



## Cadres: 4/10 rêvent de changer de métier!

- La majorité est à la recherche de bien-être
- Plus de la moitié n'est pas épanouie dans son travail
- Les jeunes et les femmes, les plus stressés, selon Rekrute.com

*Pages IV & V*



### L'école marocaine vs la finlandaise

LA comparaison paraît incongrue, tant la différence entre les deux systèmes est énorme. Parler de l'école marocaine et finlandaise, c'est mettre en opposition les deux extrêmes: l'un des systèmes les plus égalitaires au monde, offrant la même qualité pour tous, et l'un des plus inégalitaires, opérant une sélection sur la base de l'origine sociale. Toutefois, décortiquer les ingrédients de la recette finlandaise permettrait de tirer de précieuses leçons. Le modèle s'installe au Maroc avec deux écoles préscolaires. D'autres pourraient bientôt voir le jour. □

*Page VI & VII*

■ S'inspirer de la nature pour gérer ses troupes?

*Page VIII*

■ Université: L'urgence d'intégrer le 4.0

*Page III*

■ Les X présentent leur livre blanc pour la R&D

*Page II*

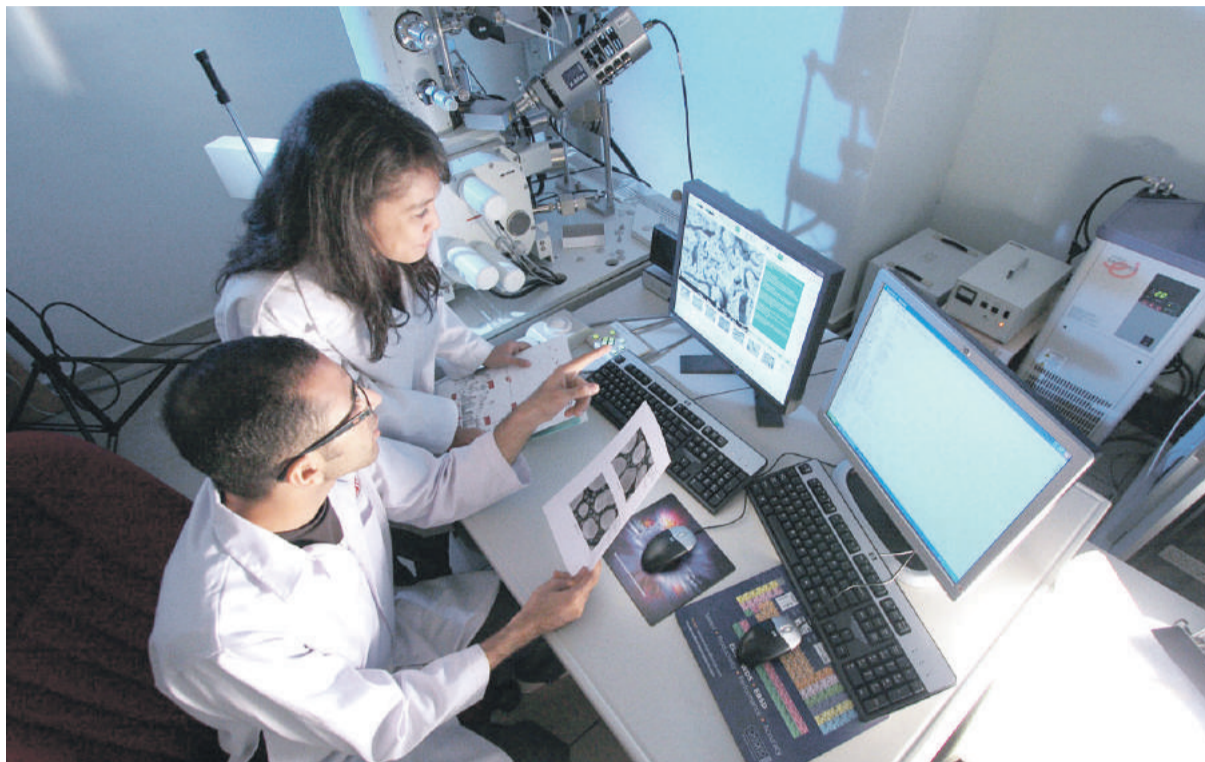
# R&D: Ce que proposent les X-Maroc

■ Rapprocher l'université du secteur privé et de l'industrie, une nécessité

■ Une stratégie nationale d'innovation pour renforcer le positionnement en Afrique

L'INNOVATION est essentielle pour tout pays qui veut avancer. Et pour innover, il faut mettre le cap sur la recherche & développement. Toutefois, au Maroc, le budget alloué est resté inchangé depuis des années, ne dépassant guère 0,8% du PIB, soit 14 milliards de DH. Le pays est ainsi classé derrière l'Afrique du Sud et l'Égypte qui font beaucoup mieux. Et si on devait se comparer au pays de l'OCDE dont la moyenne est de 2,3%, nous serions parmi les derniers de la classe.

Réunis mercredi dernier pour présenter leur livre blanc consacré à «la R&D comme levier de croissance», les alumni marocains de l'École polytechnique ont insisté sur la portée du secteur.



En janvier dernier, le groupe X-Maroc a organisé la 8e édition de son colloque. L'événement a rassemblé plus de 500 personnes venues débattre autour de la thématique: «La recherche & développement comme levier de croissance» (Ph. DR)

Parmi les pistes d'actions délivrées par le groupe X-Maroc figurent, en premier

lieu, la transformation de l'université et la refonte du système éducatif. «En créant des synergies avec le secteur privé et l'industrie, le pays pourra devenir un producteur de technologie», suggèrent-ils.

Selon les polytechniciens, il faut aussi promouvoir l'ancienne économie en mettant en place des réformes structurelles permettant d'activer les leviers de concurrence et compétitivité. «ENEL, société d'électricité italienne a injecté de gros budgets afin de collecter les informations des usagers pour ensuite agrandir leur business et la data analytics. Cela leur a permis de devenir le Google de l'énergie», expliquent-ils. La R&D est un domaine qui nécessite du maté-

riel innovant souvent contraignant à recevoir étant donné les lourdeurs administratives. Il a ainsi été recommandé de faciliter les procédures pour permettre la concrétisation rapide des projets. Par ailleurs, afin de faire du Maroc un hub régional de la R&D, trois pistes d'actions ont été retenues. Il s'agit de la création d'une stratégie nationale hissant l'innovation en haut de l'agenda politique et la mise

en place d'une stratégie de spécialisation intelligente permettant de développer des activités à forte valeur ajoutée. Dans ce sens, l'Etat devrait soutenir la diversification et la modernisation des activités, mais aussi favoriser l'entrepreneuriat et la concurrence. La troisième recommandation est celle de l'engagement dans la digitalisation. «Face à la digitalisation grandissante des grands groupes mondiaux, un pays en développement comme le Maroc devrait exploiter ses actifs non transférables tels que les savoir-faire existants, les données gouvernementales et sa position géographique», souligne le groupe X-Maroc. □

T.E.G.

