

1. CONTEXTE ET PERTINENCE

Le Maroc prépare son nouveau modèle de développement à l'horizon 2035 qui doit non seulement tenir compte des enjeux économiques, sociaux, environnementaux et sociétaux propres à notre pays mais également intégrer les tendances lourdes dictées par le contexte mondial pré-Covid-19 en termes d'orientation progressive des investissements vers une plus grande décarbonisation des portefeuilles et un « verdissement » des économies, et en termes de transformation digitale avec une plus grande prévalence de l'économie de l'information, et une transition progressive vers une industrie 4.0.

L'irruption soudaine et brutale de la crise sanitaire au niveau global a non seulement mis en exergue les faiblesses du système de développement mondial actuel, mais a également fait ressortir de nouveaux paradigmes sociaux et sociétaux où l'Humain et la Nature doivent reprendre leurs droits et être au centre de tout modèle de développement, et où la technologie doit être pensée comme un moyen, et non comme une finalité, au service du développement humain et durable de la planète.

En engendrant des ruptures au niveau des chaînes de valeur mondiales, la crise sanitaire a également remis en cause le concept de globalisation dans sa forme actuelle. La contraction des chaînes d'approvisionnement et le renforcement des solidarités locales et régionales en faveur d'une plus grande indépendance et autonomie des pays, voire même des regroupements régionaux, sont devenus des fondements sur lesquels sont en train de se reconstruire les politiques de relance des économies nationales et mondiales.

Au Maroc, au-delà des raisons qui ont poussé le pays à repenser son modèle de développement, la crise sanitaire a fait ressortir quelques ruptures et enseignements qu'il serait pertinent de prendre en considération dans toute étude prospective : l'importance du leadership dans la mobilisation nationale, l'agilité et la célérité dans les prises de décision au niveau de l'action étatique, l'adoption rapide du digital et la consolidation de la solidarité nationale dont ont fait preuve les principales parties prenantes du pays (Etat, Entreprises, Société civile).

Sans anticiper sur les conclusions et orientations futures du rapport final de la CSMD, ces nouveaux paradigmes mondiaux auront très certainement des impacts importants sur l'économie nationale et devront être pris en compte dans toute proposition de nouveau modèle de développement au Maroc, plus particulièrement au niveau de toute orientation liée à la formation du capital humain. Toutefois, si tout le monde s'accorde à dire que le capital humain est au cœur du développement, force est de constater que la formation des futurs dirigeants et leaders du Maroc est un sujet qui n'a pas reçu toute l'importance qu'il mérite dans les débats. **Comment peut-on vraiment réussir l'émergence de notre pays sans une élite dirigeante capable de porter une vision et de mobiliser autour des nombreux projets fédérateurs qui contribuent à son déploiement ?**

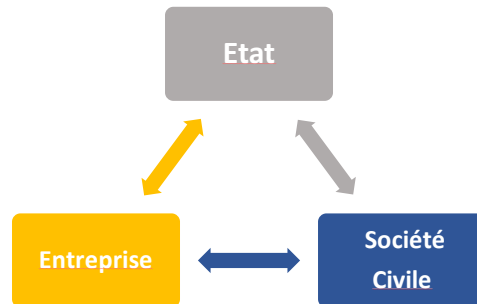
La présente note se propose de synthétiser le travail de recherche mené à ESCA Ecole de Management ayant impliqué plusieurs acteurs autour de la thématique importante et cruciale de la formation des leaders et dirigeants à l'horizon de 2035.

2. PROBLEMATIQUE ET METHODOLOGIE

Le nouveau modèle de développement marocain devra être en mesure de répondre aux enjeux futurs du contexte mondial ainsi qu'aux défis de la situation nationale. Toutefois, et quelle que soit son exhaustivité et la qualité des orientations proposées, ce modèle de développement ne pourra atteindre ses objectifs en termes d'impacts que si le pays dispose de leaders et de dirigeants, dans différentes sphères, capables de porter une vision, de déployer les grands chantiers issus de celle-ci et de mobiliser autour de projets structurants les ressources et l'ensemble des parties prenantes.

Le Maroc a besoin de rehausser fortement la qualité de son capital humain à tous les niveaux. Il aura en particulier besoin de dirigeants dans le monde économique capables de relever les défis, dans un environnement incertain et de recréer de nouveaux modèles pertinents.

