 2017, qui se double d'une «route» maritime, consiste en une série d'investissements dans des projets ferroviaires, autoroutiers, portuaires ou énergétiques, avec à la clé la création de parcs industriels ou de zones franches en Asie, en Europe centrale et au Moyen-Orient.

L'initiative, qui regroupe 65 pays représentant 60% de la population et environ le tiers du PIB mondial, a le soutien apparemment illimité de Pékin: la Banque de développement de Chine à elle seule a prévu de débloquer plus de 800 milliards d'euros d'investissements sur 900

projets. Les autres bailleurs de fonds sont la Banque asiatique d'investissement pour les infrastructures, la Nouvelle Banque de développement des BRICS et le Fonds de la Route de la soie.

Le géant asiatique cherche ainsi à sécuriser son approvisionnement de matières premières ainsi que l'acheminement de ses produits vers ses principaux marchés, particulièrement l'Europe et à mettre en place un système monétaire régional dominé par le renminbi.

Par **Tarik EL MALKI**
L'Economiste n°5157 du 28/11/2017

pays en chef à la Banque africaine, revêt un attrait particulier tant il ne s'est pas uniquement contenté de constater les données et des informations existantes, puisqu'il s'est également appliqué à réaliser des études de cas auprès d'entreprises marocaines exportatrices, ainsi que des fédérations professionnelles telles que l'Association marocaine des industries du textile et de l'habillement (AMITH) ou encore, l'Association marocaine pour l'industrie et le commerce de l'automobile (AMICA).

Les conclusions de l'étude révèlent des propositions et recommandations dans l'optique de faciliter l'intégration des PME exportatrices dans les chaînes de valeur mondiales, après avoir mis en lumière et de manière exhaustive les contraintes s'y opposant.

Le premier constat qui saute aux yeux est que pour accroître les capacités des PME dans l'intégration des chaînes de valeur mondiales, il faut avant tout améliorer l'environnement des affaires avant de s'atteler à identifier les obstacles spécifiques à cette intégration.

Concernant le premier point, et en se basant sur le classement Doing Business datant de cette année et qui place l'environnement des affaires marocain à la 69ème place, soit un bond de 59 places en huit ans, Tarik El Malki a souligné une avancée significative due notamment aux mesures mises en place depuis 2015, en l'occurrence dans la création d'entreprise, le paiement des impôts, le raccordement à l'électricité, l'obtention d'un permis de construire et le commerce transfrontalier.

A contrario, il a également pointé les multiples aspects du climat des affaires en quête d'amélioration, à commencer par le règlement de l'insolvabilité, l'obtention des prêts, mais aussi, la protection des investisseurs minoritaires, au même titre que le transfert de la propriété et l'exécution des contrats.

Ces griefs liés au climat des affaires ne représentent en réalité que la partie immergée des obstacles à l'intégration des PME marocaines dans les chaînes de valeur mondiales.

D'après les résultats des entretiens et études de cas réalisés entre mai et novembre 2017, auprès des PME marocaines exportatrices, notamment dans la région de Casablanca-Settat et de représentants de groupes d'entreprises (CGEM), l'AMITH, l'AMICA, l'ASMEX, et en dépit d'une grande majorité des PME sondées qui ont mis en avant le lien fort qui les unit aux donneurs d'ordre, ce lien ne freine en rien les obstacles rencontrés. Ces derniers se déclinent par un manque d'efficacité des services logistiques et de

compétitivité qualitative des produits, ainsi que des difficultés attribuées à la satisfaction des exigences donneuses d'ordre en termes de conformité aux normes et standards.

Outre les besoins exprimés par les PME quant à leur intégration dans les CVM, à savoir la mise en place de support pour établir un contact avec les entreprises étrangères, l'assainissement des besoins en termes de crédits bancaires, l'accompagnement pour la mise en conformité des produits et process, ainsi que des supports pour la formation des salariés, l'étude divulgue une multitude de propositions à même de lever les barrières rencontrées dans l'expansion des PME exportatrices à l'international.

S'agissant des problèmes liés au coût de transport et au manque de services logistiques efficaces, les propositions de l'étude sur le plan national visent à re-auditer la conception des plateformes intégrées afin qu'elles s'alignent sur les besoins des PME. Objectif ? Favoriser le regroupement de PME sur des zones spécifiques pour avoir une massification. Ces zones intégrées devraient également adhérer aux lieux de vie pour rendre plus cohérentes la politique de logements et la localisation des zones industrielles. A l'international, c'est une stratégie de développement du fret (maritime, aérien, routier) qui est privilégiée par le rapport d'étude. Une mesure qui serait en adéquation avec les ambitions commerciales affichées, soit la création de routes maritimes avec l'Afrique ou d'autres pays méditerranéens, pour avoir une politique claire sur le fret aérien tout en s'orientant vers une meilleure coordination entre le secteur privé et les hauts fonctionnaires qui négocient les accords de fret.

Par ailleurs, le financement est lui aussi sujet à interrogation, notamment par rapport à son obtention, au besoin de crédits bancaires éprouvés par les PME et le coût de l'obtention d'une couverture contre le risque de change, en plus de la difficulté à mettre le produit ou le processus de production aux normes et standards imposés. Pour y remédier, Tarik El Malki a mis en exergue plusieurs propositions dont l'extension du système de Fonds de soutien pour atténuer les effets négatifs des délais de paiement pour les PME. Aussi du côté de ces dernières, il serait cohérent d'améliorer les pratiques comptables et financières en imposant un système généralisé et fiable de certification comptable permettant aux banques d'avoir une meilleure évaluation du risque.

Il a aussi été question de proposition visant à développer le financement complémentaire aux crédits bancaires, idem

pour celui des échanges internationaux, à travers l'accroissement des cofinancements publics, et la création à la fois d'une banque publique spécialisée, à l'image d'Eximbank aux Etats-Unis et d'un système d'assurance et de couverture contre le risque de change comme la COFACE en France. Toutes ces mesures sont complétées par une évaluation des actions conduites par les organismes publics.

Alors que les représentants d'entreprises interrogés espèrent la mise en place de relais au niveau des marchés cibles, l'accroissement des moyens attribués aux conseillers économiques des représentations diplomatiques dans les pays étrangers et l'organisation d'encore plus de missions de prospection, Tarik El Malki et l'ensemble des contributeurs à cette étude, se sont eux aussi attelés à fournir de précieuses recommandations afin d'aider ces PME marocaines à passer outre ces difficultés relatives à la connaissance des marchés internationaux, en particulier dans la pénétration des marchés, et le manque de supports pour la mise en contact avec les entreprises étrangères.

Dans ce cas, la première mesure à prendre serait de disposer d'une feuille de route sur les marchés internationaux pour préparer le ciblage des marchés. Secundo, identifier sur le plan local les entreprises prêtes à intégrer les marchés ciblés, surtout celles caractérisées par des produits adaptés et compétitifs en symbiose avec la demande visée, mais également, accompagner les PME qui ne sont pas à ce stade du processus pour qu'elles puissent, à leur tour, intégrer les marchés ciblés.

L'innovation est elle aussi un volet qui endigue l'intégration des PME aux chaînes de valeur mondiales. Le faible rendement de la recherche et du développement augmente les difficultés à mettre le produit ou le processus de production aux normes et standards imposés. Pour améliorer ce volet, plusieurs pistes ont été creusées. Tout d'abord, favoriser les transferts technologiques par la création de liens entre investissement direct à l'étranger et PME. Une proposition envisageable à travers une des méthodes d'exportation concertée dite joint-ventures, ou encore des accords de coproduction et la création de bases de données des fournisseurs locaux potentiels en termes de produits et de services à même de favoriser les partenariats d'affaires. La création de partenariats entre les universités et le secteur privé est pareillement souhaitée, en vue d'une meilleure évaluation des besoins spécifiques des entreprises dans le domaine de l'innovation.