## Ecole d'ingénieurs: Le coup de pouce de la diaspora allemande

LA diaspora marocaine installée en Allemagne met son expertise à la disposition du développement de son pays à travers le transfert technologique au profit de l'ingénierie marocaine. Plusieurs partenariats ont été conclus avec certaines écoles d'ingénieurs dont la dernière avec l'École normale supérieure de l'enseignement technique (ENSET) de Rabat. Elle vient de passer accord avec le Réseau des compétences germano-marocain (DMK), un projet qui servira ses desseins de performances. En effet, l'établissement se prépare à devenir, à partir de la prochaine rentrée universitaire, la 3e École nationale supérieure des arts et métiers (ENSAM-Rabat) après celles de Meknès et Casablanca. «Les procédures sont dans leur phase finale après adoption du projet par la Commission nationale de coordination de l'enseignement supérieur (CNACES) du ministère», confirme Saaïd Amzazi, ministre de l'Éducation nationale. «La coopération avec le réseau DMK représente un véritable soutien pour ce chantier», selon Khalid El Bikri, directeur de l'ENSET. Concrètement, plusieurs séminaires et ateliers destinés aux enseignants ainsi que des stages au profit des étudiants de l'établissement de Rabat, seront programmés. Le réseau DMK apportera également une assistance pour équiper les ateliers et offrir ainsi une

formation de qualité aux élèves ingénieurs dans les secteurs porteurs pour le Maroc comme l'automobile, l'aéronautique et les énergies renouvelables. Aussi l'ENSET vient-elle de bénéficier, dans ce cadre, de deux moteurs BMW.

«Des actions similaires ont été déjà initiées avec l'École Mohammedia d'ingénieur et la Faculté des sciences et techniques de Fès», rappelle Karim Zidane, président du DMK. Il s'agit de moteurs de pointe dédiés à la formation des futurs ingénieurs avec un objectif de les rapprocher de la technologie allemande dans le domaine de l'automobile, explique-t-il. Ceci va permettre aux futurs ingénieurs de comprendre dans le détail la composition d'un moteur et le mécanisme de son fonctionnement, est-il expliqué.

En plus du volet formation, le DMK a lancé des initiatives sociales au profit des populations marginalisées dans certaines régions du Maroc. «Nous avons installé un système d'alimentation en eau potable qui fonctionne avec l'énergie solaire au profit de la population de 4 douars situés dans la région d'Essaouira», se réjouit le président du DMK. Ce projet a été réalisé avec le soutien de la GIZ (Agence de coopération allemande), ajoute-t-il. □

Noureddine EL AISSI

### • Al Akhawayn participe à un programme Erasmus

Al Akhawayn prend part au programme européen Erasmus+ Key action 2, destiné à monter un réseau d'experts pour la promotion des nouvelles technologies dans le domaine de l'évaluation. L'université a reçu dans ce sens une enveloppe de près de 1,6 million d'euros (17,5 millions de DH). En parallèle, Al Akhawayn, qui compte des partenariats avec plus de 400 institutions dans 50 pays, continue de renforcer son ancrage à l'international. L'institution ouvre ses portes aux étudiants et enseignants étrangers.

Dernièrement, elle a accueilli une dizaine de stagiaires lauréats d'universités américaines, ainsi que six enseignants-chercheurs étrangers pour au moins une session académique. Par ailleurs, 57 étudiants internationaux de 6 pays y bénéficient d'un semestre d'échange, tandis que 111 de ses propres étudiants passeront ce semestre dans 55 universités réparties sur 15 pays.

### • L'Esith lance des mastères spécialisés

L'École supérieure des industries du textile et habillement (ESITH) vient de lancer plusieurs mastères spécialisés. D'une durée de près de 18 mois, ces formations permettront de se perfectionner en management industriel, management de la maintenance ou encore en management logistique. L'établissement propose également une licence spécialisée d'une durée d'un an en gestion de production. □

# Université marocaine: L'urgence d'intégrer le 4.0

Le monde change à toute vitesse, tandis que l'université marocaine, empêtrée dans ses défis logistiques, continue de proposer le même modèle. Elle ne semble pas avoir intégré l'urgence d'une métamorphose, selon Abdellatif Miraoui, ancien président de l'université Cadi Ayyad de Marrakech (2011-2019), membre du Conseil supérieur de l'éducation, également enseignant à l'Université de technologie de Belfort-Montbéliard (UTBM). Or, à l'ère de la révolution 4.0, une profonde remise en question s'impose. Miraoui a récemment publié un fascicule d'une trentaine de pages reprenant les défis de l'université de demain. Il nous en livre un aperçu.

- L'Economiste: Pendant des siècles, l'université n'a que peu changé. A l'ère du 4.0, à quoi devrait-elle ressembler?

- Abdellatif Miraoui: La révolution 4.0, ou ce que je préfère appeler l'ère de la disruption, oblige l'université à changer de paradigme. Dans cette ère du «tout-intelligent», des compétences particulières s'imposent, déjà fort attendues par le secteur productif. Le diplôme est toujours indispensable, mais seul, il apparaît désormais largement insuffisant dans un environnement mouvant, où nos enfants changeront plusieurs fois de métier, d'entreprise, de statut même. Si l'université a depuis des siècles pour mission de faciliter la compréhension et l'appropriation de la connaissance, elle doit plus que jamais favoriser une socié-



Abdellatif Miraoui, ancien président de l'université Cadi Ayyad de Marrakech, enseignant à l'Université de technologie de Belfort-Montbéliard (UTBM): «L'université marocaine doit revoir ses contenus de formation, trop souvent désuets, privilégier les approches pédagogiques dynamiques et innovantes, s'engager plus et mieux auprès des opérateurs économiques» (Ph. AM)

tiques dynamiques et innovantes, s'engager plus et mieux auprès des opérateurs économiques, s'ériger en épicerie active de son écosystème économique, politique et sociétal. Sans jamais concéder sa raison d'être: La qualité et l'intégrité du savoir académique, intangibles remparts dans un monde incertain.

## Confions la gouvernance universitaire à des managers!

«Il est temps de considérer l'université comme une entreprise, un employeur, un acteur majeur de son territoire, un partenaire des collectivités et des pouvoirs publics. Pour sa gouvernance, elle a besoin de managers novateurs, proactifs et capables d'intégrer la culture du résultat, tout en renforçant les lieux de prise de décision. Elle a besoin d'un système privilégiant une recherche universitaire créatrice de richesses scientifiques, technologiques, artistiques et linguistiques. Son organe de prise de décision doit être doté d'une complète autonomie. Il doit disposer de la légitimité indispensable à son bon fonctionnement, ainsi que de l'agilité nécessaire pour impulser et accélérer idées et projets innovants».

té inclusive, et prévenir les décrochages. L'université doit aider les jeunes diplômés à devenir des citoyens lucides dans un monde en transformation.

