



Enquête Rekrute.com

9 diplômés sur 10 prêts à s'expatrier!

- Seniors ou juniors, la majorité écrasante rêve de travailler à l'étranger

- Le Canada plébiscité, l'Afrique boudée

- Douleuruse fuite des cerveaux dans le secteur des IT!



Pages II & III

Education sexuelle à l'école: Toujours Tabou

MÊME si 55% des Marocains se disent favorables à l'introduction de cours d'éducation sexuelle à l'école, 31% restent contre, tandis que 14% préfèrent ne pas se prononcer. La question semble à la fois déranger et inquiéter. Des différences notables sont, cela dit, relevées en fonction de la catégorie sociale, le niveau d'instruction, l'âge, le genre et le milieu de résidence. C'est ce qui ressort de la dernière enquête L'Economiste-Sunergia, réalisée auprès de 1.000 sondés. □

Pages IV & V

■ Avez-vous votre carte d'identité managériale?

Page VI

■ Les managers qui bougent

Page VI

■ I-Lead, ou comment repérer les moteurs et les freins au changement

Page VII



Enquête Rekrute.com

9 diplômés sur 10 prêts à quitter le Maroc!

■ Les bac+3 et plus rêvent d'une carrière à l'international

■ Le Canada, plébiscité, l'Afrique subsaharienne ne fait pas rêver

■ Près de la moitié aimeraient rester à l'étranger à vie!

PLUS de neuf marocains sur dix (91%) n'hésiteraient pas une seconde si l'occasion leur était donnée de partir travailler à l'étranger, selon la dernière enquête du jobboard Rekrute.com, autour de la migration des talents marocains. L'étude a été réalisée auprès de 1.882 sondés, titulaires d'un bac+3 et plus. Les entreprises locales ne trouvent-elles pas, à ce point, grâce à leurs yeux?

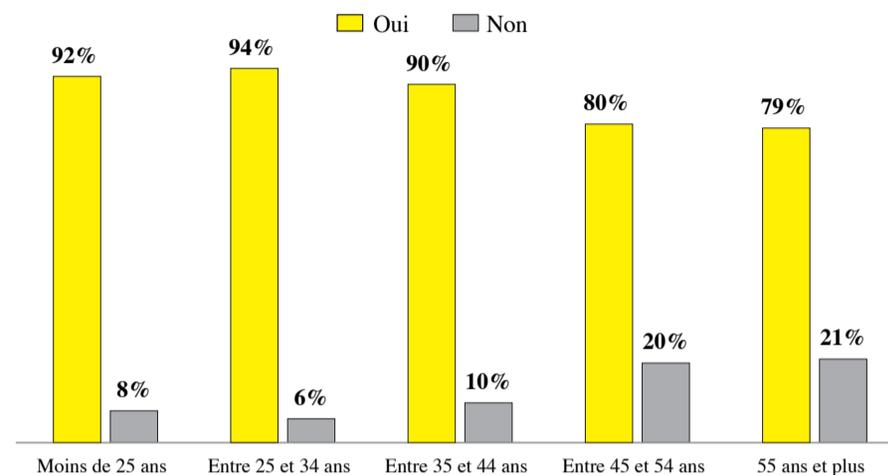
Les motivations de ceux prêts à s'expatrier ne sont pas d'abord pécuniaires. Leurs priorités: accéder à une qualité de vie plus confortable, une évolution de carrière plus intéressante et un meilleur environnement de travail. «Côté salaire, les cadres n'ont pas de problème. Les plus talentueux décrochent des salaires similaires à ceux pratiqués dans le sud de l'Europe. C'est au niveau de l'ambiance de travail qu'il y a encore beaucoup d'efforts à fournir», explique le fondateur du cabinet Diorh, Essaid Bellal. En effet, en matière de management RH, la majorité des entreprises marocaines est à la traîne. Frustrés, les talents préfèrent explorer d'autres horizons. «Les patrons marocains, toujours dans cette posture du chef autoritaire qui ne doit jamais être contredit, n'ont pas encore compris que la compétence ne s'achète pas seulement. Elle se gère aussi au quotidien», regrette Bellal.

Les jeunes générations sont encore plus exigeantes. Plus portées sur l'équilibre entre vie privée et professionnelle, à la recherche d'un cadre stimulant et en quête de liberté et de flexibilité, elles ont du mal à s'intégrer dans le cadre local.

Le Canada arrive en tête des destinations les plus prisées. «Le pays se démarque d'autres destinations comme la France qui a perdu en attractivité ces dernières années», relève l'enquête. Il s'agit d'abord d'un pays partiellement francophone, et donc, sans barrière linguistique. «L'accès y est également beaucoup plus ouvert, puisque l'immigration y obéit à des considérations démographiques», explique un cadre marocain, ancien émigrant au Canada. «Les titulaires de cartes de séjour peuvent y bénéficier d'aides et

Juniors ou seniors, ils sont tous prêts à tenter l'aventure

(Si vous en avez l'opportunité, iriez-vous travailler à l'étranger?)