Libération

>> PME Exportatrices et Chaînes de Valeurs Mondiales entre Contraintes et Opportunités

Le système productif marocain est largement dominé par les PME à hauteur de 93%. Elles participent à près de 40% du PIB et 46% de l'emploi total. De ce fait, l'intégration des PME exportatrices marocaines aux chaînes de valeur mondiales (CVM), se révèle être primordiale. En effet, ce modèle qui privilégie la fragmentation des processus de production, résultant d'une stratégie de réduction des coûts, accapare depuis quelques années, à peu près entre 60% et 80% des flux commerciaux mondiaux. Ainsi, il pourrait constituer le meilleur moyen d'augmenter le taux de croissance des exportations marocaines qui demeure inférieur à celui de pays à revenu comparable et le chemin le plus court pour les PME du Royaume de jouir d'un progrès de productivité, d'une amélioration de la compétitivité et d'un meilleur positionnement à l'international, en l'occurrence grâce à l'obligation de répondre aux standards de production et à certaines normes de qualité. Ceci, sans oublier l'accès à de nouvelles technologies, la possibilité d'améliorer les compétences des salariés ainsi que l'accès à de nouvelles informations, en particulier concernant les préférences des consommateurs sur les marchés des pays à haut revenu, mais également,



l'accès à de nouvelles organisations productives. Néanmoins, à ce jour, peu ou prou de PME marocaines sont impliquées dans les chaînes de valeur mondiales, en dépit du plan d'industrialisation mis en place par le ministère de l'Industrie en 2014, dont les décideurs arguent un meilleur positionnement du Royaume sur les radars de la planète en tant que destination industrielle crédible et compétitive. Et pour cause, les limites à leur intégration sont multiples. Justement, une journée d'étude a été organisée jeudi dernier, à l'Institut supérieur de commerce et

d'administration des entreprises de Casablanca (ISCAE), dont le point d'orgue fut la présentation des conclusions d'une étude portant sur les contraintes et les opportunités de l'intégration des PME exportatrices marocaines aux chaînes de valeur mondiales.

Ce travail de recherche réalisé par Tarik El Malki, directeur du développement, des relations internationales, de la recherche scientifique du groupe ISCAE, Patricia Augier, présidente du conseil scientifique et coordinatrice du Forum euro-méditerranéen des instituts de sciences économiques, et Vincent Castel, économiste

Enfin, les difficultés associées à l'embauche d'une main-d'œuvre qualifiée devraient selon le rapport d'étude être atténuées par des propositions visant à améliorer l'identification des besoins par rapport aux choix stratégiques de développement du pays, et ce à travers une meilleure connexion entre les stratégies sectorielles et les formations. Aussi, le rapport d'études identifie l'importance d'un raisonnement de formation davantage axé sur le développement de compétences, de la formation continue et celles en entrepreneuriat pour appuyer l'émergence des PME disposant de bonnes capacités de gestion. Mais le

plus dur sera de motiver les jeunes qualifiés pour travailler dans les PME. Dans ce dessein, l'étude recommande de généraliser une charte de responsabilité sociale pour améliorer la confiance entre les salariés et le patronat, amener les PME à une meilleure gouvernance et mieux valoriser les ressources humaines dans les PME. Au bout du compte, l'ensemble de ces mesures, recommandations et autres propositions suggérées par cette étude, devraient sans aucun doute aider les PME exportatrices marocaines à se faire une place sur l'échiquier des chaînes de valeur mondiales, et par la même occa-

sion augmenter le taux de croissance des exportations marocaines. Mais pour y parvenir, cette étude, mue par la collaboration conjointe entre la Banque africaine de développement (BAD), le Groupe ISCAE (la Chaire PME) et le Forum euro-méditerranéen des Instituts de sciences économiques (FEMISE), ne doit surtout pas être jetée aux oubliettes, mais plutôt être le socle d'un nouveau modèle économique pour les PME exportatrices.

Par **Chady CHAABI**
Mardi 27 Février 2018
<https://www.libe.ma>

de la R&D, la difficulté d'adapter les produits aux normes imposées sur les marchés étrangers et la difficulté à embaucher de la main-d'œuvre. Par ailleurs, dans leurs relations avec les donneurs d'ordre, les PME marocaines font face à 5 grandes difficultés : le manque de service logistique efficace, le manque de compétitivité des produits, la difficulté à satisfaire les exigences des donneurs d'ordre, la difficulté à mettre le produit ou le processus de production aux normes et standards imposés et le manque de main-d'œuvre qualifiée. Pour une meilleure intégration aux chaînes de valeur mondiales, les PME exportatrices marocaines ont besoin d'un support pour la mise en contact avec les entreprises étrangères, de crédits bancaires, et d'un support pour la mise en conformité des produits et/ou des processus de production aux normes et standards imposés.

3 QUESTIONS À LA DIRECTRICE GÉNÉRALE DE L'ISCAE

Leseco.ma : Quel est l'objectif de cette journée d'étude ?
Nada Biaz : Notre établissement étant un espace d'échange, de réflexion, de débat et de cocréation de la connais-

sance, a l'honneur d'abriter aujourd'hui cette journée d'étude sur un thème très important. L'objectif est de présenter les résultats d'une étude réalisée en collaboration avec plusieurs parties prenantes de l'écosystème économique. Suite à cette présentation, les chercheurs, chefs d'entreprise, professeurs et étudiants pourront établir un état des lieux des obstacles que pourront rencontrer les PME exportatrices marocaines pour leur intégration aux chaînes de valeurs mondiales. Il s'agit, enfin, de dégager un ensemble de mesures de politiques publiques pour favoriser cette intégration.

Quelle est la valeur ajoutée de l'intégration des PME exportatrices marocaines aux chaînes de valeur mondiales ?

Les PME marocaines pourront exporter, valoriser et faire rayonner le produit marocain à l'international, équilibrer un peu le flux d'échange entre l'import et l'export, et mettre en valeur leur compétitivité et leurs particularités. C'est également un moyen de développement de la PME marocaine, surtout que tous les discours actuels concourent vers le développement de l'entrepreneuriat et de la culture de PME. Enfin, il s'agit pour les PME de jouer un rôle essentiel dans le

développement économique des pays, essentiellement des pays africains.

Les recommandations issues de cette journée d'étude seront-elles partagées avec les décideurs politiques et économiques marocains ?

Le rôle d'un établissement d'enseignement supérieur est de servir de creuset d'idées et d'opinions, de constituer un lieu d'échange et de débat, et de mettre la focale sur des problématiques d'actualité pour confronter les points de vue des différentes parties prenantes : les opérateurs économiques, les chercheurs, les étudiants, les observateurs internationaux et les décideurs politiques. Au cours de cette journée d'étude, nous avons veillé à ce que les panels soient variés et comportent des personnes de ces différents milieux. Notre ambition est qu'à travers l'analyse de l'état des lieux et des mesures actuelles, des recommandations puissent être dégagées et nous les partagerons avec les différentes parties prenantes dans un esprit d'amélioration continue.

Par **Younes SAOURY**
23 février 2018



>> PME : Quelle Intégration dans les Chaînes des Valeurs Mondiales

LE GROUPE ISCAE A ORGANISÉ, LE 22 FÉVRIER À CASABLANCA, EN PARTENARIAT AVEC LA BANQUE AFRICAINE DE DÉVELOPPEMENT (BAD), LE FORUM EURO-MÉDITERRANÉEN DES INSTITUTS DE SCIENCES ÉCONOMIQUES (FEMISE) ET LA CONFÉDÉRATION GÉNÉRALE MAROCAINE DES ENTREPRISES DU MAROC (CGEM), UNE JOURNÉE D'ÉTUDE PLACÉE SOUS LE THÈME «**INTÉGRATION DES PME EXPORTATRICES MAROCAINES AUX CHAÎNES DE VALEUR MONDIALES : CONTRAINTES ET OPPORTUNITÉS**».



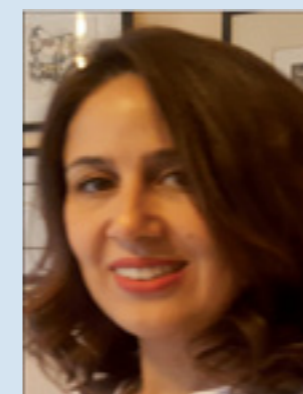
L'élément phare de cette journée est la présentation des résultats d'une étude réalisée par la BAD, le FEMISE et le Groupe ISCAE et qui porte sur l'identification des obstacles à l'amélioration de l'environnement des affaires et à l'intégration dans les chaînes de valeurs mondiales des PME marocaines exportatrices. L'apport de cette étude, selon ses coordinateurs, est de pouvoir dégager, en matière de politique économique, un ensemble de mesures qui permettraient aux entreprises, plus spécifiquement, de moyenne et de petite tailles d'être plus efficaces dans leur façon d'opérer

et dans leur capacité à être mieux intégrées à l'international. Selon les coordinateurs de l'étude, les obstacles à l'intégration des PME marocaines aux chaînes de valeur mondiales sont protéiformes et très divers. Du côté des importations, les principales contraintes sont la lourdeur des procédures douanières, le coût et l'obtention d'une couverture contre le risque de change et l'obtention d'un financement. Du côté des exportations, il faut souligner la capacité à pénétrer les marchés, l'obtention d'un financement, les coûts de transport, la lourdeur des procédures douanières, le coût de la couverture contre le risque de change, la faiblesse

Cette journée a rassemblé des chercheurs, chefs d'entreprise, acteurs de la vie économique, professeurs et étudiants autour de deux objectifs, notamment établir un état des lieux sur les obstacles à l'intégration des PME exportatrices marocaines aux chaînes de valeur mondiale, et dégager un ensemble de mesures de politiques publiques à même de favoriser l'intégration de ces PME à l'international.