- L'université marocaine a-t-elle intégré la nécessité d'une «métamorphose»?

- Malgré les dernières réformes, l'université marocaine, consciente des enjeux, ne fait pas encore de cette métamorphose une priorité. L'université 4.0 se déploie aujourd'hui dans une phase dite cognitive, qui se rapporte à la faculté de connaître. L'université marocaine doit donc revoir ses contenus de formation, trop souvent désuets, privilégier les approches pédago-

- Quels seraient les ingrédients indispensables à cette transformation dans le contexte marocain?

- Au Maroc, la croissance des effectifs universitaires impose à elle seule un sursaut impérieux. Les infrastructures matérielles ne permettent plus d'accueillir les étudiants dans des conditions acceptables. Il est urgent d'innover parce que le système est d'ores et déjà décorrélé des besoins du monde industriel, d'où l'importance de l'innovation pédagogique et d'un rapprochement croissant avec le secteur économique.

Cette transformation est nécessaire en premier lieu pour l'employabilité des di-

plômés. Dans un environnement complexe et mouvant, il revient à l'université d'amener vers l'emploi et l'entrepreneuriat des jeunes dotés d'esprits agiles, de la capacité à sortir des sentiers battus. Les cursus doivent conjuguer savoir-faire et savoir-être. C'est l'occasion aussi pour l'université de moderniser ses missions premières. Les fondamentaux, enseignement et recherche, doivent être reconsidérés autour d'une gouvernance dynamique. L'université qui accueille davantage de jeunes, donc de diversité, doit adopter une approche radicalement novatrice de ses prestations, avec l'appui du corps professoral et des infinies possibilités du numérique.

- Comment former les jeunes pour un monde futur incertain, et dont les métiers sont encore méconnus?

- D'abord, les jeunes ne doivent pas être considérés comme un risque, ou une contrainte pour l'institution, ils incarnent au contraire sa richesse et sa responsabilité. Ensuite, l'entreprise comme le secteur public, à l'ère de l'intelligence artificielle et de l'automatisation croissante des processus, requièrent des compétences sociales, collaboratives, socio-émotionnelles et transversales. Dans ce contexte, il faut changer de paradigme par l'adoption d'approches d'apprentissage innovantes et personnalisables (une pédagogie hybride et inversée). L'enseignement 4.0 forme des citoyens du monde grâce à l'internationalisation des contenus et des parcours, et à la mobilité étudiante et enseignante. A l'ère du numérique, l'université augure les mutations de la société. Elle anticipe les diplômés et les qualifications susceptibles de répondre aux métiers de demain. Cela marque une réelle transition d'un mode pédagogique axé sur l'enseignant, vers un modèle centré sur l'étudiant, qui aspire à éduquer plus rapidement, mieux,

à moindre coût, de manière plus pratique et indépendamment du temps et de l'espace. L'apprentissage est en ligne, flexible, mobile. L'enseignant passe d'un rôle de «transmetteur de savoir et d'expert» à celui «d'animateur et conseiller d'apprentissage, guide de la pensée critique et facilitateur de la surcharge d'informations disponibles au bout des doigts».

- Pour vous, la recherche 4.0 est «sociétale» et impose une innovation «transdisciplinaire». Dans quel sens?

- La recherche 4.0 fondamentale ou appliquée ne rompt pas avec sa mission première, elle l'amplifie. Ici, les transferts irriguent l'économie, non seulement à travers les brevets et les contrats avec les entreprises, mais aussi par la somme des connaissances transférées par le biais des lauréats. Ces flux s'opèrent du local à l'international, et bénéficient, in fine, à l'ensemble de la société. La recherche 4.0 fait émerger une université entrepreneuriale qui intègre le développement économique et social dans sa mission. Elle réduit la distance, longtemps assignée, entre les sciences humaines, sciences sociales et sciences et technologies. Elle impose une recherche sociétale et une innovation beaucoup plus transdisciplinaire. L'accumulation de connaissances et la fertilisation croisée des idées entre les disciplines mettent l'université en bonne position pour anticiper les tendances futures, et la dynamique du développement technologique et social de son environnement, et au-delà. L'université met alors en œuvre des incitations et processus qui accompagnent/encouragent les chercheurs à produire, à vulgariser et à «commercialiser» efficacement le savoir-faire scientifique et technologique. □

Propos recueillis par Ahlam NAZIH

## DEMANDES & OFFRES D'EMPLOI

<b>DIRECTEUR ADMINISTRATIF &amp; FINANCIER</b>	<b>JF 30 ans</b>
PLUS DE 20 ANS D'EXPERIENCE EN TANT QUE DAF/DIRECTEUR D'AUDIT CHARISME, PRAGMATISME, HAUTEUR DE VUE ISCAE+MBA+M2CCA	Spécialiste en cuisine marocaine Lauréat du Centre Hôtelière A.F.P 4 ans d'Expérience dans divers structures Cherche poste évolutif
<b>D120</b>	<b>DGRM</b>
<b>Tél : 06 87 55 16 75</b>	<b>GSM : 06 66 12 75 31</b>
<b>Résponsable administratif &amp; financier</b>	<b>CADRE FINANCIER</b>
JF, diplômé de l'I.S.C.A.E, 17 ans d'expérience confirmée en groupes privés et société multinationale en finance, audit & contrôle de gestion, gestion budgétaire, risk management & gestion de projets Cherche poste de responsabilité Disponible de suite	16 ans d'expérience dans le domaine de la finance et contrôle de gestion au sien d'une multinational leader dans son domaine. Cherche un poste de responsabilité au niveau finance et contrôle de gestion
<b>DGJA</b>	<b>DGKJ</b>
<b>GSM: 0607 65 45 76</b>	<b>GSM 0661 25 28 22</b>

