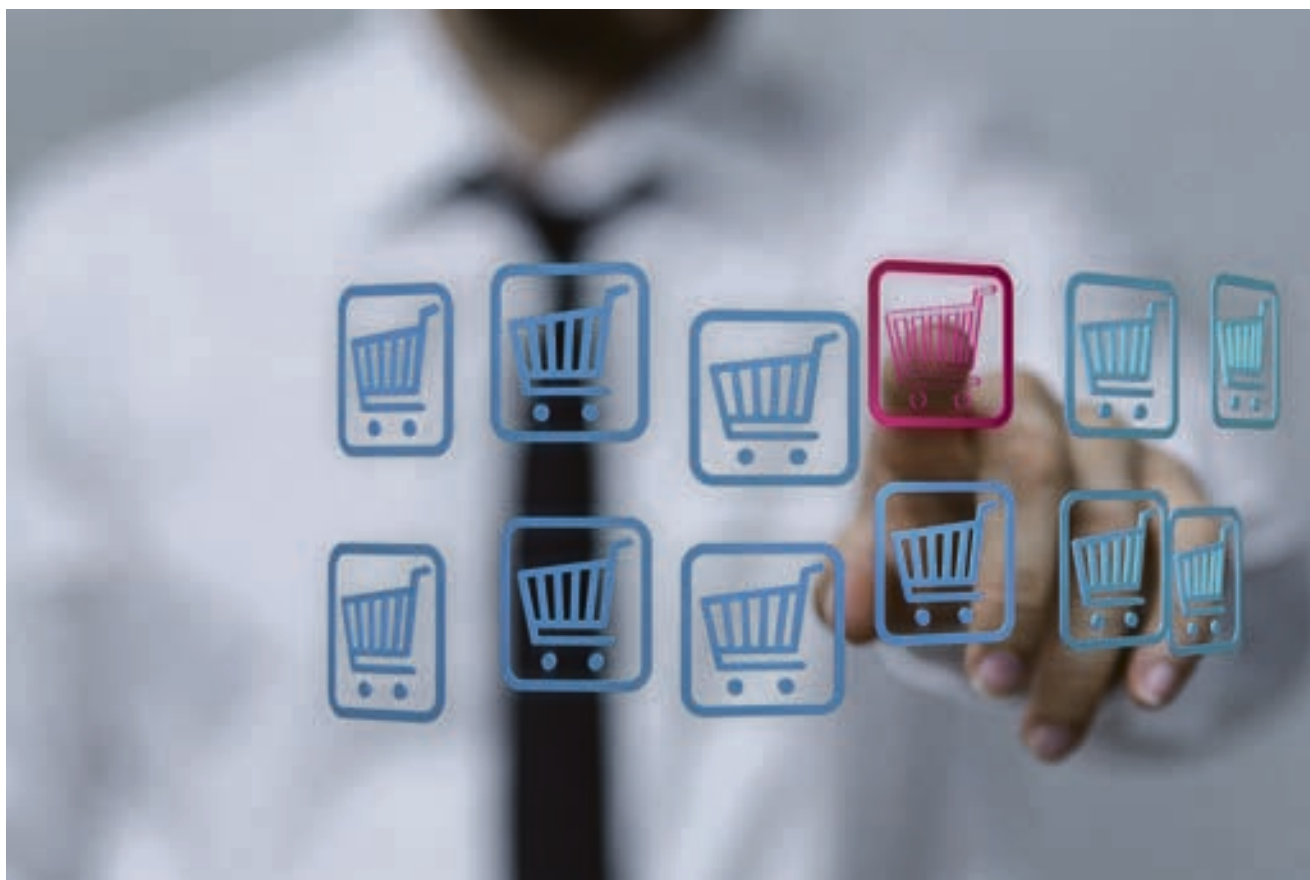




## La fonction Achat boudée par le top management



(Conception Fotolia)

- Les acheteurs, peu compris, peu formés et mal rémunérés
- Le salaire moyen à 271.106 DH par an
- Seul 1/3 des structures dispose d'une stratégie rédigée!