>> De l'opérationnel au Top Management : Qu'est-ce qui mine les règles de l'évolution



Hayat EL ADRAOUI, Professeur chercheur en management stratégique et gestion des ressources humaines

- **DANS LA PLUPART DES ÉTUDES MENÉES, LE PLAFONNEMENT DE LA CARRIÈRE EST PRÉSENTÉ COMME LE MOMENT OÙ LA PROBABILITÉ D'OBTENIR UNE PROMOTION EST QUASIMENT NULLE.**
- **LES STRUCTURES QUI DISPOSENT D'UNE ORGANISATION DÉDIÉE À LA GESTION DES CARRIÈRES INFORMENT RÉGULIÈREMENT LES SALARIÉS SUR LES POSSIBILITÉS DE CHANGEMENT DE POSTES QUI SONT OUVERTES ET COMMUNIQUENT DES INFORMATIONS SOUVENT PERTINENTES.**

Cette contribution s'intéresse aux variations du vécu des cadres marocains et à ce sentiment de plafonnement de carrière qui peut les affecter. Le plafonnement de carrière n'est pas en soi un phénomène nouveau puisque les structures pyramidales des organisations ont toujours offert moins de possibilités de promotion à leur sommet qu'à leur niveau intermédiaire. Ce constat s'est toutefois accentué par une conjoncture dans l'environnement des organisations au cours des der-

nières années. On observe chez les salariés des grandes structures publiques et semi-publiques un sentiment de plafonnement de carrière qu'ils éprouvent de plus en plus. Il serait l'un des principaux effets pervers des nombreux changements survenus dans l'environnement des organisations. Il s'agit là d'une vraie contrainte à l'évolution de l'efficacité et de l'efficience des organisations. Quand le management propose une évolution de carrière à un cadre dans une structure,

c'est que la hiérarchie a confiance en lui et en ses capacités à respecter la volonté du management. Dans la plupart des cas, le cadre marocain est conscient de ce mode de fonctionnement. Accéder à des fonctions de top management exige aussi des talents particuliers, comme la capacité à bien communiquer avec ses collaborateurs et sa hiérarchie.

Quelles chances a un salarié marocain d'évoluer dans la structure de l'opérationnel au top management ?

Il est tenu d'apprendre à collaborer avec ses anciens patrons (devenus collaborateurs) et à tenir compte de leurs avis et des enjeux de leurs missions qui peuvent parfois être contradictoires. Etre manager de haut niveau, c'est aussi se retrouver dans des situations de solitude propre à sa position dans la pyramide. Ainsi, le risque associé à la prise de décision, qui était avant partagé entre différents acteurs, devient plus important. Savoir prendre de la hauteur tout en maintenant un accès à l'information est important. Il ne doit pas se couper de l'opérationnel.

L'évolution du niveau de l'opérationnel vers le middle management est généralement ouverte. Elle est basée essentiellement sur la compétence technique et sur le développement des compétences comportementales et managériales. Ceci dit, il existe au Maroc des cadres qui choisissent de se réfugier dans des postes opérationnels et de maintenir leurs métiers pour le confort que la maîtrise des activités leur procure ou pour d'autres considérations (géographiques, manque d'ambition, contact avec les clients, problème de mobilité...).

De surcroît, le problème est lié également à la volonté du management. En effet, la plupart des organisations cherchent à tout maîtriser et à mettre quelque part l'humain en équation. Contrairement aux multinationales, où les évolutions de carrières sont souvent plus accélérées.

L'égalité des chances pour accéder à des postes de responsabilités, est-elle réalité ou illusion ?

Dans les structures publiques et semi-publiques, la gestion des fins de carrière et des promotions est souvent biaisée par la subjectivité des décideurs. Car il est totalement illusoire de penser qu'un manager, un chef qui décide ou qui propose des candidats pour des postes de top management peut traiter tout le monde de manière égalitaire. Des affinités professionnelles, personnelles, de caractères, d'origines ethniques et sociales et/ou d'expériences vécues viennent forcément interférer avec cette règle d'égalité pour tous. Le favoritisme fait malheureusement partie du monde du travail. Même ceux qui déplorent son existence sont obligés de composer avec, qu'ils soient disposés à l'admettre ou pas.

Il ressort de ce questionnement que le contexte des organisations affiche plusieurs cas de nominations et de participations au top management qui ne sont pas le fruit d'une évolution naturelle.

Ces constats, trouvent-ils écho dans la littérature sur ce sujet ?

Cette question a été soulevée par plusieurs auteurs de renom : Tremblay, Roger et Toulouse (1995) et d'autres. Ils proposent d'ailleurs de prendre en

considération l'ensemble des moyens de mesure du plafonnement, qu'ils soient objectifs, subjectifs ou professionnels. Dans la plupart des études menées, le plafonnement de carrière est présenté comme le moment où la probabilité d'obtenir une promotion est quasiment nulle. Cette définition a été proposée par Ference (1977) : «Le plafonnement se définit comme le stade d'une carrière où la possibilité d'une promotion hiérarchique est très faible». Slocum (1987) a ajouté au manque de promotion celui de mobilité horizontale.

Quelles recommandations pour pallier ce blocage...

Dans un tel contexte, je propose aux salariés de réfléchir sérieusement à leurs projets personnels et aux possibilités qui peuvent s'offrir à eux sans forcément les lier à leurs organisations. Autrement dit, ils doivent se prendre en charge et s'auto-évaluer en permanence pour identifier leurs forces et leurs faiblesses afin de décliner les axes d'amélioration et fixer des possibilités d'évolution à l'intérieur de leurs entreprises et aussi à l'extérieur. L'idée est de ne pas attendre que l'entreprise le fasse pour eux mais de déclencher cette réflexion indépendamment de la volonté de leur management. Car il y a des entreprises qui ne font pas de cette préoccupation la leur.

Cependant, certaines structures informent régulièrement les salariés sur les possibilités de changement de postes qui sont ouvertes et communiquent des informations souvent pertinentes. Bien sûr, si l'entreprise dispose d'une entité dédiée à la gestion des carrières, ce processus devrait être formalisé et fluide.

tion autour du digital et l'acquisition des connaissances pratiques, en créant des opportunités d'échanges sous formes de conférences, de formations-ateliers et de séminaires Boost camp.

Cette initiative a constitué l'occasion pour les participants d'une part d'identifier et de comprendre les enjeux internes et externes que se doit de saisir toute PME marocaine désireuse de mettre en place une stratégie de présence digitale

et d'autre part de découvrir ce qu'est le Social Selling en tant qu'approche humaine dynamique orientée

«Human to Human», qui permettra à l'entreprise de mieux promouvoir et légitimer son offre sur son marché tant local, continental qu'international.

La conférence-débat a connu également la participation d'une chef de PME, Khadija Achtaich, fondatrice du cabinet Materner Malin, spécialisé dans l'accompagnement des mamans et parents dans le maternage proximal et parentalité positive, qui a eu le plaisir de témoigner de son expérience de présence digitale, de son effort de vulgarisation pour promouvoir la culture du maternage proximal et

de contribuer au développement de la conscience marocaine collective à travers les outils digitaux.

Interrogé sur le rôle que jouerait le digital au sein d'une entreprise souhaitant se digitaliser, Mehdi Chahi a affirmé que «le digital reste une hybridation d'outils digitaux intégrés dans les processus managériaux et opérationnels d'une entreprise. Ceci se doit d'être accompagné avant tout d'une vision claire en concordance avec la stratégie de l'entreprise en s'inscrivant dans une optique Human Centric, ce qui veut dire qu'un digital axé uniquement sur la technologie sans prise en considération de l'humain ne garantirait pas, in fine, une expérience client

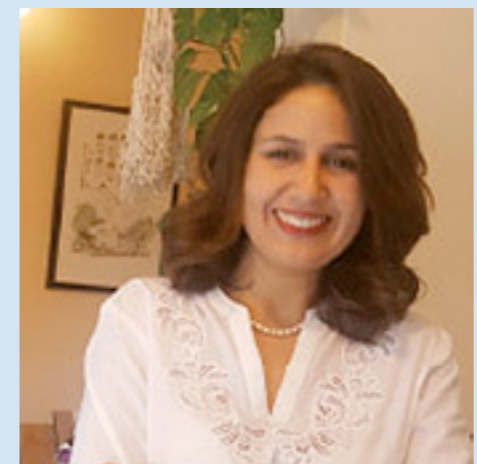
profitable car c'est bien elle le vrai bénéfice du digital».