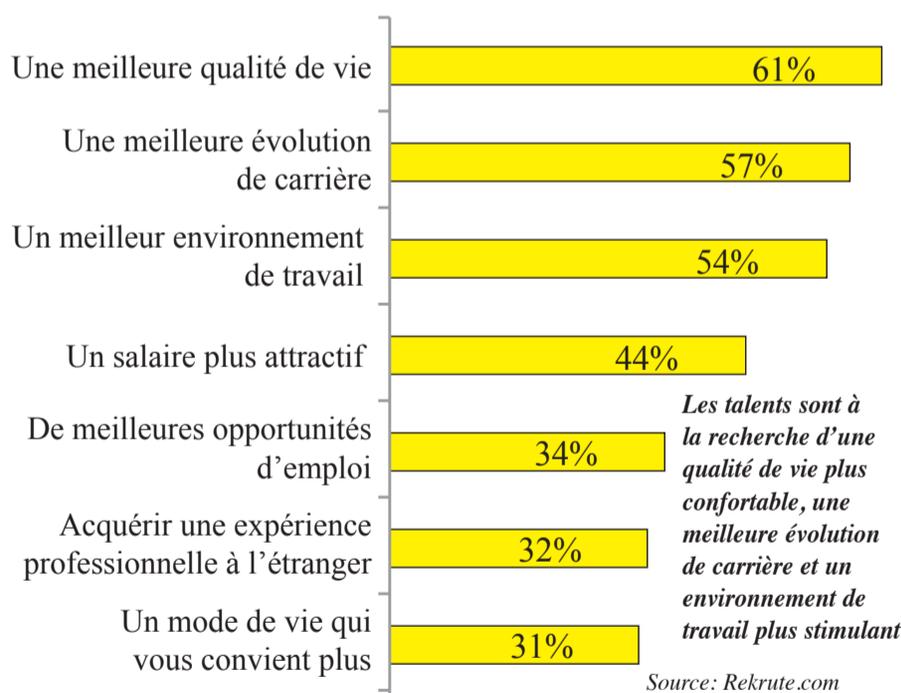


Source: Rekrute.com

Les profils jeunes sont plus partants pour un job à l'international, mais les seniors sont aussi majoritairement pour. Les jeunes de moins de 35 ans sont avant tout soucieux de leur réussite professionnelle. Ils pensent en premier à l'évolution de leur carrière (66%), puis à la qualité de vie et à l'environnement de travail. Les profils plus âgés, pour leur part, accordent plus d'importance à la qualité de vie. Leur carrière plutôt derrière eux, ils pensent d'abord à leur bien-être

Une meilleure qualité de vie d'abord

(Pour quelles raisons iriez-vous travailler à l'étranger?)



d'allocations familiales. Sans compter la qualité de vie, du système d'enseignement et des soins de santé», poursuit-il. La France arrive deuxième, suivie de l'Allemagne, des Etats-Unis, la Belgique et l'Espagne. L'Italie n'a recueilli aucune voix, au même titre que des pays africains comme le Cameroun et le Sénégal. Malgré le potentiel des destinations subsahariennes, la valeur ajoutée qu'elles peuvent apporter à un CV et la politique marocaine de plus en plus orientée vers le continent, elles n'attirent pas. Et pour cause, les talents pensent d'abord à accéder à des éléments de confort.

44% des enquêtés affirment vouloir émigrer à vie, surtout parmi les jeunes de 25-34 ans (46%) et des 35-44 ans (56%). Une deuxième catégorie (27%) souhaiterait travailler à l'étranger entre 5 et 10 ans. Une minorité envisagerait d'y rester un court délai. 6% choisissent ainsi une durée inférieure à 2 ans, et 23% entre 2 et 5 ans.

Les MRE plus portés sur la carrière et le salaire

Rekrute.com a également sondé l'avis des MRE. Cette catégorie a d'abord émigré pour une meilleure évolution de carrière (51%), des opportunités d'emploi plus alléchantes (45%) et un salaire plus attractif. Ceux qui franchissent le pas de l'émigration portent donc une perception différente, plus axée sur la carrière et la rémunération. Et contrairement à ceux toujours installés au Maroc, les trois quarts des MRE (74%) pensent revenir au Maroc. A la fois pour contribuer au développement du pays (53%) et parce qu'ils visent une meilleure carrière après leur expérience internationale (52%). La proximité avec la famille arrive en troisième position. 31% envisagent de rentrer pour monter leur propre entreprise, tandis que 10% pour profiter du coût de la vie plus bas au Maroc.

Cependant, ce n'est pas aussi évident que cela, plusieurs freins les dissuadent. Ils redoutent de se retrouver dans un environnement de travail peu stimulant (59%). Surtout les jeunes de moins de 25 ans. 100% parmi eux ont relevé cette crainte. «À cet âge, ils ont besoin d'acquérir de l'expérience et de progresser dans un milieu challengeant», précise l'enquête.

Le style de management, souvent archaïque, est également appréhendé (57%), suivi de la pression sociale (54%). Et ce sont les seniors, ayant pris l'habitude d'un style de vie plus libre, qui ont le plus de mal à renoncer à leurs acquis. □

Ahlam NAZIH

Echantillon: 41% au chômage!

1.882 personnes ont été sondées par le cabinet Rekrute.com, dont 78% résident au Maroc. Le reste est partagé entre plusieurs pays, notamment la France, le Canada et le Sénégal. Les enquêtés sont tous diplômés, avec un bac+3 et plus. 37% justifient d'un master, 28% ont un niveau universitaire, 20% sont passés par des écoles d'ingénieurs, 11% par une école de commerce, et 4% ont un doctorat. Les trois quarts ont effectué leurs études exclusivement au Maroc, 15% sont issus d'écoles et universités étrangères et 11% sont lauréats à la fois d'établissements supérieurs marocains et étrangers. Fait surprenant, 41% sont en recherche active d'emploi. Le taux de chômage de cette catégorie est ainsi très élevé.

Les deux tiers sont jeunes. 47% sont âgés entre 25 et 34 ans, et 19% ont moins de 25 ans. 21% sont des 35-44 ans, tandis que 13% ont 45 ans et plus. 65% sont de sexe masculin et plus de la moitié (56%) sont célibataires. □

Une fuite de cerveaux déjà trop douloureuse

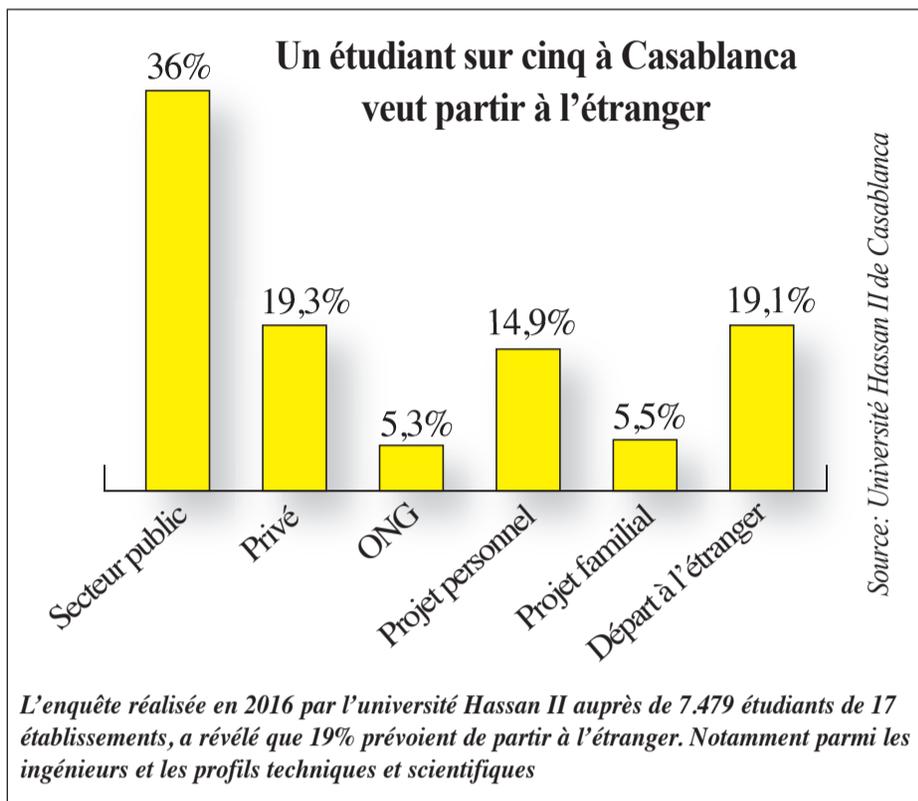
■ 18% des diplômés des grandes écoles s'expatrient chaque année

■ Les meilleurs lauréats des classes prépas préfèrent l'international

■ Alerte rouge dans le secteur des IT!