## Rentrée des cadres

## Ils n'arrivent pas à décrocher en vacances

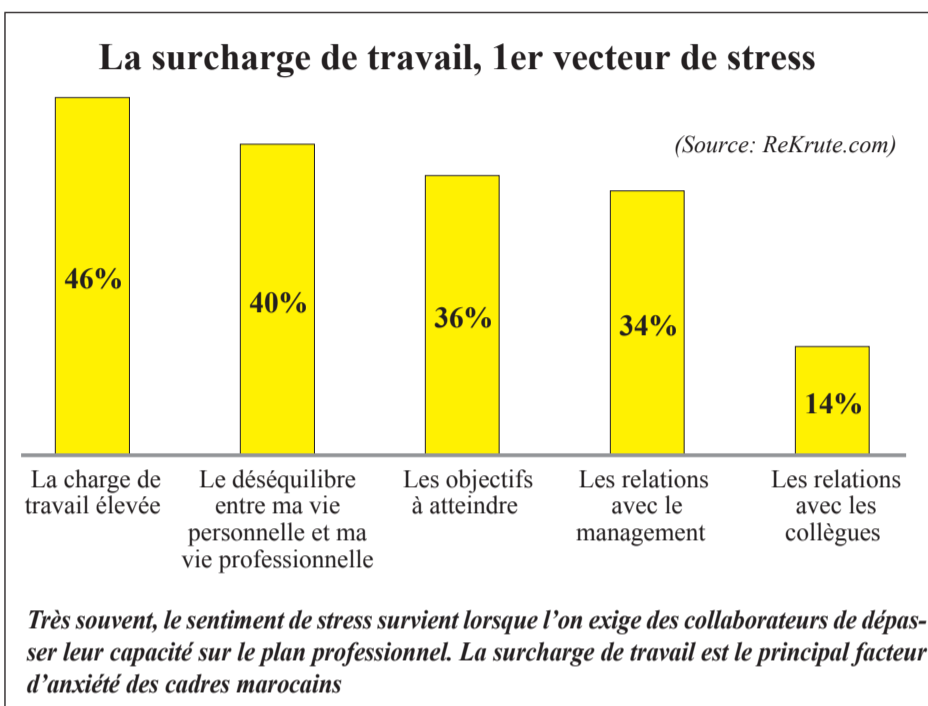
■ Les deux tiers contraints à rester joignables durant leur congé

■ Plus de la moitié des cadres ne sont pas épanouis

■ Les femmes et les jeunes, les plus stressés

LES vacances d'été, période tant attendue par tous pour enfin lever le pied, se reconnecter à soi-même, souffler... Mais aujourd'hui, cet espace de liberté est de plus en plus investi par le travail. Des mails à traiter, des appels urgents, un problème que nous seuls pouvons résoudre... Et lâcher prise devient difficile. C'est d'ailleurs ce qui ressort de la dernière enquête du jobboard Rekrute.com. A peine 43% des cadres sondés affirment se déconnecter complètement de leur travail pendant la période estivale.

Les deux tiers disent être contraints de rester joignables pendant leurs vacances. Smartphones et ordinateurs portables aidant, puisque plus des ¾ ont un accès permanent à leur boîte mail professionnelle via ces canaux. Ils la consultent ainsi



volontairement ou par obligation et cette situation impacte fortement leur bien-être. En effet, près du quart des interrogés affirment que leur moral en est énormément touché et 44% que légèrement. En revanche, le tiers affirme ne pas passer de moins bonnes vacances pour autant.

Alors qu'en temps normal, à peine deux cadres sur 10 disent se sentir stressés par leur emploi, durant les vacances, ils sont près du tiers à en pâtir. Parmi les fac-

teurs qui engendrent l'anxiété, la charge de travail élevée arrive en tête de liste (46%), suivie du déséquilibre entre vie personnelle et vie professionnelle (40%). Parmi les autres causes de stress figurent égale-

professionnellement. Les femmes sont celles qui le sont le moins. Seules 38% estiment qu'elles le sont, contre 48% pour les hommes. «Elles doivent jongler quo-

## Echantillon

PLUS de 1.300 personnes ont été sondées par le cabinet Rekrute.com pour l'enquête «Rentrée des cadres». 43% des répondants sont âgés entre 25 et 34 ans, et 35% ont entre 35 et 44 ans. 19% ont plus de 45 ans, tandis que 3% sont des jeunes de moins de 25 ans. Les questionnaires ont été transmis par mail. La majorité des répondants sont des hommes (68%). □

tiennement entre leur travail et leur vie privée (vie de maman et/ou d'épouse), ce qui déteint inévitablement sur leur journée au bureau», indique le management de ReKrute.com. Ce constat ressort également dans l'enquête «Femme et concii-

## Les managers qui bougent

## • Nouveau manager Duty Free à Philip Morris

MOHAMED Amine Bouayoune vient d'être nommé manager du secteur Duty Free et Travel retail pour l'Afrique et les îles de l'océan Indien chez Philip Morris International. Bouayoune a rejoint Philip Morris Maroc en 2015. Après avoir occupé le poste de responsable régional des ventes, il a été désigné par le groupe pour occuper un poste en Tanzanie, avant d'être nommé manager de la stratégie commerciale pour la Région EEMA, depuis la Suisse. A son retour au Maroc, il a intégré la direction commerciale où il s'est distingué. □

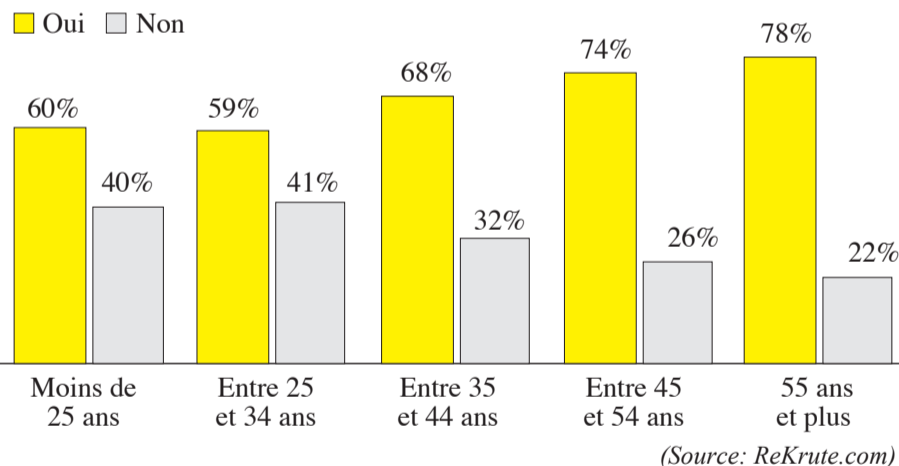


Mohamed Amine Bouayoune

## • Un congrès dédié au management à l'ENCG

L'ECOLE nationale de commerce et de gestion (ENCG) de Casablanca abritera, les 15 et 16 novembre prochain, la 7e édition du Congrès international sur le management et la prospective stratégique des organisations. Organisé entre autres par le laboratoire de recherche ingénierie scientifique des organisations (ISO) et par le laboratoire d'analyses marketing et stratégiques des organisations (LAMSO) de l'Ecole nationale de commerce et de gestion de Casablanca, cet événement stratégique abordera la thématique du capital immatériel en tant que source de valeur et de performance. Des spécialistes de tout horizon – incluant notamment universitaires et institutionnels – sont invités à y apporter leurs recherches sur le sujet sous la forme de papier de recherche ou encore de consortium doctoral. Au programme de la manifestation, des conférences de spécialistes ainsi que des sessions de communication orale. □

## Les jeunes, les moins épanouis



*Les cadres les plus expérimentés sont les plus heureux au travail. En avançant dans leur carrière, ils gagnent en assurance et sont moins stressés quant à leur avenir*

ment le management par objectif (36%) et les difficultés relationnelles avec le management (34%) et les collègues (14%).