«D'autre part, sur le plan marketing et de manière opérationnelle, une stratégie digitale pour la PME marocaine ne devrait pas constituer une source de crainte, si elle est bien préparée», dit Mehdi Chahi. Il ajoute que «le digital permettra à la PME d'accroître sa visibilité et sa notoriété sur son marché et surtout de disposer de nouveaux leviers de vente qui l'accompagneront pour améliorer sa position concurrentielle sur son marché domestique ainsi qu'en termes d'ouverture sur d'autres marchés émergents en Afrique».

Par **Younes SAOURY**
29 janvier 2018

LA VIE éco

>> Quand le Changement devient un Mode de Management



Hayat EL ADRAOUI, Professeur chercheur en management stratégique et gestion des ressources humaines

La façon la plus courante de présenter l'apport de l'islam au management des entreprises est sans doute d'affirmer que ce lien est construit à partir de valeurs universelles (dévouement, honnêteté, générosité...). Des valeurs qui s'opposent à l'individualisme et à l'égoïsme. Comme toutes les autres religions, l'islam s'y appuie pour cultiver le lien entre les individus. Néanmoins, on ne peut se contenter de cette lecture qui est plutôt simpliste.

D'entrée de jeu, si les liens entre les individus au travail n'ont nul besoin des religions pour bien fonctionner, la question de l'apport de l'islam peut donc se poser différemment. Elle peut concerner la forme spécifique que prend ce lien dans des cultures d'entreprises qui sont différentes les unes des autres. Sont concernées les formes de contrôle exercés sur les individus ; les types de pouvoir qu'elles laissent à ces derniers; la structure sociale; la culture de la diversité ; les styles de management qui vont s'exercer...

Cet apport spécifique de la religion est à vrai dire difficile à cerner. Il prend forme à travers des interactions complexes entre un héritage proprement musulman et les propriétés des diverses cultures des environnements professionnels au sein desquels il se développe (Fonction publique, multinationales, PME...). La connaissance de ces phénomènes

est peu explorée, mais on peut aborder quelques pistes de réflexion...

Ces formes de compromis entre le message fondamental de la religion et les représentations qu'elle véhicule contribuent au fonctionnement du lien social, de la même façon que toutes les formes de préjugés, de peurs irrationnelles et d'idolâtrie. Elle peut même servir de support identitaire à des groupes qu'il contribue à construire.

La question clé de l'identité est partout. Certains insistent sur l'identité, «l'ADN» de leur entreprise ou de leur institution. Penser l'identité à partir de l'être humain en dehors du cadre socio-culturel est une erreur. L'identité au travail, pour être plus spécifique, découle d'une culture interne reposant sur des valeurs, des rites, des histoires, des convictions,... elle ne peut se résumer à l'image externe renvoyée par l'entreprise. La notion de travail sous cet angle est plus profonde, car elle doit faire évoluer l'image collective perçue par les employés et également les attitudes et comportements qui y sont associés.

Selon Edgar Morin, distinguer identité stricto sensu, c'est intégrer les deux versants de la contrainte de justification qui pèse sur tout acte d'entreprise. L'identité, selon l'auteur, est la réponse à la question : qui sommes-nous ? Elle est donc une affaire de rationalisation et de justification individuelle. Si la légitimité



>> La Stratégie de Présence Digitale des PME, Sujet d'une Conférence à l'ISCAE

LE GROUPE ISCAE A ORGANISÉ UNE CONFÉRENCE-DÉBAT, LE VENDREDI 26 JANVIER 2018. ENTRANT DANS LE CADRE DE SON EXECUTIVE MBA, CETTE CONFÉRENCE, ANIMÉE PAR MEHDI CHAHI, SOCIAL MEDIA RESEARCHER ET CEO D'INNOVATE RESEARCH & MARKETING, A ABORDÉ LE THÈME :

«QUELS ENJEUX REPRÉSENTENT LA STRATÉGIE DE PRÉSENCE DIGITALE ET L'ADOPTION D'UNE APPROCHE SOCIAL SELLING POUR LA PME».

Cette conférence-débat s'est tenue dans le cadre de l'initiative Digital Corner considérée comme une initiative Digital Social Impact, qui se donne comme objectif principal de créer et favoriser l'accultura-

correspond au rapport de l'entreprise à son environnement, l'identité correspond, elle, à la définition des limites de l'entreprise. Toute crise sur les frontières s'accompagne de facto d'une crise sur les liaisons, et vice versa.

Ce qui amène à conclure que l'entreprise dispose d'une autonomie relative (Grossetti, 2006), d'une capacité à se découpler de son environnement et à affirmer sa propre identité.

Un management responsable passe donc par la mise en place de procédures consensuelles avec les parties prenantes de l'entreprise. Ces procédures mettant en jeu la définition de l'identité de l'entreprise dans un environnement institutionnel donné imposant lui-même une certaine normativité. La qualité d'un management responsable passe par la considération de ces critères (d'équité, de respect, etc.).

Nul besoin d'aller loin dans le débat sur l'identité et revenons à la question sur comment le management marocain prend-il en charge le fait religieux ?

La problématique contemporaine du fait religieux en entreprise se nourrit d'un débat public souvent exacerbé. L'article tente de mettre un peu de lumière sur la question relative en particulier aux pratiques managériales qui se développent pendant le mois du Ramadan.

Oscillant entre le respect de la liberté religieuse du salarié et la nécessité de laisser à l'employeur la possibilité d'exercer son pouvoir de direction, le droit du travail tente de trouver un équilibre entre deux intérêts qui peuvent parfois se heurter. L'équilibre reste fragile.

Les managers RH au Maroc maîtrisent parfaitement le cadre juridique applicable pendant ce mois. Le ministère de la fonction publique et de la modernisation de l'administration annonce chaque année dans un communiqué officiel les horaires dans les administrations publiques. Le secteur privé, quant à lui, n'étant pas concerné directement, la souplesse des horaires reste de mise.

La religion est-elle un frein au management ?

Commencer des excès en matière de veillées ramadanesques (rite des Tarawih, entre autres) aurait-il un effet sur la performance des employés ?

Si l'Islam exhorte la pratique de la générosité, une de ses plus importantes vertus notamment durant ce mois sacré, il est essentiel de rappeler qu'être généreux ne se résume pas seulement à donner de l'argent.

Mais également à s'investir dans le travail aussi (don de soi) !

S'absenter de son poste de travail pour passer beaucoup de temps à faire des ablutions, des prières, la lecture du Coran, quitter son poste avant l'heure et donner quelques pièces aux mendiants qui croisent son chemin et laisser derrière une pile de dossiers et/ou une file d'attente de citoyens/clients... est contraire aux préceptes prônés par l'Islam.

A vrai dire, les questions de religion dans le travail sont de plus en plus délicates à approcher et ne se limitent pas malheureusement à ceci. Autrement dit, est-ce que la religion a tout tranché pour une société qui ne cesse de se moderniser ? Des DRH constatent de plus en plus des manifestations du fait religieux dans les situations de travail pendant ce mois. Celles qui se répètent le plus souvent sont le port d'une tenue religieuse, demandes d'absence pour accomplir la prière en Jamaa dans les mosquées, demandes d'aménagement de temps de travail en plus bien sûr de ce qui est dicté par le règlement interne. Comment le management est-il censé intervenir ? Un inconfort managérial s'établit quand les managers n'arrivent pas à satisfaire ces demandes qui perturbent d'une manière ou d'une autre le bon fonctionnement du travail.

Gérer ces cas va consister concrètement à être en mesure de différencier nettement l'ouverture d'une négociation avec un ou plusieurs subordonnés et les consignes à appliquer.

Faute de quoi, les confusions peuvent s'installer. Être clair sur ce qui est négociable de ce qui ne l'est pas. Les managers ne peuvent être crédibles que s'ils assument leurs rôles.

Travail versus valeur

Expliciter et formaliser les règles du vivre-ensemble dans un espace commun et celles de la prise en compte des besoins spécifiques doit faire l'objet d'un travail préalable au mois sacré. Mieux encore, Ramadan ne serait-il pas une opportunité pour déclencher une réflexion sérieuse d'aller vers des styles de management modernes ? Marc Dorel propose le concept de «management libéré» qui est en ce moment en plein essor, un style de management qui pourrait apporter plus de flexibilité...