Pages IV & V

### Création d'écoles Fodep cartonne

LES projets d'écoles privées se multiplient un peu partout, et l'assouplissement du financement y est pour quelque chose. Le Fonds de promotion de l'enseignement et de la formation privés (Fodep), qui offre 30% du financement à uniquement 2%, a permis la création de 6.100 classes, avec une capacité d'accueil de 152.500 élèves. Entre 2013 et 2014, le nombre de projets financés est passé de 34 à 43. Au total, le Fonds, lancé fin 2007, a agréé 222 projets, essentiellement dans le primaire et le secondaire. □

Page II

■ **Orientation scolaire: Un étudiant sur deux fait le mauvais choix!**

Page VI

■ **Process Com Management: La gestion par la personnalité**

Page VII

■ **Etudiants des grandes écoles françaises cherchent recruteurs**

Page VII

# Enseignement privé: Fodep cartonne

■ Le Fonds de la CCG a financé 222 projets d'écoles en 6 ans

■ 623 millions de DH, sur un total investi de 2,4 milliards de DH

■ 6.100 classes créées, en majorité dans le primaire et le secondaire

L'ÉDUCATION, c'est un secteur qui rapporte! Avec le déclin du système public, les parents sont de plus en plus nombreux à opter pour des établissements privés. Les projets de création d'écoles aussi se multiplient un peu partout, bénéficiant des facilités accordées. Avec le lancement fin 2007 du Fonds de promotion de l'enseignement et de la formation privés (Fodep), géré par la Caisse centrale de garantie (CCG), l'accès au financement est devenu moins compliqué.

«Notre seule exigence c'est que le projet en question soit viable», relève Hicham Zanati Serghini, DG de la CCG.

Pour bénéficier de l'appui offert, le

La durée de remboursement s'étale sur 12 ans, avec un différé de 4 ans. «Nous prenons une bonne partie du risque, puisque d'une part nous offrons des financements,

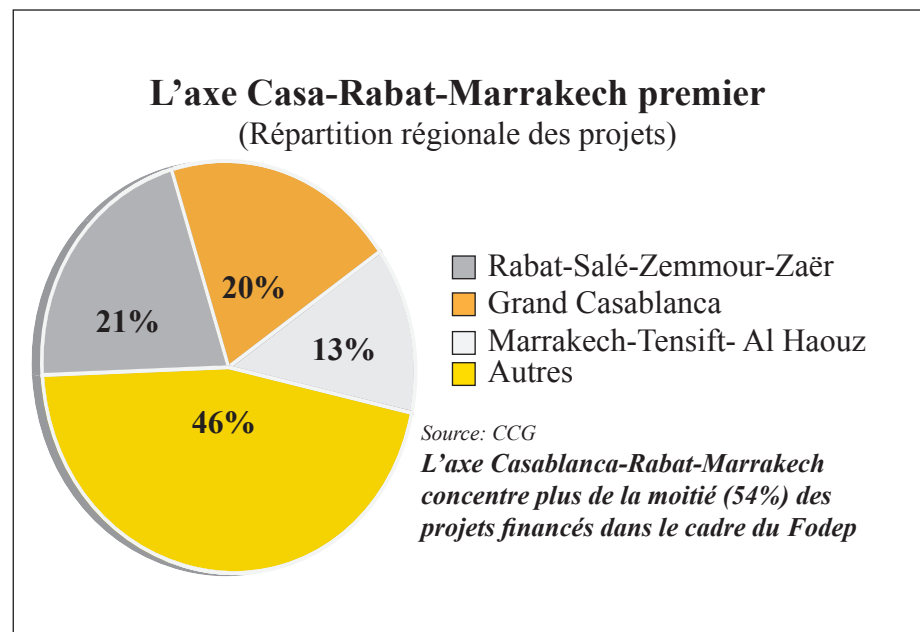
projets, pour un montant de 623 millions de DH, sur un total investi de 2,4 milliards de DH. Le système bancaire, lui, a contribué à hauteur de 892 millions de DH. La majorité, soit plus de 80%, concerne de nouvelles créations d'établissements. Seuls 9% portent sur l'enseignement supérieur. Le reste est réparti entre le primaire et le secondaire.

Quelque 6.100 classes ont été construites, avec une capacité d'accueil de 152.500 élèves. Elles ont permis la création de 4.900 emplois.