La formation de ces dirigeants-leaders devrait concerner, de manière indifférente, autant les besoins dans les entreprises privées et publiques, que ceux qui s'expriment au niveau de l'État, voire même au sein de la société civile. Cette formation devrait également permettre d'ouvrir la possibilité à plus de mobilité entre les secteurs publics, privés et associatifs et à travers les régions.



Pour contribuer à un développement accéléré, durable et inclusif, ces dirigeants-leaders dans les secteurs publics, privés et associatifs, devront être préparés dans les meilleures conditions dans les diverses institutions académiques marocaines publiques ou privées dédiées à la formation en management des organisations (Grandes écoles de management, Grandes écoles d'ingénieurs, Universités).

Afin de réussir le pari de la qualité de la formation au sein des différentes institutions académiques, une des démarches préalables serait d'identifier et définir le profil et les compétences clés chez les leaders et dirigeants de demain :

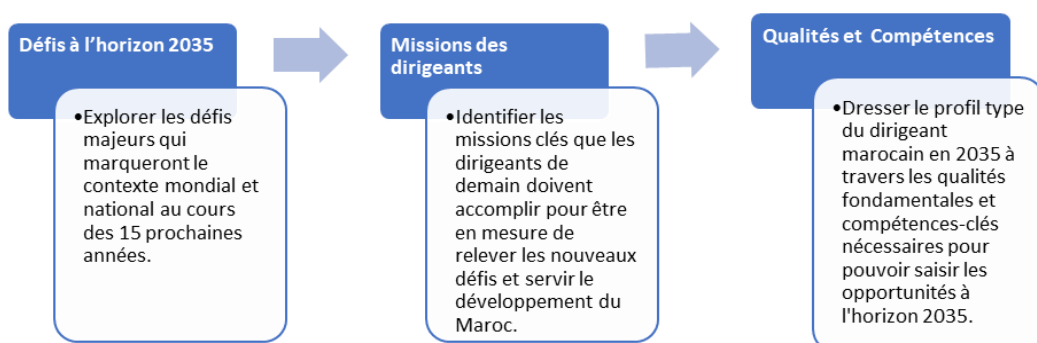
Comment former les leaders de 2035 ? De quel portefeuille de compétences devons-nous outiller les futurs leaders pour contribuer à améliorer la gouvernance des projets publics et privés et impacter positivement la société ? Et, en définitive, quelle élite managériale et entrepreneuriale souhaitons-nous pour le Maroc à l'horizon 2035 ?

Ce sont là autant de questionnements auxquels ont tenté de répondre les travaux de recherche scientifique entrepris sous forme d'une analyse prospective engagée par une équipe d'enseignants chercheurs à ESCA Ecole de Management sur le sujet du profil des dirigeants de 2035. Il s'agit de revues de littérature académique et professionnelle, de focus groups exploratoires réalisés avec les différentes parties prenantes de l'écosystème de ESCA Ecole de Management (entrepreneurs et dirigeants, étudiants, enseignants, et alumni).

Ces travaux ont été couronnés par l'organisation d'une conférence labélisée CSMD qui a été l'occasion d'accueillir les dirigeants d'autres institutions nationales pour présenter les axes identifiés et recueillir leurs enrichissements d'une part, mais aussi d'écouter le grand public d'autre part.

3. SYNTHÈSE DES RESULTATS

L'objectif majeur de l'étude est de cerner le profil du dirigeant à l'horizon 2035 à travers l'identification des qualités fondamentales et des **compétences-clés** nécessaires pour mener à bien les **missions** qui lui sont confiées et pouvoir relever les **défis** imposés par le contexte mondial et national.



LES DEFIS

Les principaux défis auxquels les dirigeants doivent faire face apparaissent comme des défis qui, soit ont été déjà identifiés avant la crise sanitaire mais sans avoir été adressés avec détermination par la communauté mondiale ou nationale, soit ont été révélés et mis en avant pendant la crise sanitaire. Il est clair que la crise sanitaire a agi à la fois en tant que révélateur, accélérateur et mobilisateur.

Les défis majeurs que les dirigeants-leaders doivent anticiper pour être en mesure de remplir leur mission ont maintenant pour slogans : gérer dans **la complexité et l'incertitude**, intégrer le **développement durable** comme nouveau paradigme de croissance, maîtriser **l'économie de l'information et l'industrie 4.0**, maîtriser la **globalisation des marchés**, et **innover pour être compétitif**.