L'analyse amène naturellement à une dernière question clé sur l'identité et la dignité dans les milieux professionnels et le lien qu'elles pourraient avoir avec la religion. Axel Honneth parle d'une construction des identités qui se fait grâce aux interactions quotidiennes dans l'espace de travail. Un peu avant, le sociologue français De Gaulejac tente

d'aller plus loin dans l'analyse en affirmant que l'emploi confirme l'image de soi, fixe une place sociale et apporte en plus «une dignité». A partir de là, et si de manière générale une majorité des salariés aspire à des conditions favorables pour l'exercice des rituels du mois sacré, on constate malheureusement que certains «radicaux» en font une occasion pour s'imposer. Car souvent marginalisés et exclus de la vie sociale et économique de l'entreprise (ne se sentant pas utiles). La religion devient, pour eux, un ultime refuge pour retrouver une certaine dignité. Une absence de perspectives d'évolution de carrières peut «nourrir» en quelque sorte cette disponibilité pour autre chose, plus imaginaire... Cette importance accordée au besoin de se réaliser dans le travail est fondamentale. Le management est tenu d'y apporter des réponses indépendamment de Ramadan.

Par ailleurs, peut-on supposer qu'un salarié, dont la nature du travail ne permet pas de se réaliser, serait-il potentiellement prédisposé à se radicaliser ? Difficile de trancher. La question nécessite un sérieux travail de terrain.

De même, beaucoup reste à faire pour situer justement les principes de la religion par rapport aux pratiques du management dit moderne, là encore en ne s'arrêtant pas à des questions basiques (horaires, habillement, etc.), mais en prêtant attention à la structuration des représentations, et en particulier au regard porté sur celui qui, d'une manière ou d'une autre, est différent.

Ainsi, au-delà des questions de bien-être des salariés (micro-sieste, lieux de cultes, horaires flexibles, etc.) et qui sont largement banalisées, les managers sont appelés à travailler la notion même du concept du travail chez les salariés marocains. Le grand challenge est de les former à s'épanouir dans le «faire». Arriver à mettre son énergie dans une action précise est très important.

Le travail a une nature dialectique, en ce qu'il unit du négatif et du positif. On travaille par obligation ou pour l'argent, il est évident, qu'en même temps, on peut se réaliser et être heureux. Ce que Dieu a donné de plus beau à l'homme est cette capacité de créer, de travailler et surtout d'en faire sa dignité. Ramadan Karim !

LE MATIN

>> La Responsabilité Sociale des Organisations en Colloque

L'Institut supérieur de commerce et d'administration des entreprises (ISCAE) organise à Casablanca du 26 au 28 juin 2018 la 5^e conférence internationale sur la responsabilité sociale des organisations. La thématique retenue pour cette édition est «Les innovations pro-sociales : de la finance responsable à l'entrepreneuriat social», indique un communiqué du groupe ISCAE.

Ce colloque international est initié en partenariat avec la Chaire de responsabilité sociale et de développement durable (CRSDD), l'École des sciences de la gestion (UQAM) et l'Observatoire de la responsabilité sociétale des entreprises du Maroc (ORSEM). Ainsi, des doctorants issus du monde entier, experts et responsables participeront à cet événement. Plus d'une dizaine d'ateliers de recherche et plusieurs tables rondes thématiques seront organisées dans le cadre de ce colloque. En outre, la conférence sera jumelée à un atelier doctoral incluant un séminaire

de rédaction de textes scientifiques qui se tiendra le 26 juin dans les locaux du groupe ISCAE. Une compétition étudiante de projets d'organisation d'entrepreneuriat social clôturera le colloque lors de la soirée du 28 juin.

Cette manifestation scientifique se distingue des autres par un partenariat avec la revue Management internationale (MI), relevant d'HEC Montréal. Celle-ci est considérée comme l'une des revues de management les plus cotées à l'international. Les travaux de recherche présentés lors de ce colloque et qui sont porteurs de problématiques et d'idées novatrices seront retenus pour une éventuelle publication dans la revue MI. Enfin, cinq tables rondes seront au programme de ce colloque. Celles-ci traiteront de



différentes thématiques : «La finance participative, peut-elle jouer un rôle d'alternatif et résorber le gap de financement des PME ?», «La RSE, levier de croissance ou contrainte pour la PME marocaine» et «État des lieux de la responsabilité sociétale des entreprises au Maroc et perspectives de développement».

Par **Souhir BENKIRANE**
Le Matin du 15/06/2018

InfoMédiaire

L'intermédiaire entre l'information et vous

>> RSE : L'ISCAE accueille les Chercheurs du Monde à Casablanca

L'Alliance Internationale de Centres de Recherches Interdisciplinaires (AICRI), en partenariat avec le Groupe Institut Supérieur de Commerce et d'Administration des Entreprises (Groupe ISCAE), organise la 5^{ème} Conférence sur la Responsabilité Sociale des Organisations.

Cette conférence internationale regroupe depuis de nombreuses années le plus grand réseau de chercheurs francophones en responsabilité sociale des entreprises (RSE) et qui, en 2018, vise attirer aussi les chercheurs anglophones à Casablanca du 26 au 28 juin 2018 au sein des locaux du Groupe ISCAE- Casablanca.

Ce colloque international, qui s'étale sur 2 jours, verra la participation de plusieurs dizaines de chercheurs issus du monde entier. Plus d'une dizaine d'ateliers de recherche et plusieurs tables rondes thématiques seront organisées dans le cadre du colloque.



Rédaction Infomédiaire
14/06/2018

>> Maroc : La 5^{ème} Conférence sur la Responsabilité Sociale consacrée à l'Entrepreneuriat Social

La 5^{ème} Conférence Internationale sur la Responsabilité Sociale des Organisations est organisée du 26 au 28 juin 2018 à Casablanca, par l'Institut supérieur de commerce et d'administration des entreprises (ISCAE), sous le thème : «**Les innovations pro-sociales : de la finance responsable à l'entrepreneuriat social**».

Dans un communiqué, le groupe ISCAE fait savoir que cette 5^{ème} édition va rassembler des doctorants issus du monde entier, des experts et des dirigeants d'entreprise. Au programme de ce colloque sont prévues plus d'une dizaine d'ateliers de recherche et cinq tables rondes thématiques.

Celles-ci traiteront de différentes thématiques entre autres «la finance participative, peut-elle jouer un rôle d'alternatif et résorber le gap de financement des PME ?», «la RSE, levier de croissance ou contrainte pour la PME marocaine» et «État des lieux de la responsabilité sociale des entreprises au Maroc et perspectives de développement».

L'ISCAE précise que la conférence sera jumelée à un atelier doctoral incluant un

séminaire de rédaction de textes scientifiques qui se tiendra au premier jour de la conférence, ce mardi 26 juin.

Une compétition étudiante de projets d'organisation d'entrepreneuriat social clôturera le colloque lors de la soirée du 28 juin, ajoute le groupe ISCAE.

Il faut noter que les travaux de recherche qui seront présentés lors de ce colloque et qui sont porteurs de problématiques et d'idées novatrices seront retenus pour une éventuelle publication dans la revue Management international (MI), relevant d'HEC Montréal, un partenaire privilégié de l'évènement.

La conférence internationale sur la responsabilité sociale des organisations est initiée en partenariat avec la Chaire de responsabilité sociale et de développement durable (CRSDD), l'École des sciences de la gestion (UQAM) et l'Observatoire de la responsabilité sociale des entreprises du Maroc (ORSEM).



Par Kayi LAWSON
26/06/2018

>> De bonnes sources : ISCAE : 5^{ème} Edition du Colloque RSE

La 5^e conférence internationale sur la RSE de l'Iscae, organisée en partenariat avec l'Alliance internationale de centres de recherches interdisciplinaires (AICRI), à Casablanca, démarre aujourd'hui et prendra fin le 28 juin. Elle aura pour thème: «Les innovations pro-sociales: de la fi-

nance responsable à l'entrepreneuriat social». Ce rendez-vous rassemblera des experts, dirigeants et doctorants des quatre coins du monde.