L'ÉMIGRATION est actuellement plus aisée pour les profils les plus qualifiés et les talents les plus pointus. Avec la crise économique en Europe et les bouleversements politiques au Moyen-Orient, il est devenu plus difficile pour les catégories ouvrières de s'expatrier. Selon le ministère de l'Enseignement supérieur, 18% des lauréats des grandes écoles partent à l'étranger chaque année. Et ils sont aussi nombreux à compter franchir le pas.

Une enquête réalisée en 2016 (dévoilée en 2017) à l'université Hassan II a montré que 19% des étudiants envisagent cette option, soit un sur cinq. Ceux des écoles d'ingénieurs et des parcours techniques et scientifiques sont les plus nombreux à déclarer leur intention d'émigrer (22,1% à



l'ENSAM, 26,9% à FST Mohammedia, 26,5% à l'EST). «Généralement, 10% de nos étudiants effectuent leur dernière année chez nos partenaires à l'étranger. Parmi eux, 90% choisissent de ne plus revenir. D'autres sont recrutés par des multinationales pour leurs filiales à l'international. La majorité ne rentrent pas», confie Hicham Medromi, directeur de l'Ecole

nationale supérieure d'électricité et de mécanique (ENSEM). «Chaque année, 500 à 600 étudiants des classes prépas, parmi les mieux classés du concours national commun, soit 15 à 20% du total, choisissent d'intégrer des grandes écoles françaises. Ils finissent ensuite par faire carrière à l'étranger», poursuit-il. Le Maroc perd ainsi les meilleurs lauréats de ses classes prépas.

Dans le secteur IT, où la pression est en ce moment très forte autour des ingénieurs informatiques, ce sont les entreprises étrangères qui viennent chercher des compétences marocaines. Les grandes SSII françaises se les arrachent. L'Apebi (fédération marocaine des technologies de l'information des télécommunications et de l'offshoring) a d'ailleurs tiré la sonnette d'alarme il y a un an (voir L'Economiste N° 5203 du 6 février 2018). Cette compétition autour des talents a entraîné une flambée des salaires. «Les ingénieurs travaillant dans les SSII notamment montent en compétence très rapidement. Touchant à des technologies de pointe, en une année, ils peuvent se transformer complètement. Au bout de seulement trois ans, ils sont capables de développer des savoir-faire pointus et voir ainsi leur salaire passer du simple au triple», relève Khalid Jababdi, membre de la commission Emploi et Relations sociales de la CGEM, DRH de Uniforce/Forum, groupe Medtech. «Les entreprises du secteur sont désormais obligées d'opérer des augmentations de salaire chaque année», ajoute-t-il.

L'enjeu de l'accompagnement et de la fidélisation des talents est plus que jamais stratégique. Toutefois, en matière de management RH, les entreprises locales sont encore loin du compte. □

Ahlam NAZIH

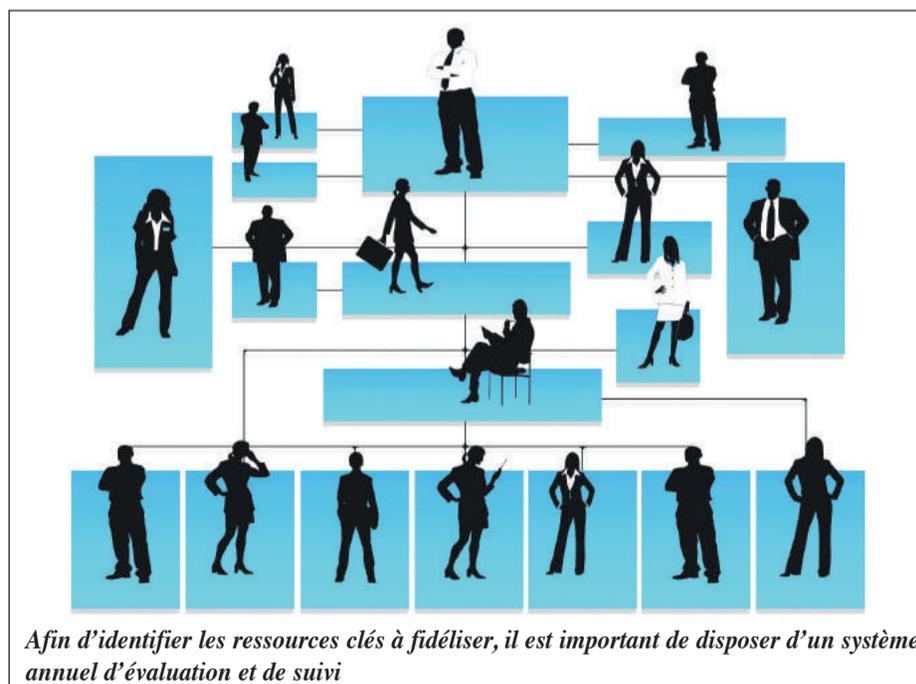
Comment retenir les talents?

■ Sérieux déficit en compétences managériales

■ Inquiétant désengagement des middle managers

■ Gestion du capital humain, l'affaire de tous les départements

AU-delà d'un salaire, les talents sont souvent à la recherche d'un cadre de travail stimulant, et d'une organisation leur permettant une bonne progression de carrière. Chose qu'ils ont du mal à trouver chez les entreprises locales. Les meilleurs, courtisés par le marché, n'hésitent pas à changer d'employeur, dans l'espoir d'accéder à un environnement correspondant à leurs attentes. «La plupart du temps, les entreprises ne voient pas venir les départs. Et pour cause, la majorité ne dispose pas d'un système d'évaluation annuel permettant d'identifier les ressources sur lesquelles il faut tout miser», relève Khalid Jababdi, membre de la commission Emploi et Relations sociales de la CGEM,



DRH de Uniforce/Forum, groupe Medtech. Même si elles ont conscience de l'enjeu de la fidélisation des talents, rares sont celles qui développent des outils adéquats. Le management du capital humain est, pour ainsi dire, une discipline encore très peu investie au Maroc.