Contrairement aux cadres confirmés, les débutants et juniors sont les plus impactés par le stress (57%). «Les moins de 25 ans sont stressés à leur poste car ils ont besoin de faire leurs preuves, étant donné qu'ils débutent leur vie professionnelle», explique Alexandra Montant, DGA de ReKrute.com. «Ils doivent fournir plus d'efforts que leurs aînés afin de gravir les échelons et gagner en expérience», ajoute-t-elle.

Par ailleurs, le bien-être au travail semble toujours difficile à atteindre. Plus de la moitié confie ne pas être épanouie

liation vie pro/vie perso», selon laquelle les deux tiers des femmes estiment qu'il est difficile, voire très difficile de trouver un équilibre.

Plus les cadres avancent dans leur carrière, plus ils sont épanouis. En effet, les cadres les plus expérimentés (45 et plus) sont les plus heureux au travail (+74%). «En gagnant de l'expérience, les cadres sont plus sereins et sûrs du chemin qu'ils empruntent pour leur carrière», indique le management du jobboard. Seulement 6 jeunes de moins de 25 ans sur 10 se disent épanouis. Ce taux atteint 68% auprès des 35 et 45 ans. □

Tilila EL GHOUARI



## Rentrée des cadres

## 4 sur 10 rêvent d'une reconversion professionnelle

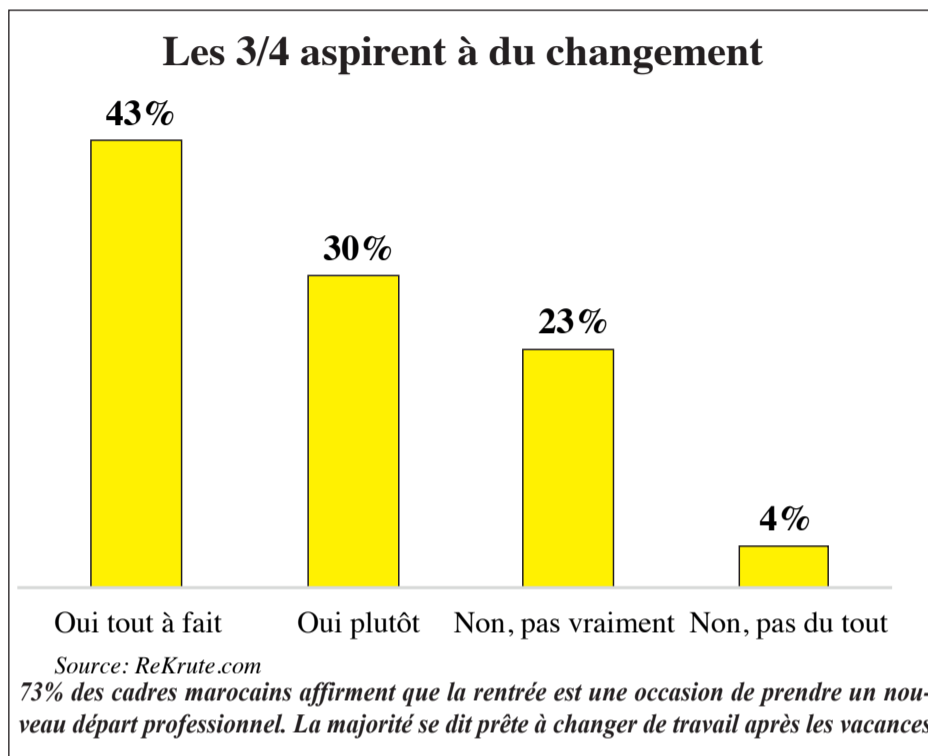


■ Globalement, les ¾ veulent prendre un nouveau départ après les vacances

■ Absence de motivation, quête de sens... les éléments déclencheurs

**P**RÈS des ¾ des cadres marocains songent à entamer un nouveau départ professionnel après leurs vacances. La saison estivale est pour la majorité une occasion de se recentrer sur soi et de faire le point sur sa carrière. A la rentrée, ils sont ainsi 43% tout à fait susceptibles de changer de métier ou de poste et 30% qui vont probablement s'ouvrir à de nouvelles opportunités professionnelles.

Selon l'enquête du jobboard ReKroute.com, 4 cadres sur 10 rêvent d'une reconversion professionnelle, tandis que le reste souhaite changer d'emploi. Même s'il s'agit d'un vœu souvent exprimé par le salarié, dans les faits, changer de



métier est plus souvent subi que voulu. La recherche du bien-être est parmi les premières raisons qui les poussent à quitter leur emploi. En effet, plus de la moitié des cadres sondés déclarent ne pas être épanouis au travail (voir page

IV). «Notre enquête sur le moral des cadres réalisée en avril dernier relève des constats alarmants. Les 2/3 sont démotivés à cause de l'absence d'évolution de carrière et de la rémunération insuffisante et plus de la moitié à être

impactés par le manque de reconnaissance professionnelle. Cela peut facilement devenir des facteurs de mal-être et de souffrance», souligne Alexandra Montant, DGA de ReKroute.com. Ceci renvoie vers une urgente remise en question des pratiques RH et de la qualité du management des carrières. De plus avec l'arrivée des millénials sur le marché du travail, génération en quête de sens dans leur job, les entreprises devraient se soucier davantage de leur responsabilité vis-à-vis du stress de leurs collaborateurs.

Par ailleurs, il ne faut pas ignorer les signaux, même s'ils ne semblent pas alarmants, ils traduisent toujours un besoin personnel. Celui qui se manifeste le plus est l'absentéisme. L'employeur devrait être en mesure de distinguer les lassitudes passagères des besoins profonds de changement de travail. «Seul l'échange permet de faire la différence. Les entretiens annuels sont souvent l'occasion pour les collaborateurs d'exprimer leur mal être», souligne Alexandra Montant, DGA du Jobboard ReKroute.com. □

T.E.G.

## Le bien-être au travail, une obligation pour tous

■ Favoriser la communication avec ses équipes

■ Instaurer un équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle

- L'Economiste: 4 salariés sur 10 veulent se reconvertir. Quelles sont, selon vous, les raisons qui les motivent?

- Alexandra Montant: La recherche du bien-être est une quête actuelle qui touche toute personne et surtout les jeunes qui sont de plus en plus exigeants. Nous le constatons d'ailleurs dans les dernières enquêtes réalisées. Le salaire n'est plus dans les premiers critères de choix d'une entreprise. En revanche, les relations avec le management ou les opportunités d'évolution et d'apprentissage font partie du top 5. En Europe, c'est l'équilibre vie perso/vie pro qui l'emporte et cela ne saurait tarder au Maroc aussi. Les salariés d'aujourd'hui sont donc dans une recherche d'équilibre, d'accord parfait entre leurs idéaux et leur quotidien. Certes, rien n'est parfait, et tous ne peuvent y accéder. Toutefois, dans les fonctions qui sont aujourd'hui

très demandées, et où la concurrence RH fait rage, nous remarquons que les candidats sont plus regardants sur les conditions du poste.