Par Tilila EL GHOUARI
L'Economiste n°5302 du 27/06/2018

>> Compétences et RH RSE : Les entreprises gagnent en maturité

LES PAYS SCANDINAVES DOMINENT LES PREMIÈRES PLACES DU CLASSEMENT DE L'INSTITUT RESPECO. BIEN QU'IL SOIT CLASSÉ À LA 54^E PLACE, LE MAROC ARRIVE À TIRER SON ÉPINGLE DU JEU. IL OCCUPE LA 4^E PLACE EN AFRIQUE, APRÈS LE BURKINA FASO, LE SÉNÉGAL ET LE GABON. MIEUX ENCORE, IL EST CHAMPION DE LA RÉGION MAGHREB, DEVANÇANT LA TUNISIE À LA 59^E PLACE ET L'ALGÉRIE À LA 124^E

En matière de RSE, les entreprises marocaines font quelques progrès, mais restent encore à la traîne. En effet, selon le classement effectué par l'institut Respeco (centre de ressources et de recherches du Forum mondial pour une économie responsable), en septembre 2017, le Royaume occupe la 4^e place en Afrique, et la 54^e à l'échelle mondiale.

Pourtant, la responsabilité sociale des entreprises ne devrait plus être juste un avantage commercial et concurrentiel. «C'est une composante incontournable de la stratégie des entreprises», insiste Tarik El Malki, directeur du développement et de la recherche scientifique à l'Iscae et président de l'Observatoire de la responsabilité sociale des entreprises du Maroc (Orsem).

Aujourd'hui, les entreprises, de plus en plus soucieuses de leur image et de leur réputation, commencent à entreprendre des efforts pour changer leur comportement environnemental et sociétal. «Les dirigeants prennent conscience qu'à défaut de parler de RSE, ne pas la considérer dans la stratégie peut induire des risques extra-financiers», précise Tarik El Malki.

«Nous constatons des progrès dans le domaine, émanant de nos collaborateurs, fournisseurs et clients», souligne, pour sa part, Malika Youssoufine, directrice RH, RSE et communication du groupe LafargeHolcim.

Afin de démontrer l'intérêt de la composante RSE en entreprise, le groupe Iscae a organisé récemment la 5^e édi-

Mais peuvent mieux faire Les PME, toujours en retard dans le domaine Les difficultés financières et le manque d'accompagnement les freinent

tion de sa conférence internationale sur la responsabilité sociale des organisations (RSO) à Casablanca. Sous le thème «Les innovations pro-sociales:

de la finance responsable à l'entrepreneuriat social», le colloque a été l'occasion de mobiliser un panel de chercheurs nationaux et internationaux, des

praticiens, des doctorants ainsi que des entreprises expertes en la matière.

Des représentants de l'OCP, BMCE Bank, LafargeHolcim et Filaction Québec sont venus présenter les actions qu'ils mènent dans le domaine, mais aussi les avantages qui en découlent. Aujourd'hui, une entreprise sans volet RSE ne peut être compétitive, s'accorde à dire l'assemblée. Des retombées négatives sont à craindre, telles que la difficulté à soumissionner à des marchés internationaux, la détérioration de l'image de marque... Pour les PME, la donne est quelque peu différente.

En effet, «une petite structure ayant des difficultés financières, ou qui est en phase de survie, aura certainement du retard dans la mise en place de sa politique RSE», indique Youssef Guerroui Filali, président du Centre marocain de la gouvernance et du management. Celles en bonne santé financière peuvent mettre en place une stratégie en bonne et due forme.

Ce qui représentera pour elles un levier de croissance. Pour Selma Haj Khelifa, enseignante-chercheuse au groupe Iscae et lauréate du dernier Prix de L'Economiste dans la catégorie Doctorat les grandes sociétés préfèrent rompre le contrat qui les lie à leurs parties prenantes, si elles observent une non-conformité de leur démarche RSE. «Certains grands donneurs d'ordre choisissent d'accompagner et d'inciter les PME dans cette lignée. C'est jus-

Classement mondial		
Pays	Rang 2017	Note 2017
Suède	1	882
Finlande	2	869
Norvège	3	862
Danemark	4	860
Islande	5	833
Japan	52	707
Tonga	53	706
Maroc	54	703
Ghana	55	703
Malawi	56	701

Classement Afrique		
Pays	Rang 2017	Note 2017
Burkina Faso	1	728
Sénégal	2	719
Gabon	3	707
Maroc	4	703
Ghana	5	703

Source: Institut Respeco

tement ce dont nous avons besoin», insiste-t-elle. A l'heure actuelle, 92 entreprises sont labellisées RSE par la CGEM. 15 d'entre elles ont reçu le titre en mai dernier.

A peine le tiers de ces sociétés sont des PME. Ce qui reste très peu au regard de la structure du tissu économique, dominé par les TPME. Pour passer de la charte à l'application, l'accompagnement, la formation et les mécanismes de financement devraient être revus.

Des travaux de recherches primés

Le colloque de l'Iscae a également été l'occasion de primer les lauréats de la première édition du concours de la Finance responsable pour les pays émergents francophones. Une initiative mise en place par le réseau PRI Québec (Principles for Responsible Investment), le Forum pour l'investissement responsable et l'Alliance internationale de centres de recherches interdisciplinaires (AICRI). Un prix a ainsi été remis à la meilleure thèse de doctorat et au meilleur article.

Par Tilila EL GHOUARI
L'Economiste n°5307 du 04/07/2018

DES ACTIVITES AU PROFIT DES AUTISTES «WE MAKE CHANGE»

Journée de sensibilisation « Autiste pour un Jour »



Comité organisateur de la journée «Autiste pour un jour», Février 2018 à l'ISCAE-Casablanca

Dans le cadre de ses actions sociales et citoyennes, le Club «Enactus ISCAE Casablanca» a organisé, le 17 février 2018, une journée de sensibilisation sous le thème « Autiste pour un Jour ». Cette journée était pleine de moments émouvants entre témoignages et partage d'expérience, ponctuée par la projection de quelques scènes du téléfilm de 2M «Ali ya Ali», qui retrace

le quotidien d'un jeune garçon autiste au Maroc.

Les organisateurs ont également réservé un accueil chaleureux aux 30 enfants autistes et leurs accompagnateurs de l'Association IDMAJ HM, à travers un éventail d'activités de divertissements, d'ateliers et stands de jeux installés au campus.

Dans la même perspective, une soirée gala a eu lieu le 8 mars 2018 au Studio des arts vivants de Casablanca.

Ce moment d'art a connu la participation d'artistes de renom, tous venus chanter en coeur leur solidarité avec les enfants autistes au Maroc. Tous les bénéfices de cette soirée sont reversés à l'Association IDMAJ HM Autistes.



L'ISCAE AU FORUM DES FORMATIONS A AL JABR



Délégation de l'ISCAE au Forum Al Jabr, Décembre 2017

A l'occasion du lancement de son nouveau cycle Bachelor, le Groupe ISCAE a participé au forum d'orientation organisé par le lycée Al Jabr l'après-midi du samedi 9/12/2017.

Les étudiants-membres de l'association ISCAE ACCESS ont pris part à cet événement sous l'encadrement du Professeur Halima BAGHAD. Passant par une série de témoignages et conseils, nos étudiants ont satisfait les curiosités et demandes d'éclaircissement des élèves du baccalauréat.

A ce titre, nos statistiques ont enregistré 150 étudiants avec lesquels notre professeur et étudiants ont échangé. Eu égard au nombre important de l'assistance des étudiants et parents, l'action a connu une grande réussite.

LES ISCAEISTES PARTICIPENT AUX «JOURNEES DES VOIES D'EXCELLENCE»

L'ISCAE a pris part, les 10 et 11 mars 2018, aux Journées des Voies d'Excellence organisées par le Groupe Elbilila-Léon l'Africain.

Le Groupe ISCAE a été représenté par une délégation composée d'enseignants et d'étudiants de l'ISCAE.

A cette occasion, Mme Nada BIAZ, Directrice Générale du Groupe, a participé aux travaux de ces journées, en tant que paneliste, à la Table Ronde sous le thème «**Grâce aux Grandes Ecole de Management, allez vers une économie de l'intelligence plurielle et collective**».



>> 20^{ÈME} EDITION DES OLYMPIADES

UNE COMPETITION SPORTIVE ET LUDIQUE

L'Association des Iscaeistes pour la promotion des échanges culturelles (AIPEC-ISCAE-CASABLANCA) a organisé, les 23-24-25 Mars 2018, la 20^{ème} édition des Olympiades ISCAE sur le thème : « Nous avons fait la fierté du Maroc ».

Ces Olympiades représentent l'un des événements phares et moments forts du Groupe ISCAE, qui contribuent à faire de notre campus un espace d'études et de vie agréable et propice au développement de tous.

A travers cette manifestation, l'ISCAE favorise le renforcement de l'esprit d'équipe, permettant aux étudiants de mettre en valeur leurs forces tout en travaillant sur leurs faiblesses, de



Le Comité organisateur de la 20^{ème} Edition des Olympiades



mettre leurs compétences au service d'un groupe pour atteindre un objectif commun, de développer leadership et sentiment d'appartenance... Au-delà de cet aspect pédagogique, il s'agit de promouvoir une hygiène de vie saine et équilibrée et une attitude collaborative positive, autant de valeurs que l'on retrouve dans l'exercice du sport.