«Les sociétés locales souffrent d'un sérieux déficit en termes de gouvernance et de leadership, notamment du côté du

middle management», souligne Jababdi. «Les middle managers sont souvent désengagés et peu formés. Il ne suffit pas de promouvoir à ce poste le meilleur technicien ou le plus ancien. Le management est un métier à part, avec des compétences spécifiques», regrette-t-il. Or, ce sont justement eux qui exécutent toutes les stratégies...

Fidéliser les talents requiert un investissement permanent. Fédérer autour de

valeurs claires, donner du sens, jouer sur la proximité, offrir des projets challengeants, communiquer... les recommandations des experts RH sont loin d'être de simples slogans. Appliquées au quotidien, elles peuvent faire toute la différence. «Il est aussi important de donner une vision, de clarifier les missions et de témoigner du respect à ses collaborateurs», insiste pour sa part le fondateur du cabinet Diorh, Essaid Bellal.

Les grands groupes avec des départements RH bien rodés mettent en place des baromètres sociaux, mènent des enquêtes de satisfaction et organisent des focus group afin d'avoir un tableau de bord complet.

«Pour ne pas se confronter à une pénurie de talents, l'entreprise doit se transformer en machine à production de ressources humaines à même d'assurer en permanence la relève», pense Jababdi. «Et ce n'est pas l'affaire de la seule fonction RH. Il s'agit de mettre en place un projet d'entreprise autour duquel toutes les fonctions doivent être mobilisées», poursuit-il. Néanmoins, la dynamique devrait être insufflée par le top management. □

Ahlam NAZIH

Enquête L'Economiste-Sunergia

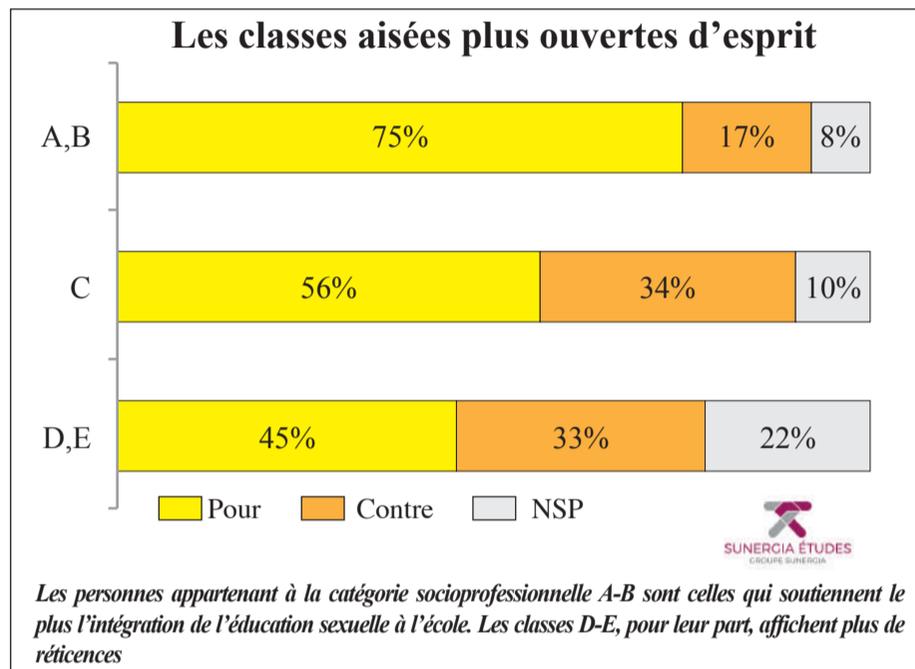
Education sexuelle à l'école: Plus

■ Les femmes, les jeunes et les riches plus ouverts au sujet

■ Dans les régions du Sud, seuls 24% sont pour

■ En classe, les enseignements se limitent aux cours des sciences naturelles

LE regard de la société marocaine a toujours été peu tolérant par rapport aux relations amoureuses, à la liberté de la femme ou à l'éducation sexuelle. Au-



des Marocains (55%) souhaite que cette matière intègre les programmes scolaires. Près du tiers désapprouve cette idée, tandis que 14% refusent d'y répondre. «J'exerce depuis 18 ans, et je suis certaine que nous n'aurions pas eu autant de résultats positifs dans les années 2000», tient à préciser Amal Chabach, sexologue et psychothérapeute. «J'ai constaté une grande évolution de la perception de la sexualité, de son importance et de l'impact qu'elle peut avoir. Avant, personne ne parlait des sujets tabous comme celui-ci, mais aujourd'hui, les Marocains sont plus conscients», poursuit-elle.

Parmi les personnes qui souhaitent introduire la matière dans les écoles, les femmes sont celles qui y adhèrent le plus (60%). «Les femmes sont en général plus ouvertes, aux changements. Ce qui explique cette tendance», déclare Amal Chabach. «Elles ont aussi peur pour leurs enfants, et veulent qu'ils soient bien informés. Par ailleurs, ces dernières années, les femmes ont gagné en liberté de parole, ce qui a émancipé leur pensée», souligne-t-elle.

Pour ce qui est de leurs homologues masculins, seulement la moitié aimerait voir des cours d'éducation sexuelle dans

aujourd'hui encore, la sensible question de l'éducation sexuelle à l'école reste rejetée par une grande partie de la société. Elle est l'apanage de personne instruites et dotées d'une certaine ouverture d'esprit. Pourtant, c'est le meilleur moyen d'informer les enfants et les jeunes sur la sexualité et de leur transmettre un certain nombre de valeurs. Selon la dernière enquête de L'Economiste-Sunergia, plus de la moitié

«Des cours pour les parents aussi!»

SELON la sexologue et psychothérapeute, Amal Chabach, l'appellation «éducation sexuelle», en elle-même, peut heurter la sensibilité des Marocains. «Je préfère le nom d'éducation à la vie», déclare-t-elle. «Les cours de cette matière devront apprendre aux enfants une meilleure relation à la vie et avec autrui, l'estime de soi, la relation homme/femme, la cohabitation...



Amal Chabach, médecin sexologue et psychothérapeute (Ph. A.C.)