- Quels sont les signes précurseurs qu'un employé veut quitter son employeur?

- Les signes sont présents et les indicateurs aussi. En général, le taux d'absence parle de lui-même et indique clairement le moral des troupes. Chaque manager saura noter un changement dans le comportement de son collaborateur (sur sa jovialité, son engagement...). Cependant, certains employeurs ne veulent pas le voir ou n'y prêtent pas attention. C'est surtout là où réside le problème. Car,



«Les signes et indicateurs sont présents, mais souvent l'employeur n'y prête pas attention ou ne veut pas les voir», se désole Alexandra Montant, DGA de ReKroute.com (Ph. ReKroute.com)

avec ces négligences, les meilleurs profils ont tendance à partir, et à ce stade, il est généralement trop tard pour les retenir.

- Comment sensibiliser les entreprises à leur responsabilité vis-à-vis du stress et du bien-être de leurs collaborateurs?

- Aujourd'hui, dans un environnement fortement concurrentiel d'un point de vue RH, les entreprises ont l'obligation de se soucier du bien-être de leurs équipes. C'est pour eux un moyen de fidéliser leurs collaborateurs, mais aussi d'attirer leurs futures recrues. Nous remarquons que de plus en plus d'entreprises accordent de l'importance à leur climat social et à ce qu'elles dégagent comme image en tant qu'employeur. Pour la deuxième année de HappyAtWork par exemple, le label français sur le bonheur au travail que nous représentons, nous avons vu augmenter considérablement le nombre d'entreprises souhaitant améliorer leur environnement de travail. Elles veulent aussi communiquer davantage sur la motivation et le bien-être au travail de leurs équipes. □

Propos recueillis par  
Tilila EL GHOUARI

## Education

## «En Finlande, nous jouons sérieusement!»

■ Un modèle basé sur le jeu et l'aptitude à apprendre en permanence

■ Recherche scientifique, un élément clé

■ Les programmes scolaires renouvelés tous les 5 ans

POUR se développer, la Finlande a choisi d'investir dans son capital humain, il y a de cela quelques décennies. Le pays a tout fait pour concevoir l'un des systèmes éducatifs les plus performants au monde, car il a très vite compris que tout repose sur la qualité des ressources humaines.

A l'instar du Maroc, la Finlande ne possède pas vraiment de richesses naturelles, et ne peut compter que sur sa matière grise. Elle a donc placé l'éducation en priorité des priorités. Ce fut aussi le cas de la Corée du Sud qui a réussi à créer son propre miracle économique, en misant le tout pour le tout sur ses hommes et ses femmes, et sur l'innovation. Les ingrédients de la recette finlandaise peuvent-ils servir de modèle au Maroc, qui tente depuis des décennies de réformer son école, en vain... ?

La scolarité en Finlande démarre à l'âge de 6 ans, avec une année obligatoire de préscolaire public gratuit. En dessous de cet âge, les parents peuvent mettre leurs enfants dans des crèches privées. Le préscolaire est d'ailleurs le seul cycle qui compte des opérateurs privés. L'école primaire et le secondaire, obligatoires de 7 à 16 ans, sont publics et non payants. Durant cette phase, les fournitures scolaires et les services de cantine sont gratuits. Les enfants ont droit à un repas chaud quotidiennement, proposé gracieusement depuis 1948. Le pays est le premier à avoir adopté cette mesure.

### Un système égalitaire

L'école finlandaise offre la même qualité à tous ses élèves. Il s'agit en fait de l'une des plus égalitaires à l'échelle internationale. Il n'y a donc pas de sélection sur la base de l'origine sociale, comme c'est le cas au Maroc. Tous les enfants peuvent avoir une chance d'améliorer leur condition grâce à l'école, qui joue bien son rôle d'ascenseur social.

La recherche en éducation est cruciale en Finlande. Les programmes scolaires sont renouvelés tous les cinq ans, afin d'être à la page des dernières trouvailles scientifiques. Ceux de la formation professionnelle sont



Les enfants en Finlande apprennent en jouant et en s'épanouissant, loin de la pression de l'évaluation continue et de la mise en compétition (Ph. DR)

renouvelés tous les deux ans. Le résultat se voit sur les performances des élèves finlandais dans les enquêtes internationales. «La Finlande est un petit pays de 5,5 millions d'habitants. Il est donc possible d'y mettre en application de nouvelles méthodes facilement, et d'en voir les résultats rapidement», explique Jari Kaihari, conseiller commercial de Business Finlande.

Le modèle s'appuie sur d'autres ingrédients. «Trois sont essentiels: Le jeu, apprendre à apprendre et la responsabilisation

ning). «Grâce à cela les enfants apprennent à utiliser différentes sources d'informations, développent une multi littératie et des compétences analytiques», souligne Jonna Kangas. «En Finlande, nous jouons sérieusement!», lance-t-elle.

A l'école finlandaise de Casablanca, Kidzmania, les espaces ont été aménagés pour intégrer cette philosophie. «Dans les salles, nous avons aménagé des coins sabbatitaires avec des jeux autour de diverses thématiques. Chaque jour est différent. Le

lieu de l'évaluation continue et de la mise en compétition des élèves. L'usage des nouvelles technologies n'est pas excessif.

*Même mal payés, ils se bousculent pour devenir enseignants!*

La qualité des enseignants fait également partie des éléments clés. Ils doivent nécessairement être titulaires d'un master en éducation et faire partie des 10% des meilleurs lauréats. L'accès au métier est donc très sélectif. Toutefois, même s'il offre un très haut statut social, le poste ne garantit nullement un salaire élevé. C'est peut-être là l'un des défauts du système finlandais. «La rémunération des enseignants finlandais est en dessous de la moyenne des salaires. Ils choisissent généralement leur métier par vocation», assure Noora Laitio. Et les demandeurs sont nombreux! Le nombre de candidats aux cycles de formation aux métiers de l'enseignement est cinq fois plus élevé que celui des postes disponibles. Au Maroc, les filières des sciences de l'éducation ouvertes l'année dernière n'ont pas intéressé grand monde... La profession, de plus en plus mal valorisée, ne séduit pas les jeunes. «La dépense globale en éducation du pays ne fait, par ailleurs, pas partie des plus élevées. Mais elle est rentable», ajoute Laitio. Cela est sans doute dû à la gestion efficace du secteur, contrairement au cas du Maroc, qui souffre de lacunes graves en gouvernance et en management. Malgré les 25% du budget engloutis par le secteur, le retour sur investissement reste très faible.