En effet, le sport, comme les activités artistiques, culturelles et associatives s'inscrivent dans le cadre large d'une démarche qui place l'élément humain au centre du développement de l'ISCAE.

Le programme de cette manifestation a été marqué par la diversité et la richesse des activités.





>> CLUB AUDIO-VISUEL ISCAE (AVI) ELIT SON NOUVEAU BUREAU

Le Club Audio-Visuel (AVI) a élu, le 12 mai 2018, son nouveau bureau pour l'année universitaire 2018/2019

PRESIDENT : Mme Hind FAKHOUR

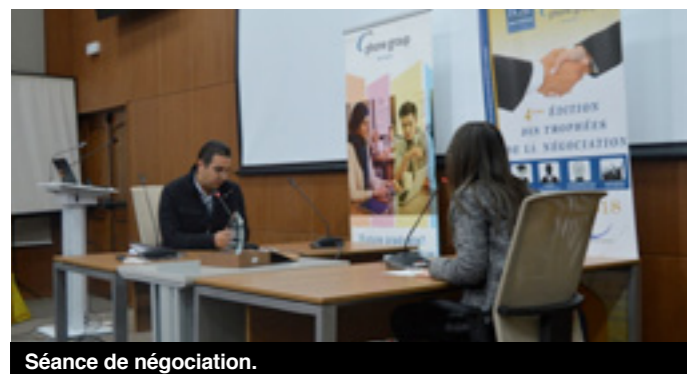
VICE-PRESIDENT : M. Ilias EL BOUZAINI

RESPONSABLE DE COMMUNICATION ET DES RELATIONS PUBLIQUES :
Mme Hind AMELLAL Hind

NOMINATION DU TRESORIER : Mme.Chaimae AZDAD

En effet, l'AVI est le Club Audio-Visuel du Groupe ISCAE. Il a pour mission de photographier et filmer les moments forts de l'ISCAE. Il réalise des reportages photos et vidéos des principaux événements organisés à l'ISCAE.

LES ISCAEISTE S'IMPOSENT LORS DE LA QUATRIEME EDITION DES «TROPHEES DE LA NEGOCIATION»



Séance de négociation.

Le «Club ISCAE Micro-Conseil» a organisé, le 6 février 2018 au campus de l'ISCAE-Casablanca, en partenariat avec l'association « Négo Business Link», la 4^{ème} édition des Trophées de la Négociation.

Cette compétition représente un tremplin vers la vie professionnelle pour les futurs «négociateurs» et un lieu privilégié de recrutement pour les entreprises. Elle est devenue, au fil des années, un rendez-vous incontournable des étudiants, des professionnels et des enseignants qui partagent la même passion de la vente.

Chaque année, les entreprises, en recherche de compétences, mobilisent leurs collaborateurs autour de ce grand pari. Beaucoup d'entre elles en ont compris l'enjeu et en sont aujourd'hui des partenaires fidèles.



Le comité organisateur de la 4^{ème} Edition des Trophées de la Négociation.



Remise des trophées, 6 février 2018, ISCAE-Casablanca

Les trophées de la négociation visent, en premier lieu, à permettre aux jeunes étudiants de se tester et d'évoluer dans des situations de négociation proches de la réalité.

Le principe de cette manifestation consiste à mettre un étudiant en situation de négociation commerciale et lui accorder dix minutes pour convaincre.

Les étudiants participants se prêtent, en effet, à un véritable jeu de rôle en endossant le rôle du vendeur face à un jury d'acheteurs constitué de professionnels confirmés. Les formateurs utilisent également des «sketches de mise en situation» dans lesquels les futurs lauréats s'investissent.

Outre son aspect pédagogique et ludique, les «Trophées de la Négociation» est un moyen de sensibiliser les jeunes quant au choix de leur orientation, en tenant compte des acquis académiques dont ils disposent déjà et des qualités professionnelles qu'ils se découvrent très souvent en plein événement.

Cette année, les finalistes de cette compétition, en l'occurrence, Ismail Hassouni, Leila Ghouddan, Beriga Mohamed Elghali, Boutaleb Ali, Berrada Salim, Hamri Ghita, Ghayat Jihane Lamyaa et Saad Haddi ont participé, du 21 au 23 Mars 2018, à la finale qui s'est déroulée en France.



L'ISCAE INTERNATIONAL STUDENTS CLUB A ORGANISE UNE TABLE RONDE SOUS LE THEME : LES RAISONS, IMPLICATIONS ET RETOMBES DE L'ADHESION DU MAROC AU SEIN DE LA CEDEAO

L'ISCAE International Students Club (ISCLUB) a organisé, Samedi 16 Décembre 2017 à l'Auditorium de l'ISCAE- Casablanca, une table ronde sur le thème : «Les raisons, implications et retombées de l'adhésion du Maroc au sein de la CEDEAO».

L'Afrique est le continent qui compte le plus de Zones Economiques régionales (8) au monde ! Celles-ci visent à terme, à instituer une Communauté Economique Africaine, avec une intégration des marchés, une libre circulation des personnes, une convergence des politiques macro-économiques, une paix, sécurité, et stabilité dans la gouvernance, ainsi qu'une harmonisation des politiques sectorielles. Tout pays ne peut appartenir qu'à une seule zone économique régionale à la fois.

Ces zones n'ont pas aujourd'hui, le même niveau de développement, d'interaction, et de conformité avec la feuille de route tracée. C'est ainsi que le Maroc a décidé le 24 février 2017, de se retirer de l'Union du Maghreb Arabe (UMA) pour adhérer à la Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO), demande acceptée à l'unanimité et sans réserve par la Conférence des Chefs d'Etat et de gouvernement.

Que va changer cette adhésion, sachant que le Maroc était déjà le premier investisseur africain, dans cette zone économique ?

Ont pris part à ce débat les intervenants : Monsieur Moubarak LO ; Senior Fellow à l'OCP Policy Center , et Conseiller Economique en Chef du Premier Ministre du Sénégal. Il est expert de plusieurs organismes et institutions, notamment l'ONU, la



Les intervenants à la table ronde.



Le Comité Organisatuer, ISCAE-Casablanca, décembre 2017.

Banque Africaine de Développement (BAD), Banque Mondiale et Communauté Economique Des Etats de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO).

Il est le concepteur de l'indice Synthétique D'Émergence Economique (ISEME) et l'auteur d'une récente étude intitulée «Maroc - Afrique Sub-saharienne : quel bilan pour les 15 dernières années».

Son intervention s'est articulée, lors de la table ronde, autour de l'Axe Economique : Le mariage CEDEAO - Maroc est-il pertinent, compatible, durable ?

Il s'agissait en effet de savoir dans un premier temps, si la position géographique du Maroc, la structure de son économie, ainsi que les configurations géopolitiques et géostratégiques africaines du moment permettaient au Maroc de demander à accéder à la CEDEAO, elle qui était jusqu'à là, membre de l'Union du Maghreb Arabe (UMA). Ceci permettaient également par ricochet, de discuter des motivations et desseins du Royaume Chérifien ; à travers cette décision hautement stratégique et symbolique.

Il s'agissait ensuite de discuter des modalités de cette intégration qui se fera de façon progressive et à travers des étapes clés, mais également d'échanger sur ce que les deux parties, aussi bien le Maroc que la CEDEAO, auraient à gagner à travers cette nouvelle alliance, qui ferait de cette Zone Economique Régionale, la 16

ème puissance économique mondiale (en terme de PIB).

Un autre intervenant de taille de cette rencontre. Il s'agit de Monsieur Tarik MOUNIM ; Directeur Du Développement, pôle partenariat de HUB AFRICA. Il est Acteur, et Président Fondateur de l'Association Sauvons les Salles de Cinéma au Maroc (SCIM).

Son discours s'est axé particulièrement sur la question humaine et culturelle : Comment passer d'une CEDEAO des Etats à une CEDEAO des peuples. En effet, le rapprochement entre le Maroc et les pays de la CEDAO pose la question du vivre ensemble et de l'acceptation mutuelle, au delà des différences culturelles. Quelle serait donc le rôle de leurs sociétés civiles respectives, pour que leurs habitants cohabitent et s'acceptent mutuellement ; afin de contribuer à la pleine réussite de l'arrivée du Maroc au sein de sa nouvelle famille économique ?