En présentant aux Marocains un tel programme, je suis certaine qu'il n'y aura plus autant de résistance», affirme-t-elle. Mieux encore, la sexologue préconise la mise en place d'un programme propre au Maroc, non copié des modèles étrangers. «Il faut créer un groupe de réflexion où sexologues, philosophes, anthropologues et théologiens se réuniront pour la création de ce programme qui prendrait en considération notre culture, notre religion ainsi que notre identité à part entière», insiste-t-

elle. Ces enseignements devront être administrés aux enfants dès leur plus jeune âge, avec des cours simples et adaptés à leur compréhension. Par ailleurs, Amal Chabach conseille d'élargir ces apprentissages aux parents à travers des ateliers, des associations de parents d'élèves, ou par le biais de médecins. «Autrement, il y aura un énorme décalage entre les parents et leurs enfants, et le blocage concernant les cours se perpétuera», nous explique-t-elle. □

L'ECONOMISTE

PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL: ABDELMOUNAÏM DILAMI

DIRECTEUR GÉNÉRAL: KHALID BELYAZID

RÉDACTION

Directeur des rédactions
Nadia Salah

Rédacteur en chef
Mohamed Benabid

Secrétaire générale de la Rédaction
Meriem Oudghiri

Assistante: Touria Azlaf

ECONOMIE & MONDE

Chef de rubrique: Abashi Shamamba
Khadija Masmoudi (Grand reporter),
Abdelaziz Ghouibi (Grand reporter),
Hassan El Arif (Grand reporter)
Fatim-Zahra Tohy, Franck Fagnon

VIE DES ENTREPRISES

Chef de rubrique: Amin Rboub
Aziza El Affas, Nadia Dref, Jihad Rizk

DE BONNES SOURCES & BREVES
Chef de rubrique: Moulay Ahmed Belghiti

RÉGIONS, COMPÉTENCES & RH

Rédactrice en chef: Radia Lahlou
Ahlam Nazih, Karim Agoumi
Tilila El Ghouari

- Rabat: Noureddine El Aïssi
- Marrakech: Badra Berrissoule, Stéphanie Jacob
- Fès: Youness Saâd Alami
- Agadir: Fatiha Nakhli, Sabrina Belhouari
- Tanger: Ali Abjiou • Oujda: Ali Kharroubi
- Bruxelles: Aziz Ben Marzouk • Londres: Jon Marks
- Tunis: Youssa Mahfoud

Dessinateur-caricaturiste: Rik

DROIT, JUSTICE & MEDIAS

Faïçal Faquih (Grand reporter)

CULTURE: Amine Boushaba

BUREAU DE RABAT

Mohamed Ali Mrabi, Chef de bureau
Mohamed Chaoui (Grand reporter senior)
Angle rue Al Khalil, Bd Med V
Tél.: 05.37.26.28.46/47/48 - Fax: 05.37.26.28.45
E-mail: mamrabi@leconomiste.com

SERVICE WEB

Hicham Lafriqi, Maha Basraoui,
Fatimazahra Belharar,
El Hadji Mamadou Gueye

DOCUMENTATION

Chef des photographes: Saïda Sellami
Photo-journaliste: Abdelmjid Bziouat,
Ahmed Jarfi

COMMUNICATION

Directeur de la Communication:
Youssef Triki

Assistante de direction: Kenza Daoudi

PUBLICITE

Directrice commerciale et marketing
Sandrine Salvagnac

Assistants: Samira Tamda, Khoulyda Mekayssi
Directeurs de clientèle: Imane El Azdi, Khalid El Jaï,
Abderrouf Jaâfari, Mouhssine Liraki,
Mohamed Hamdaoui, Mouna Elouattassi Grangier,
Benaïssa Benamar, Hfaïedh Zeramdini

Directeurs de clientèle Agences:
Amal Cherkaoui, Thierry Del-Valle

ADMINISTRATION

Directeur administratif & financier
Samir Essifer

Responsable Achats et diffusion: Mouhsine Badi
Auditeur interne: Ilham Ziad

Responsable qualité - Abonnement: Leila Sadek

REVISION

Mohamed El Bekri, Bahija Rhouli,
Najoua Norredine

MONTAGE

Chef de service: Abdelaziz Ouahid
Saïd Fakhreddine, Salima Michmich,
Mohcine Sorrane, Youssef Laaraich
Nour-Eddine Lourini

Annonces légales: Rabia Mahd, Jalila Afkhar

Fax: 05.22.36.58.86

Internet: <http://www.leconomiste.com>
E-mail: redaction@leconomiste.com

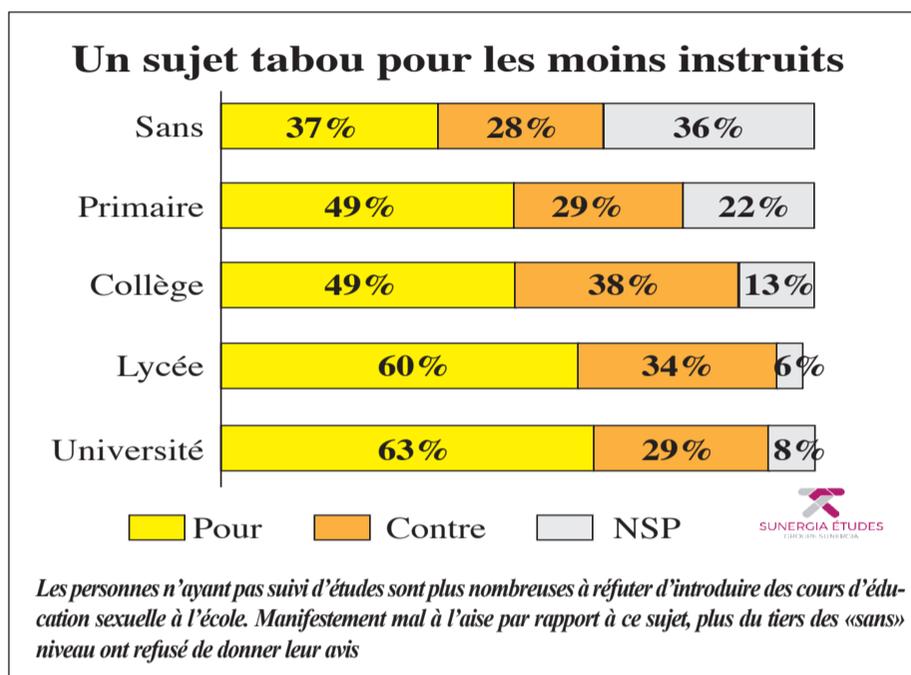
Enquête L'Economiste-Sunergia

de la moitié des Marocains «vote» pour

les curricula, et plus du tiers réfute totalement cette idée.