- **Un monde de plus en plus incertain et complexe**

La globalisation de l'économie conjuguée au développement technologique accéléré ont entraîné une **volatilité** des marchés et du comportement client induisant de plus en plus d'**incertitudes** dans la prise de décision au niveau des organisations. D'un autre côté, les lois et les règlements rendent plus **complexe** l'environnement des organisations et l'**ambiguïté** semble devenue une norme ; c'est la notion VUCA pour un monde en changement aigu et rapide. Dans un tel monde, la relation travail-performance se transforme et exige des dirigeants avec d'autres compétences plus fines en termes de maîtrise des technologies et des flux de l'information et de mobilisation du capital humain ...

- **Le développement durable comme nouveau paradigme**

La crise du Covid-19 a montré aux dirigeants politiques et économiques les plus sceptiques que le développement durable est une nécessité et non un luxe. En réduisant l'activité économique et le transport mondiaux, la crise sanitaire laisse présager un impact positif sur une autre crise latente aux effets potentiellement plus pervers en termes de famine et de migration des populations les plus défavorisées de notre planète : le changement climatique. Un nouveau paradigme autour du développement durable apporterait non seulement une réponse aux enjeux environnementaux mais également une solution aux défis sociaux tels que les inégalités sociales, la question du genre, l'éducation ou la santé.

L'économie verte ouvre un champ d'opportunités très large en termes de croissance durable et de création d'emplois tout en réduisant de manière significative les risques sur l'environnement et les pénuries écologiques. Le Maroc a fait le pari sur les énergies renouvelables ; les dirigeants de demain devront non seulement adopter le développement durable comme mode de croissance soutenable, mais également l'utiliser comme base pour un comportement éthique en affaires et inclusif pour les communautés.

- **Technologie et économie de l'information au service de la compétitivité**

L'une des dynamiques à l'œuvre dans les économies du 21^{ème} siècle est la digitalisation avec un poids croissant des technologies numériques dans la reconfiguration des modèles économiques en vigueur dans tous les secteurs économiques. L'industrie 4.0 s'invite progressivement et sera sans aucun doute un déterminant des politiques de développement durant les prochaines décennies. Au Maroc, la crise sanitaire est venue accélérer cette dynamique au niveau de l'Etat, des entreprises et de la société civile. Souvent associé à l'innovation, l'impératif d'intégrer les technologies de l'information dans la conception et le déploiement des solutions aux diverses problématiques managériales retient toute l'attention des dirigeants d'aujourd'hui et ce sera encore plus le cas à l'horizon 2035. L'information est une ressource stratégique ; sa maîtrise dans un monde où elle est surabondante est une condition de compétitivité.

- **Reconfiguration de la globalisation des marchés**

La montée des tensions commerciales, les incertitudes autour de l'accès aux marchés ainsi que les risques liés aux chaînes d'approvisionnement en termes de dépendance et d'impact sur le changement climatique mettent à rude épreuve le concept de globalisation. La reconfiguration de la globalisation de l'économie est en cours et devrait très certainement avoir un impact important durant les prochaines décennies. Dans un monde où les clivages politiques s'intensifient et où la compétition pour l'accès à la ressource fait rage, l'appréhension de la géopolitique comme outil de prédiction et d'anticipation de l'évolution des marchés devient un atout incontournable pour le dirigeant de demain.

- **Innovation et compétitivité**

Dans un contexte concurrentiel et face aux perpétuels changements de l'environnement, l'innovation apparaît comme une condition de survie des organisations publiques, privées ou non-gouvernementales. L'innovation est la clé de la compétitivité des organisations parce qu'elle conditionne leur capacité à maintenir des avantages concurrentiels durables dans des environnements évolutifs. L'innovation concerne l'ensemble des processus de l'organisation (produits, services, chaîne de valeur, modèles d'affaires, etc.). Mais les innovations nécessaires demain porteront encore plus sur les Business Models en raison de l'obsolescence de nombreux modèles d'affaires en vigueur dans nos organisations.

LES MISSIONS

Les missions que les dirigeants de demain auront à remplir ne diffèrent pas fondamentalement dans leur finalité de celles qu'ils remplissent aujourd'hui. Cependant, la posture et la manière avec laquelle ces missions seront conduites vont exiger de nouvelles habilités de la part des dirigeants pour être en mesure de relever les nouveaux défis qui se présenteront à l'horizon 2035.