### Liberté d'innover

Les enseignants sont, en outre, libres d'utiliser la méthode d'enseignement de leur choix, tout en respectant le programme national. Ils sont considérés comme des «spécialistes indépendants, au courant des besoins et possibilités de leurs élèves, et respectueux des objectifs communs». Au Maroc, l'innovation des profs n'est pas totalement libre. Elle est même parfois sanctionnée. Les inspecteurs pédagogiques peuvent sommer des enseignants d'arrêter des projets prometteurs, sous prétexte qu'ils ne figurent pas dans le curriculum, et leur attribuer même une mauvaise note. De quoi les démotiver. Les secrets de réussite du système finlandais semblent, tout compte fait, simples et accessibles. Le véritable enjeu est sans doute celui de la capacité à mettre en œuvre efficacement les orientations et à faire preuve de flexibilité. Tout ce que le Maroc ne sait pas faire... □

Ahlam NAZIH



### Les meilleurs systèmes

Pays	Score moyen		
	Sciences	Compréhension de l'écrit	Mathématiques
<b>Moyenne OCDE</b>	493	493	490
<b>Singapour</b>	556	535	564
<b>Japon</b>	538	516	532
<b>Estonie</b>	534	519	520
<b>Taipei chinois</b>	532	497	542
<b>Finlande</b>	531	526	511

Source: PISA 2015

Selon l'enquête internationale PISA, évaluant tous les 3 ans les acquis des élèves de 15 ans dans la zone OCDE et pays partenaires, les élèves finlandais font partie des plus performants au monde. Leurs scores en sciences, compréhension et maths font partie des cinq meilleurs (sur 70 pays)

des enfants», explique Jonna Kangas, cofondatrice de FinlandWay, docteur en éducation de la petite enfance, enseignante-chercheuse à l'université de Helsinki. Selon la formule finlandaise, les enfants apprennent mieux en jouant, en s'adonnant à des activités qu'ils apprécient et en étant «acteurs» de leurs apprentissages. L'approche pédagogique utilisée est par projets (project based learning).

lundi est, par exemple, réservé à l'art et au théâtre. Toutes les 6 semaines, un nouveau projet est initié. Les enfants ne s'ennuient pas», détaille Ibtissam Choukri, cofondatrice de l'école. Chaque spécialité (maths, arts, langues...) est gérée par une maîtresse principale, assistée par des aides.

De manière générale, le modèle mise sur l'épanouissement et l'encouragement, au



# Une deuxième école finlandaise au Maroc



■ **Kidzmania et FinlandWay ouvrent une crèche-maternelle à Bouskoura**

■ **Ils comptent se développer ensemble sur la région de Casablanca**

■ **Des pourparlers pour des établissements préscolaires sur d'autres villes**

DANS les classements internationaux évaluant les acquis des élèves en maths, sciences, lecture, compréhension... tels que TIMSS, PIRLS et PISA, la Finlande se trouve souvent dans le peloton de tête. Pourtant, ce petit pays nordique, d'environ 5,5 millions d'habitants, revient de loin. D'un système éducatif inefficace et hautement inégalitaire dans les années 60, il est passé à l'un des modèles les plus performants au monde. «Nous avons obtenu notre indépendance il y a 100 ans, nous étions très pauvres et nous n'avions comme richesse que notre or vert, nos forêts et notre nature. Mais nous avons investi dans les cerveaux et dans le système éducatif. Nous souhaitons exporter cette expérience à d'autres pays», relève Pekka Hyvönen, ambassadeur de Finlande au Maroc, lors de l'inauguration, mardi dernier,

de la deuxième école maternelle finlandaise au Maroc, après celle de Marrakech. L'établissement préscolaire est développé par la crèche-maternelle Kidzmania, à la ville verte de Bouskoura, en partenariat avec FinlandWay® International Preschools, membre certifié d'Education Finland, la plateforme d'exportation de l'Agence nationale de l'éducation finlandaise. L'école, accueillant les enfants de 10 mois à 6 ans, est ainsi certifiée par l'Agence nationale finlandaise pour l'éducation.

FinlandWay propose un système de licence pour son modèle pédagogique d'éducation préscolaire, développé avec



*Après les écoles française (OSUI) et britannique (London Academy) à Bouskoura, place à l'école finlandaise. L'établissement est certifié par l'Agence nationale finlandaise pour l'éducation (Ph. F.Alnasser)*

lopperons ensemble de nouveaux projets sur la région de Casablanca», confie Noora Laitio, qui n'exclut pas de nouvelles ouvertures d'écoles dans d'autres villes marocaines, en partenariat avec des opérateurs locaux. A l'international, FinlandWay est présent dans trois autres pays: le Vietnam, le Pérou et le Brésil.

«Trois éléments sont importants dans notre formule: La formation des enseignants, le curriculum, et la technologie qui rend tout possible. Nous avons essayé d'offrir un concept accessible à tous les pays», relève la cofondatrice de FinlandWay. Les institutrices de Kidzmania ont d'ailleurs été formées par les experts du groupe finlandais, qui se sont déplacés à Casablanca. Elles continueront à bénéficier d'un accompagnement en ligne. Leur formation sera certifiante.

De nombreuses études ont démontré que le préscolaire conditionne la réussite scolaire. «Les trois premières années d'un enfant sont les plus importantes. Elles comptent pour 80% dans son développement cérébral», insiste Noora Laitio. «Et si vous mettez 1 dollar dans l'éducation préscolaire, cela rapporte 17 fois plus, contre 7 à 8 fois si vous l'investissez dans le primaire ou le secondaire», ajoute-t-elle. Ce secteur stratégique a longtemps été négligé au Maroc. A peine la moitié des tout-petits est préscolarisée. Le ministère de l'Education nationale espère atteindre les 100% d'ici 2028. □

«Nous sommes prêts à partager notre expertise»

POUR la Finlande, comme pour le Maroc, l'éducation est un secteur stratégique. Le pays, dont le système éducatif est cité en exemple dans le monde entier, souhaite partager son modèle, et même le développer davantage au Maroc. «Nous sommes ouverts à travailler avec nos collègues marocains, peut-être en commençant à petits pas, à travers des projets comme celui de FinlandWay. Mais c'est au Maroc de déterminer d'abord ses priorités et ses besoins», déclare Pekka Hyvönen, ambassadeur de Finlande au Maroc. «J'espère que nous pourrions entamer des discussions plus concrètes entre spécialistes, afin de voir comment nous pourrions travailler au niveau de tous les cycles scolaires», poursuit-il. La Finlande est, en outre, prête à apporter son assistance pour la réforme du système d'enseignement, y compris de la formation professionnelle. □



(Ph. F.Alnasser)

des chercheurs. Derrière cet opérateur, deux femmes: Noora Laitio, une économiste qui a travaillé dix ans à la Banque mondiale, et qui a exploré des modèles éducatifs de plusieurs pays. Et une chercheuse, docteur en éducation de la petite enfance, enseignante à l'université de Helsinki, Jonna Kangas. Derrière Kidzmania aussi, deux cofondatrices, une spécialiste des ressources humaines, justifiant d'une quinzaine d'années dans l'éducation, Deyaa Fassi Fihri, et une experte en marketing, Ibtissam Choukri. Les deux jeunes femmes, les premières à avoir lancé une crèche à la ville verte de Bouskoura il y a près de deux ans, ont beaucoup voyagé, à la recherche de concepts d'éducation précoce. Leur choix s'est finalement porté sur la recette finlandaise, avec un programme trilingue, «permettant aux enfants de s'adapter à tous les systèmes scolaires».