Les classes aisées sont plus réceptives à la question. Les 3/4 de la catégorie socioprofessionnelle (CSP) A-B semblent être conscients de l'importance de cet apprentissage. Seuls 17% le contestent. Une certaine ouverture d'esprit est constatée auprès d'une partie des couches modestes (CSP C). 56% approuvent l'intégration de cette matière. Les réticences sont plus fortes auprès des CSP D et E. A peine 45% d'entre eux sont pour, alors que le tiers la perçoit du mauvais œil. Pour Amal Chabach, les perceptions n'ont rien à voir avec la couche sociale de l'individu. «Cela est lié au niveau de conscience de chacun», précise-t-elle.

Les disparités sont aussi frappantes quand il s'agit du niveau d'instruction des répondants au sondage d'opinion. Plus tôt ils ont décroché de leurs études, plus ils s'opposent à cette idée. En effet, les personnes ayant le niveau bac sont ouvertes à cette proposition à hauteur de



établissements, soit 63%.

Les perceptions sont également différentes selon l'âge des sondés. Les plus jeunes sont les plus en accord avec l'introduction des cours d'éducation sexuelle. 6

jeunes âgés de 15 à 24 ans sur 10 se disent pour. La réticence est plus visible chez les Marocains de 25 à 34 ans, avec seulement la moitié qui approuve l'idée, et 38% contre. Les seniors (de 55 ans et plus), eux, sont plutôt favorables (54%). Néanmoins, ce sont ceux qui affichent le plus de pudeur en comparaison avec les autres tranches d'âge. Le quart des 55-64 ans ne donne pas de réponse, et près du tiers des 65 ans et plus restent muets quant à leur avis.

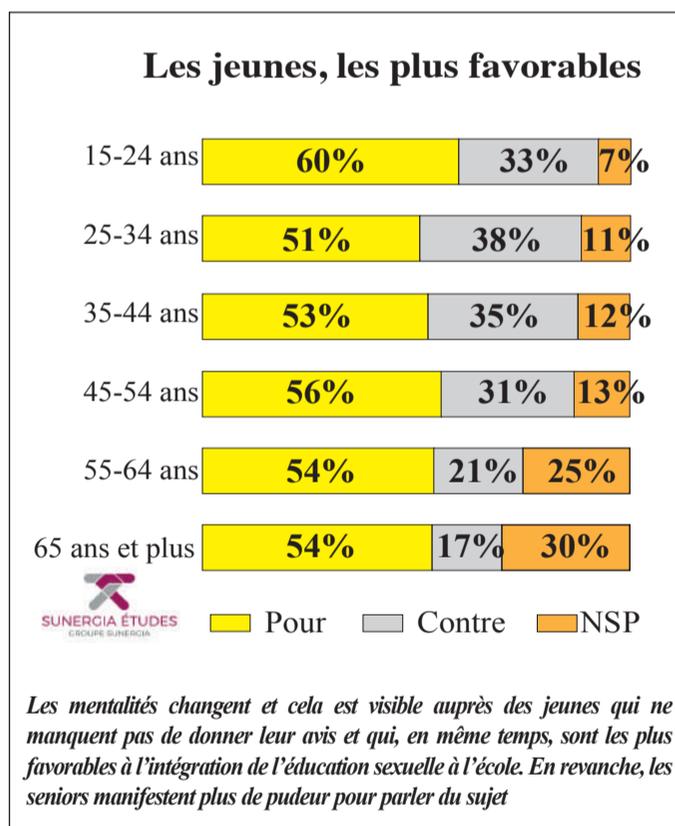
Ce sont les Rbatis et les Casablancais qui approuvent le plus l'intégration de l'éducation sexuelle dans l'école marocaine avec, respectivement, 68 et 62% pour. Les habitants de la région de Béni Mellal-Khénifra semblent également être plus tolérants (59%), suivis de ceux du Sous-Massa (57%). A contrario, la région du Sud est celle qui enregistre le record de rejet. Plus de la moitié réfute ces cours, tandis que 23% ne se prononcent pas, et seulement 24% se disent pour. Sans

grande surprise, les résidents en milieu urbain sont ceux qui affichent une plus importante prise de conscience à ce niveau. 60% se disent favorables, contre seulement 48% pour les ruraux.

Les opinions sont mitigées entre les différents acteurs interrogés par le sondage d'opinion de L'Economiste-Sunergia. Elles démontrent une certaine ouverture d'esprit des classes sociales aisées et des personnes instruites. Elle relève

consommation de la pornographie. Dans le programme scolaire actuel, le sujet se limite aux cours des sciences naturelles. «Les enseignants parlent de procréation et d'anatomie, mais ils expliquent cela comme s'il s'agissait d'une science abstraite ne touchant pas les jeunes en face», indique un ancien responsable au ministère de l'Education nationale. «Les discussions abordent également le côté socio-humain, même s'il n'y a pas d'éducation sexuelle à proprement parler», souligne, pour sa part, Abderrahmane Lahlou, expert en éducation et fondateur du cabinet Abwab Consulting. Cela n'est pas suffisant pour éviter aux enfants et aux jeunes les angoisses ou les malaises que pourraient leur causer des informations inexacts. «A un certain moment, il y a eu un programme de sensibilisation destiné aux filles, relatif aux menstruations. Il n'était pas généralisé à l'ensemble des établissements. C'était en collaboration avec une marque de produit pour l'hygiène intime, mais ça n'a pas pris», relève notre source ministérielle.

Toutefois, malgré la bonne volonté de certains professionnels et l'évolution des mentalités d'une partie des Marocains, le chemin à faire pour démystifier l'éducation sexuelle est encore long. Au niveau



60%, pour celles ayant arrêté leurs études au collège ou au primaire, la donne est la même. Près de la moitié est disposée à tolérer des cours d'éducation sexuelle. Les personnes qui n'ont jamais été scolarisées restent les moins réceptives, avec à peine 37% d'avis favorables. En revanche, les personnes ayant poursuivi leurs études jusqu'au supérieur sont les plus nombreuses à souhaiter que des cours d'éducation prennent place dans les

établissements, soit 63%.

Fiche technique

LES résultats de ce sondage d'opinion ont été collectés et réalisés par L'Economiste-Sunergia Etudes. L'enquête a été menée auprès d'un échantillon de 1.000 personnes interrogées de façon aléatoire, soit une marge d'erreur de +/- 3,1%.