Le modérateur de ce débat était Malibida N'GANI, étudiant togolais en Master I, au Groupe ISCAE.



Les participants à la table ronde.



Le comité organisateur de la 4^{ème} Edition des Journées Interculturelles.



Iscaistes d'ici et d'ailleurs.

Cette édition a été l'opportunité de faire découvrir la diversité culturelle, artistique et culturelle à travers des expositions et animations culturelles variées, un défilé de mode présentant les tenues traditionnelles des différents pays et un salon de mode et de beauté ainsi que des activités ludiques qui mettent en valeur les richesses culturelles et artistiques propre à chaque contrée.

Le focus a été, par ailleurs, mis sur les saveurs et les traditions culturelles des différents continents. En effet, un espace a été dédié à la dégustation de produits de terroirs qui font l'originalité et la richesse de la cuisine dans le monde.

Les 28, 29 et 30 Mars 2018, «l'International Students CLUB» de l'ISCAE a organisé la 4^{ème} édition des Journées Interculturelles, placée sous le thème : « Dialogue des cultures à l'ère de la Mondialisation.»



Les exposants.

La musique a été également au rendez-vous. Les mélomanes ont été invités au festival. Au menu, une variété de concerts musicaux et de chorégraphies des pays représentés.



Diversité culturelle.



Diversité culturelle.

>> Nomination



Cérémonie d'investiture des responsables administratifs du Groupe ISCAE, 29 Juin 2018.

Conformément à la réglementation, notamment la décision du 26 septembre 2016 portant organigramme du Groupe ISCAE et la résolution N°17 du Conseil d'Administration du Groupe ISCAE, tenu le 21 février 2018, relative à la procédure de nomination aux postes de responsabilité, le Groupe ISCAE a procédé, le 29 juin 2018, à la nomination aux postes de responsabilité, et ce, suite à un appel à candidature lancé en interne.

Les responsables nommés :

- **Anouar KARHAT** : Chef de Service Comptabilité
- **Fadma AYOUGHAMOU** : Chef de Service Grande Ecole
- **Fatima HAMD** : Chef de Service Grande Ecole ISCAE-Rabat
- **Ilham ANEKRIFF** : Chef de Service Qualité & Accréditation
- **Leila EL MOUALIJ** : Chef de Service Archivage et Documentation
- **Mostafa FOUAD** : Chef de Service Ressources Humaines

- **Nadia ZAHID** : Chef de Service Formation à Distance & E-Learning
- **Nawal KHOUCHAF** : Chef de Division Audit, Pilotage et Aide à la Stratégie
- **Omar HARES** : Chef de Service Administrateur Système et Réseau
- **Rajaa SABRI** : Chef de Service Cycle d'Expertise Comptable ISCAE-Rabat
- **Redouane EL YASSA** : Chef de Service Exploitation Informatique
- **Saida MESRAR** : Chef de Service Cycle d'Expertise Comptable
- **Soumia YAHIA** : Chef de Service Médias & Communication Digitale
- **Touria AIT CADI** : Chef de Service Développement de la Recherche
- **Yasser OUGZOULY** : Chef de Division Système d'Information
- **Zineb CHERRATE** : Chef de Service Achats

Recrutement

Corps enseignant

- **Mme Meriem REGRAGUI**, Enseignante associée.

Promotion

Corps enseignant :

- **M. Meryem ESSAKALLI**, promu professeur assistant du grade C
- **M. Omar ASSILI**, PES du grade B au grade C

Reclassement

Corps enseignant :

Au grade de professeur habilité à diriger la recherche

- **Mme Meryem ESSAKALLI**
- **Mme Hind KABAILI**
- **Mme Dounia DAHAB**

Corps administratif :

- **Mme Latifa HRAOUA**, au grade d'administrateur 3^{ème} grade

Retraite

Corps administratif

- **Mme Fatima LAMTIRI**.
- **M. Abdelkrim RAZAK**.

Décoration

Deux enseignantes ont bénéficié des décorations royales il s'agit de :

- **Mme Souad LAHLOU**
- **Mme Saïda BERRADA EL AZIZI**

Titularisation

Corps enseignant :

- **Mme Siham MOURAD**

Corps administratif :

- **Mme Sara HAMMAD**, Ingénieur d'Etat 1^{er} grade.
- **M. Anas MOUTMIR**, Ingénieur d'Etat 1^{er} grade.
- **M. Issam SITLI**, Administrateur 3^{ème} grade.
- **M. Mostapha CHRIF**, Administrateur 3^{ème} grade.
- **M. Abdelaziz AIT ADDI**, Technicien 3^{ème} grade.

Formation

- Une dizaine de cadres et d'agents ont suivi une formation en langue anglaise au titre de l'année 2017/2018.

- Des cadres ont suivi une formation sur la norme ISO 9001 V 2015 / Approche Risque en juillet 2018

- Le Personnel du Groupe a participé, le 26 juin, à un atelier de formation sur « l'art du bien être au travail »

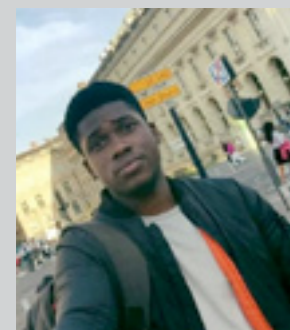
Condoléances

C'est avec une profonde consternation que la Direction, les Enseignants, les Etudiants et le Personnel Administratif du Groupe ISCAE présentent leurs condoléances les plus attristées à la famille de leur regretté.

La famille ISCAEiste perd un de ses siens.

Feu Jamal LOKHNATI

Lauréat du MRH de l'ISCAE-Casablanca,
Membre du Conseil National de l'Ordre des Architectes.



David Ange ZOTCHI
Etudiant togolais à l'ISCAE
en échange à INSEEC



Toutes nos condoléances
à son épouse
et à sa famille

Coin du bonheur

>> Ftour Collectif avec le Personnel Administratif



La veille du mois sacré de Ramadan, le Groupe ISCAE a offert, vendredi 11 Mai 2018, un ffour collectif au personnel administratif. Une autre occasion pour renforcer le sentiment d'appartenance à cet établissement prestigieux.

Naissance

Corps enseignant

- Le foyer de **M. Amine ZENJARI** a connu la naissance d'une charmante fille appelée **Chahd** en date du 31/01/2018.

Corps administratif

- Le foyer de **M. Abdessamad KADDOURI** a été égayé par la naissance d'un enfant appelé **Rayane** en date du 08/01/2018

- Le foyer de **M. El Bachir BOUTAHAR** a connu la naissance d'une fille appelée **Narjisse**, le 21/12/2017.

Mariage

Nos félicitations à :

- **M. Rachid EL ALLAoui**
- **M. El Bouhali BAKHOUT**
- **Mme Sara HAMMAD**

Pèlerinage

M. Anouar KARHAT et **Mme Malika NADI** ont été désignés pour se rendre aux lieux saint de l'Islam.

Concours d'Accès aux Cycles de Formation Executive du Groupe ISCAE

(ISCAE- Casablanca & ISCAE-Rabat)

• Executive MBA (EMBA)

• Mastères Spécialisés

- Les Domaines Clés du Management

- Contrôle de Gestion, Audit et Comptabilité
- Finance
- Droit et Fiscalité de l'Entreprise
- Gestion des Ressources Humaines
- Marketing
- Marketing et Communication
- Achats et Logistique Globale
- Management du Commerce International

- Les Formations de Pointe

- Finance participative **Nouveau**
- Ingénierie Fiscale
- Fiscalité Appliquée
- Management Stratégique et Conduite du Changement
- Management des Systèmes d'Information et Gouvernance des Entreprises
- Stratégie, Développement Durable et Responsabilité Sociale et Environnementale de l'Entreprise **Nouveau**
- Coach Dirigeants
- Entreprenariat et Développement des Affaires

- Les Enjeux Sectoriels

- Banque et Assurance
- Management du Sport
- Management des Villes et Territoires
- Management Public
- Management et Marketing de la Santé

• Certificats Spécialisés

- Normes Comptables Internationales IAS/IFRS
- Audit et Contrôle de Gestion
- Achats et Logistique
- Ressources Humaines
- Finance et Comptabilité
- Marketing et Communication
- Management des Entreprises
- Gestion de projet
- Techniques Bancaires
- Management Public
- Droit des Affaires
- Certificat Fiscal et Comptable
- CPCF (En partenariat avec l'OEC – Maroc)

• Préparation aux Carrières Comptables et Financières, Expertise Comptable (Filière Française) INTEC

• Préparation au Cycle d'Expertise Comptable Cycle Spécial en Comptabilité et Gestion - CSCG