FinlandWay et Kidzmania ne comptent pas s'arrêter là. «Nous déve-

Ahlam NAZIH

## Permabusiness

## Gérez vos troupes en communion avec la nature!

S'inspirer des plantes et des arbres pour obtenir des salariés plus épanouis dans leur travail. C'est le concept particulièrement original et novateur du permabusiness. Une méthode récemment introduite sous nos latitudes et qui apprend aux employés des concepts et des processus clés de l'écosystème naturel pour booster leur motivation et leur bien-être tout en les rendant plus productifs. Un moyen d'apaiser sensiblement le climat social mais également de renforcer considérablement l'esprit d'équipe. Découvrez ce nouvel outil d'apprentissage «vert» grâce à Oriane Corman, spécialiste française du coaching relationnel systémique.



Récent au Maroc, le permabusiness s'inspire de l'écologie et du fonctionnement de la nature pour améliorer le confort, l'épanouissement et la productivité du salarié. Une démarche inédite qui réduit sensiblement le stress et développe considérablement la synergie interéquipes (Ph. cio-practice.fr)

#### ■ Une démarche inspirée des mécanismes naturels

Le permabusiness est un terme provenant du mot «permaculture» qui désigne la création de modes de gouvernance et de management s'inspirant de l'écologie. Une philosophie qui emprunte indirectement aux mécanismes, aux processus et aux fonctionnements de la nature pour les appliquer concrètement en matière de gestion de capital humain.

**L'avis du spécialiste:** Les ressources humaines peuvent être comparées aux ressources naturelles. En effet, de la même manière que les plantes peuvent mourir sans une alimentation suffisante en eau et en lumière, les salariés s'épuisent physiquement, émotionnellement et intellectuellement sans une prise en compte suffisante de leurs besoins.

#### ■ Un moyen d'améliorer le bien-être des troupes

Le permabusiness - appliqué à la GRH - permet d'amplifier la performance des salariés, des cadres et des dirigeants tout en optimisant leurs efforts personnels. La démarche amène également les troupes à devenir moins stressées et plus motivées

en réduisant considérablement le surmenage des employés et en développant leur agilité.

sensiblement son niveau de stress. Il devient ainsi autrement plus épanoui dans son travail et prend plus de plaisir à exécuter

#### Les outils verts du dirigeant



**1) Le journaling:** Journal d'observation des rythmes biologiques des salariés et fixation d'objectifs réalisables et adaptés

**2) Le Cercle de parole:** Echange de savoir et de savoir-faire entre salariés reposant sur le concept de connexion arboricole

**L'avis du spécialiste:** En suivant les fondements du permabusiness, le salarié peut s'adapter plus facilement aux exigences de sa fonction tout en réduisant

ter ses tâches professionnelles. De plus, le permabusiness améliore considérablement le travail d'équipe et la collaboration en libérant les employés de leurs blocages relationnels et en créant des relations de confiance prenant en modèle l'écosystème naturel.

#### ■ Des exercices inédits et concrets à appliquer

En entreprise, plusieurs ateliers sont proposés en interne aux managers ainsi qu'aux équipes de travail. Objectif: assimiler et intégrer de nouveaux modes de fonctionnement directement inspirés de mère nature et les mettre en application via des exercices concrets. Des formations recevant pour chacune d'entre elles une dizaine de participants.

**L'avis du spécialiste:** Plusieurs exercices peuvent ainsi être proposés aux participants pour pratiquer les mécanismes

de mère nature dans leur environnement professionnel. Ainsi, la notion de rythme biologique peut être reprise pour amener les employés à se fixer des objectifs réalisables. Comment? En décrivant son propre rythme biologique à travers la tenue d'un journal d'observation. Un outil sobriement baptisé «journaling». Autre outil particulièrement novateur, le «cercle de parole» repose sur le concept de connexion adopté par les arbres en forêt pour s'alimenter respectivement en glucose. Concrètement, les employés se positionnent en cercle



Formée à la PNL et à la permaculture, Oriane Corman est coach relationnel systémique. Partenaire de Wise Holding - groupe d'experts belge défendant la transition vers une économie responsable - elle dispense également des formations en permabusiness depuis plus de 20 ans en Europe à des dirigeants, des cadres ainsi qu'à des employés (Ph. O.C.)

autour d'une table et échange réciproquement savoir, savoir-faire, apprentissages et points de vue. Des séances durant près de 90 minutes et supervisées par un coach spécialisé au sein desquelles les employés s'entraident et apprennent respectivement les uns des autres.

#### ■ Une méthode encore au stade embryonnaire au Maroc

Le permabusiness est une méthode récemment introduite sous nos cieux. Un outil qui intéresse avant tout les entreprises de tous secteurs, en particulier ceux des domaines hôteliers ou encore marketing. Côté prix, il faudra néanmoins déboursier entre 1.200 et 1.500 DH par participant.

**L'avis du spécialiste:** Cette démarche peut apporter beaucoup au capital humain des entreprises marocaines. Une ressource souvent négligée par les dirigeants des grands groupes comme des petites structures, et dont la préservation et l'amélioration changent radicalement la donne en matière de confort, d'épanouissement et donc de productivité. □

Karim AGOUMI

#### • L'Université Mohammed V se penche sur l'employabilité des handicapés

L'Université Mohammed V de Rabat a récemment tenu dans la capitale une rencontre internationale pour réfléchir et débattre sur l'employabilité des étudiants en situation de handicap. L'évènement, qui comprenait notamment deux panels bien distincts, a donné la parole à des ministres, des institutionnels et des employeurs issus du secteur public mais aussi privé.

#### • Design: Des étudiants d'Art'Com Sup remportent un prix

Trois étudiants d'Art'Com Sup ont récemment remporté le prix du concours de l'Institut de recherche en énergie solaire et énergies nouvelles (IRESEN). Cette compétition récompensant la créativité et l'audacité de ses candidats portait plus exactement sur le thème «La décoration et l'aménagement intérieurs de la Plateforme Green & Smart Building Park». L'équipe gagnante avait présenté une maisonnette moderne. □