L'enquête a été administrée par téléphone entre le 18 janvier et le 2 mars 2018. Cinq critères de quotas ont été appliqués: sexe, âge, milieu (urbain ou rural), région et catégorie socioprofessionnelle (CSP). Cette dernière a été définie sur la base de 3 critères (le revenu du ménage, la profession du chef de ménage et le type d'habitation). Les résultats ont été redressés pour correspondre parfaitement à la structure de la population marocaine telle que définie par le Recensement général de la population et de l'habitat (RGPH) du HCP de 2014. □

également le caractère tabou que revêt le sujet, surtout chez les personnes avec un court parcours scolaire ou qui font partie des couches sociales défavorisées.

Les raisons de la déficience à l'encontre de l'éducation sexuelle au Maroc sont certainement multiples. Plusieurs personnes estiment que parler de sexualité à l'école est une «incitation à la débâche». Mais en réalité, ces cours, qui reposent sur des données scientifiques en sexologie, pourraient faire contrepoids à l'ignorance, aux idées reçues et à la

de la tutelle, «il n'y a jamais eu de tentative d'introduire cette matière», nous informe notre source ministérielle. «C'est un vrai sujet à polémique. Nombreux sont les parents qui refuseront catégoriquement que leurs enfants soient initiés au sujet de la sexualité. Par contre, tout ce qui rentre dans le cadre des sciences de la vie et de la terre est toléré», tient-il à préciser. «De plus, très peu d'enseignants accepteraient d'aborder le sujet», regrette-t-il. □

Tilila EL GHOUARI

CIM: Profilez votre management pour devenir plus performant

Donner la possibilité au manager de s'auto-évaluer pour améliorer la gestion de ses équipes. C'est le concept à la fois original et novateur de la carte d'identité managériale, baptisée sobrement CIM. Un outil récemment apparu sous nos latitudes et qui permet aux dirigeants d'entreprise d'analyser personnellement leur profil pour obtenir une gestion plus aboutie et performante. Un moyen de mieux se connaître et de repérer ses zones d'ombre pour déployer pleinement son potentiel. Une démarche qui amène à s'interroger sur l'exercice du pouvoir et sur sa capacité à tisser des liens dynamiques et rentables. Hicham Bel Bachir, coach d'organisation à Coach&B, nous en apprend plus sur cet outil de management redoutablement efficace.

Les étapes de l'affinement identitaire



L'avis du spécialiste: Ce travail est entièrement réalisé avec l'aide d'un coach, au cours d'entretiens «face to face». Ce dernier a pour tâche d'accompagner le dirigeant et de le guider dans son travail de réflexion, mais sans jamais prendre de décision à sa place. Son rôle s'avère néanmoins beaucoup plus prononcé dans la phase dite «corrective», au cours de laquelle il propose les différentes options à envisager pour améliorer la situation.



Hicham Bel Bachir est coach d'organisation et DG du cabinet de coaching et de formation Coach&B. Analyste transactionnel et certifié en process communication, il utilise régulièrement la CIM auprès de ses clients (Ph. H.B.B.)

■ Un décrypteur d'identité managériale

La CIM est un outil qui permet au dirigeant de cerner son profil pour accroître sensiblement l'efficacité ainsi que l'efficacité de son management. Une véritable carte d'identité qui affiche concrètement ses ressources et ses faiblesses, mais qui dévoile également ses limites à ne pas dépasser. Cette méthode innovante, inventée par le coach français de renom Vincent Lenhardt, comporte quatre zones bien distinctes à renseigner judicieusement et avec attention. La première, intitulée «la reconnaissance interne», indique la manière dont le manager se perçoit. La seconde zone, appelée «la reconnaissance

externe», révèle l'image que renvoie le dirigeant à ses collaborateurs. Le statut «Moi Peau», quant à lui, représente l'enveloppe professionnellement extérieure du manager incluant les différents attributs propres à sa fonction ainsi que son environnement de travail personnel. Enfin, les «référénts» indiquent les valeurs, les croyances, les préférences et la culture du patron.

L'avis du spécialiste: Cet outil s'apparente, d'après Vincent Lenhardt, aux différentes «peaux» de l'identité qu'une personne a pu se constituer au cours de son histoire personnelle et professionnelle. Une méthode qui, adaptée au contexte de l'entreprise, prend

en compte la culture, l'expérience, le statut ou encore les responsabilités du manager.

■ Une prise de recul aux multiples avantages

En identifiant dans le détail le profil du manager, la CIM permet de ce dernier de prendre conscience de ses forces et de ses faiblesses pour obtenir un alignement de soi indispensable à sa réussite. Le dirigeant pourra ainsi déployer tout son potentiel caché et cultiver des relations plus bénéfiques avec son équipe.

L'avis du spécialiste: La carte d'identité managériale est un instrument qui amène le manager à prendre davantage de recul dans l'exercice de sa fonction. Une vision à 360 degrés sur son identité qui lui permet d'endosser plus habilement son rôle et ses responsabilités.

■ Une application concrète en entreprise

Pour appliquer avec succès la méthode CIM en entreprise, le dirigeant doit d'abord réaliser une auto-évaluation personnelle dans laquelle il devra remplir avec application et concentration les quatre zones informatives et capitales de l'identité managériale. Un bilan est ensuite dressé en présence d'un coach, une fois les fragilités et les points forts explorés minutieusement. Le process débouche ensuite sur des actions correctives. Il peut s'agir de changements comportementaux ou encore de formations visant à acquérir certaines compétences cruciales et manquant à l'appel. Enfin, un suivi est de rigueur pour vérifier l'atteinte des objectifs fixés au départ.

■ Une version marocaine avec des couleurs

La CIM séduit de plus en plus d'entreprises sous nos latitudes. Multinationales et grands groupes privés du pays font de plus en plus appel à des coachs formés à cet outil pour améliorer leur management et obtenir des équipes autrement plus soudées.