A l'ensemble des défis identifiés correspond une redéfinition des missions des dirigeants de demain déclinée selon une typologie des rôles articulée autour de 4 volets : une garantie de la viabilité et de la pérennité de l'organisation, une veille efficace, un management optimal des ressources et des compétences clés, et une prise en compte de la responsabilité sociale de l'organisation et des intérêts de toutes les parties prenantes.

- **Mission 1 : Être garant de la viabilité et de la pérennité de l'organisation**

Être le garant de la viabilité de l'organisation est le noyau dur de la mission d'un dirigeant. L'organisation doit être viable et compétitive. Sa viabilité passe d'abord par sa capacité à créer de la valeur économique, sociale et environnementale pour ses différentes parties prenantes. Pour les entreprises, il s'agit de rentabilité et donc de capacité à sauvegarder et à développer ses parts de marché dans un contexte de concurrence globalisée. Pour les autres types d'organisations, l'accent est surtout mis sur la mesure de l'impact social et environnemental créé. Il s'agit également pour le dirigeant, d'assurer un processus de transformation continu de l'organisation pour s'adapter à un environnement d'activité de plus en plus changeant.

- **Mission 2 : Mettre en place un système de veille et d'intelligence économique efficace**

Gérer la complexité qui marquera de plus en plus le monde reposera sur une approche qui donnera toute sa place à la prévision. Se doter d'outils avancés d'aide à la décision et exploiter le potentiel qu'offrent les nouvelles technologies suppose une démarche volontariste de mise en place de systèmes de veille qui intègrent toutes les composantes de l'environnement : veille géopolitique, veille technologique, veille réglementaire, veille concurrentielle, veille stratégique etc.

- **Mission 3 : Mobiliser, planifier et piloter les ressources et les compétences clés**

La mobilisation, la planification et le pilotage des ressources humaines, financières et technologiques restent une des missions classiques du dirigeant. Recruter, former, fidéliser et retenir les compétences clés de l'organisation devient toutefois un sérieux défi à relever pour le dirigeant de demain dans un marché de talents globalisé et ouvert à la concurrence internationale. Mobiliser et optimiser l'utilisation des ressources technologiques à l'ère de l'industrie 4.0 est également un défi important à la fois pour mettre en place un système de veille stratégique et d'intelligence économique efficace, mais également pour s'ouvrir à l'innovation.

- **Mission 4 : Fédérer les communautés**

Prendre en compte la dimension de développement durable et de responsabilité sociale de l'organisation devient un enjeu crucial pour le dirigeant de demain qui doit être investi d'une mission importante, à savoir fédérer l'ensemble des parties prenantes le long de la chaîne de valeur de l'organisation en vue de créer de la valeur durable tout en préservant la cohésion sociale et en protégeant l'environnement.

QUALITÉS FONDAMENTALES & COMPÉTENCES CLÉS

L'examen des principaux défis que les dirigeants du Maroc de 2035 auront à relever nous a permis d'identifier les compétences requises pour diriger avec succès dans les quinze prochaines années. En essayant de dresser le profil type du dirigeant marocain en 2035 les traits saillants qui se dégagent peuvent être regroupés en quatre compétences-clés et qualités fondamentales.

- **Capacité à gérer les risques face à la complexité de l'environnement**

Le dirigeant de demain doit être disposé à faire face aux incertitudes inhérentes à une économie de plus en plus globalisée et à un environnement de plus en plus complexe. Il doit également être prêt à gérer de manière efficace les situations de crise, et être capable de prendre des risques réfléchis et mesurés. L'**agilité** et la **flexibilité** sont autant de qualités indispensables pour le dirigeant de demain afin de :

1. Réagir rapidement et efficacement aux surprises de l'environnement ;
2. Gérer les projets en période de crise et d'incertitude en imaginant rapidement de nouveaux paradigmes de réussite ;
3. Contourner les risques et pouvoir les convertir en avantages compétitifs ;
4. Mobiliser avec doigté les talents dans des contextes de plus en plus instables voire anxiogènes ;
5. Interroger constamment la pertinence de son offre de produit/service compte tenu de l'évolution constante de la concurrence et des attentes renouvelées et de plus en plus segmentées des clients.