L'avis du spécialiste: Tandis que la CIM commence à se faire connaître sous nos cieux, une version marocaine de cet outil a récemment vu le jour. Baptisée la Blue Zone, celle-ci fonctionne suivant des codes de couleur appliqués à quatre dimensions essentielles à tout bon manager. De la dimension personnelle à l'utilité professionnelle, en passant par l'identité sociale et le lien communautaire, rien n'a été oublié. Pour chacune de ces zones, le manager doit opter pour la couleur la plus appropriée entre le rouge qui symbolise le refus, le gris signifiant le compromis et le bleu faisant référence à l'acceptation. □

Karim AGOUMI

Les managers qui bougent

■ Qui est Khalid Kabbaj, le nouveau DG de Sopriam



Kalid Kabbaj, et non pas Berrada, comme nous l'avions écrit par erreur dans notre édition du 16 avril 2018, a été nommé directeur général de Sopriam, distributeur exclusif au Maroc des marques Peugeot, Citroën et DS. Cette nomination intervient quelques jours à peine après l'annonce de la nouvelle stratégie 2020 de la filiale de Al Mada (ex-SNI). Justement, Khalid Kabbaj devra assurer le pilotage de Sopriam et l'application de ce plan stratégique Built up 2020 qui a été présenté au début du mois

d'avril par Tarafa Marouane, président directeur général. Ce plan, à travers lequel ont été annoncées les ambitions de Sopriam sur les trois prochaines années, décline les axes mis en place pour la réussite des objectifs.

Fort d'une expérience de plus de vingt ans dans le monde automobile à travers l'exercice de la fonction de directeur général dans le secteur de la location longue durée, Khalid Kabbaj est diplômé de l'Ecole Centrale de Marseille et lauréat du cycle supérieur de gestion de l'ISCAE. Le nouveau DG de Sopriam est marié et père de quatre enfants. □



I-Lead: Préparez vos équipes au changement!

Préparer ses équipes à affronter le changement et à gérer l'imprévu avec brio. C'est en substance ce que propose I-Lead. Un outil récemment apparu sous nos latitudes et qui permet de façonner continuellement de nouvelles interactions réfléchies et stratégiques entre les salariés en capitalisant sur leurs forces et leurs faiblesses. Un moyen pour l'entreprise de demeurer compétitif et de créer le futur au lieu de le subir. Une méthode innovante et originale qui requiert néanmoins beaucoup d'attention et d'implication pour être menée avec succès et passer au crible les comportements individuels quotidiens. Oubliez vos clichés sur les techniques classiques de management organisationnel et découvrez une méthode de gestion du changement d'une efficacité redoutable grâce à Nabil Fandi, coach de dirigeants et directeur associé du cabinet «Cap Coaching».

■ Focaliser sur ses forces et faiblesses pour affronter l'imprévu

La signature I-Lead est un outil qui permet d'analyser et identifier les scénarios de fonctionnement d'une équipe bénéfique et handicapant à un contexte de transformation donné. Cette méthode identifie plus concrètement à travers un modèle pré-défini les moteurs et les freins au changement pour faire émerger de nouveaux rapports de groupes. La démarche a été imaginée dans les années 2000 par les consultants français Jacques Eliard, Patrick Ducloux et Yves Joubert qui ont émis l'hypothèse qu'une bonne connaissance de soi et de ses interactions avec les autres jouait un rôle essentiel pour le développement du leadership en entreprise.

L'avis du spécialiste: Le modèle I-Lead est basé sur l'observation de scénarios comportementaux et cognitifs au sein du contexte de l'entreprise. Il peut s'agir entre autres de comportements d'affirmation de soi, de perception du temps, de compréhension d'autrui ou encore de prise de décision. Pour traiter de telles données, l'outil utilise la logique dite «floue», domaine d'avancées récentes de la recherche en mathématiques qui permet de réaliser une description réaliste des interactions cognitives entre les salariés.

■ Un outil pour traverser les périodes de changement rapide

I-Lead permet d'accompagner avec succès l'évolution des équipes de travail.

Utilisée notamment en coaching, elle aide les salariés à traverser les périodes de changement rapide telles qu'une opération de fusion-acquisition ou encore l'intégration d'un nouveau poste. L'outil s'avère également très utile pour faciliter le fonctionnement d'équipes transnationales.

L'avis du spécialiste: La prise de conscience des schémas cognitifs représente un levier capital pour la performance de l'intégralité de l'entreprise. I-Lead permet ainsi de repérer et d'exploiter les talents individuels et participe activement au développement de l'avantage concurrentiel de l'organisme dans un environnement en constante mutation.

■ Une démarche en plusieurs étapes clés

Une application réussie du modèle I-Lead requiert tout d'abord d'en présenter les grandes lignes aux membres de l'équipe et de clarifier son enjeu comme il se doit. Un cadrage de la mission s'impose alors avec le responsable du groupe et son supérieur. Un moyen de visualiser les attentes du contexte ainsi que les résultats à atteindre. Il est ensuite d'usage de soumettre le



Méthode nouvelle sous nos latitudes, I-Lead consiste à concevoir de nouvelles interactions réfléchies et stratégiques entre les membres d'une équipe pour pouvoir mieux affronter le changement. Un outil reposant essentiellement sur un questionnaire analysant les moteurs et les freins individuels et collectifs (Ph. S4L.co.za)

questionnaire I-Lead aux salariés afin d'identifier leurs facteurs critiques de succès. Sont notamment évalués les degrés d'indifférence, de jugement ou encore la recherche d'approbation. Une fois les critères identifiés, une cartographie du fonctionnement pré-change-

ment de l'équipe est alors réalisée. Il ne reste plus qu'à instaurer un plan d'action sur la base de ces renseignements pour adapter le fonctionnement actuel du groupe à la transformation prévue. Un programme comprenant des séminaires de formation pointus, accompagnements personnalisés ou encore changements de poste.

L'avis du spécialiste: Au niveau individuel, la signature I-Lead d'un salarié est obtenue après traitement d'un questionnaire en ligne. Au niveau collectif, la démarche passe notamment par des entretiens ciblés avec les membres de l'équipe ainsi que par une série d'ateliers pour recadrer les membres du groupe et mieux les armer au changement.

■ L'apanage des multinationales au Maroc

I-Lead est un outil apparu sous nos latitudes en 2012 et qui séduit de plus en plus d'entreprises marocaines. Elle est notamment adoptée par plusieurs multinationales parmi lesquelles Dell, Orange, la Fnac ou encore Axa Assurance.

L'avis du spécialiste: Les entreprises du Royaume sont de plus en plus nombreuses à mettre en pratique de nouvelles pratiques du management adoptées à l'échelle internationale. I-Lead, qui en fait partie, a déjà convaincu un grand nombre d'organismes par ses nombreux avantages. Elle permet en effet, outre le fait de demeurer compétitif, de renforcer la cohésion d'équipe et de consolider la collaboration collective. □

Karim AGOUMI

Les étapes de l'anticipation du changement