- **Leadership empreint de courage et d'humanisme**

Le dirigeant-leader est capable non seulement de montrer le cap, mais il est également capable, à travers le partage d'une vision inspirante, d'être suivi par ses collaborateurs. Il les motive en mettant l'accent sur les identités collectives, en promouvant l'intelligence collective, en insufflant la confiance et l'optimisme et en faisant référence aux valeurs et aux idéaux fondamentaux. Parmi ses qualités, figurent :

1. L'**humanisme** et l'intelligence émotionnelle ;
2. L'**éthique** et le sens de l'engagement envers les parties prenantes ;
3. L'**écoute** et la **capacité à fédérer** et mobiliser les parties prenantes ;
4. Le **caractère**, la **détermination** et le **courage** ;
5. La **positivité** en admettant l'imperfection et/ou les échecs des collaborateurs et en renforçant les capacités d'initiative des collaborateurs.

- **Capacité à innover dans un monde globalisé et hypercompétitif**

Le dirigeant joue un rôle central dans l'établissement de la stratégie de l'organisation et en particulier en matière d'innovation. Dans un monde globalisé et hypercompétitif, les **innovations managériale et technologique** seront très certainement des atouts essentiels à la survie et au développement de l'organisation dans les décennies à venir. Le **développement durable** peut également être utilisé comme facteur clé pour l'innovation au sein de l'organisation. Le dirigeant de demain doit être **créatif**, avoir un **esprit ouvert à l'innovation**, et être disposé à déployer des business models innovants valorisant les atouts de l'organisation et tirant avantage des opportunités du marché. De manière générale, dans un environnement d'activité en perpétuel changement, le dirigeant doit être capable de **désapprendre** et d'**apprendre en continu**.

- **Capacité à maintenir une communication efficace**

Dans un monde globalisé, hypercompétitif et connecté, la maîtrise de l'information et la capacité à mettre en œuvre une communication efficace sont autant d'atouts indispensables que le dirigeant doit posséder pour rendre son organisation plus **intelligente, solidaire, innovante et résiliente**. Il doit être capable de :

1. Utiliser son leadership digital pour mettre en place un système de veille stratégique et d'**intelligence économique** performant permettant une prise de décision rapide ;

NOTE DE SYNTHÈSE A L'ATTENTION DE LA CSMD

2. Etablir une **communication interne** forte permettant de renforcer l'unité des équipes et la résilience de l'organisation face aux changements de l'environnement des activités ; l'adoption de nouvelles stratégies est plus facile lorsqu'existent confiance et collaboration au sein du capital humain ;
3. Etablir une stratégie de **communication externe** transparente avec les **parties prenantes**, et gagner leur confiance ;
4. Utiliser l'intelligence collective de l'organisation pour **innover** de manière participative et inclusive en permettant les échanges d'idées et la créativité par et avec tous les collaborateurs ;
5. Communiquer rapidement et efficacement en **situations de crise** en déployant des stratégies de communication adaptées à l'environnement de l'organisation et à ses parties prenantes.

4. OUVERTURE ET VOIES FUTURES

La présente note de synthèse constitue une contribution en faveur de la formation des dirigeants-leaders à l'horizon 2035. Elle fournit un éclairage sur le profil et les compétences clés du dirigeant de demain ; un **dirigeant éthique, créateur de valeur durable et inclusive, courageux, agile, innovateur, humaniste et fédérateur de communautés**. Un dirigeant capable de relever les nouveaux défis des décennies futures et servir le développement du Maroc.

L'ensemble des travaux de recherche sur lesquels repose cette note de synthèse fera l'objet d'un Livre Blanc en cours de finalisation et qui sera partagé avec la CSMD pour enrichissement futur. Mais d'ores et déjà, une des recommandations à émettre pour assurer pertinence et pérennité serait l'établissement d'un **observatoire de suivi de la formation des dirigeants** afin de tirer collectivement l'ensemble des institutions académiques concernées vers le haut.

Pour mener à bien les nombreux projets structurants qui découleront de la mise en œuvre du nouveau modèle de développement, notre pays a besoin de dirigeants-leaders, en qualité et en quantité, à travers l'ensemble des régions du royaume. Il en a besoin, aussi bien au niveau de l'administration publique, que des entreprises et de la société civile : **Notre pays devrait non seulement former ces dirigeants-leaders, mais également créer les conditions de leur mobilité entre les secteurs public, privé et associatif et à travers les régions.**

5. ANNEXE : PROFIL DU DIRIGEANT DE 2035



N.B:

Ce nuage de mots est une représentation visuelle de la **prépondérance** des mots cités dans le corpus par les participants aux différents focus groups organisés.

Le but étant de rendre compte par la taille des mots de leur importance relatives par rapport aux autres. En effet, plus la taille du mot est importante plus il a été cité pendant l'échange par les différents participants.