Le nombre de projets grimpe chaque année. En 2013, environ 34 projets ont été cofinancés, pour des investissements de l'ordre de 447 millions de DH (164 millions par les banques et 117 millions par Fodep).

En 2014, le total des projets est passé à 43, avec un investissement de 538 millions de DH (182 millions par les banques et 100 millions de DH par Fodep). □

Ahlam NAZIH



porteur du projet (de création ou de développement d'une école) doit apporter 30% de l'investissement, contre 40% pour le système bancaire et 30% pour Fodep, dont le taux d'intérêt est limité à 2% l'an.

et d'autre part, nous accordons une garantie pour la part des banques afin de les rassurer», précise Zanati.

Depuis son lancement et jusqu'à la mi-décembre 2014, le Fonds a agréé 222

Pour réagir à cet article:  
[courrier@leconomiste.com](mailto:courrier@leconomiste.com)

# Risk management: Saham Assurance se mobilise

■ Un cycle de conférences pour patrons, intermédiaires et gestionnaires

■ Des experts y apporteront des solutions à des case studies

■ Une manière aussi de confirmer le positionnement de l'assureur sur ce segment

UN contrat d'assurance peut être un véritable casse-tête pour les entreprises, et notamment pour les plus petites d'entre elles. Ce n'est en général que lorsque le sinistre intervient qu'elles se rendent compte de l'étendue de leur incompréhension des options souscrites. Saham Assurance a décidé d'être plus proche des sociétés, afin de mieux comprendre leurs besoins et mieux répondre à leurs attentes. Le groupe, présent dans une vingtaine de pays africains, a lancé fin



Gilbert Nasarre, DG délégué en charge des Opérations d'assurance: «Pour une entreprise bien protégée, la compréhension des besoins est incontournable» (Ph. Saham Assurance)

novembre dernier à Casablanca un cycle de conférences dédiées aux chefs d'entreprises, risk managers et intermédiaires d'assurance, avec une centaine de participants. Chaque trimestre, une table ronde «didactique» sera organisée, en présence d'experts qui se pencheront sur des case studies, et apporteront des éclairages aux questions de l'assistance. La prochaine rencontre est prévue en mars 2015.

«L'assurance sur mesure est une vraie réalité, qui s'exprime sur des aspects très opérationnels. Pour une entreprise bien protégée, la compréhension des besoins est incontournable», insiste Gilbert Nasarre, DG délégué en charge des Opérations d'assurance. A travers cette initiative, Saham Assurance tient également à confirmer son positionnement sur le segment Entreprise qu'elle souhaite développer davantage. En 2013, la compagnie a progressé plus vite que le marché sur la branche «Entreprise Non Vie», avec une croissance de 8,8%, contre 4,1% pour le marché. «L'activité s'est développée ces dernières années et son potentiel s'est affirmé. La couverture des risques sociaux s'est correctement comportée. De

même que celle des risques d'entreprises, puisque les structures sont de plus en plus conscientes des dangers encourus et de la nécessité de préserver leur patrimoine», relève Nasarre. C'est d'ailleurs ce que confirme la Fédération marocaine des sociétés d'assurances et de réassurance (FMSAR). «Sur les accidents du travail et les risques techniques, par exemple, nous constatons une progression intéressante, due à un meilleur taux de pénétration chez les PME. Il y a un vrai changement de comportement vis-à-vis de l'assurance», explique Bachir Baddou, DG de la FMSAR. Les agents et courtiers d'assurance aussi, souvent coachés et formés par les compagnies, s'investissent plus dans la sensibilisation des PME.

En 2013, les émissions relatives au risque technique (chantier, machines, informatique,...), par exemple, ont augmenté de 11,67%. Celles liées à la catégorie responsabilité civile (résultant de l'emploi de divers véhicules) de 5,54% et celle des accidents du travail et maladies professionnelles de 4,95%. □

A. Na.



Secteurs traditionnels

# Les relations de travail enfin définies

■ **Le projet de loi au niveau du SGG**

■ **Cuir, poterie, BTP, textile... parmi les secteurs concernés**

■ **Une exigence de l'UE**

LE projet de loi qui fixe les relations de travail dans les secteurs à caractère purement traditionnel prend enfin forme, soit, 10 ans après l'entrée en vigueur du code du travail qui prévoit sa mise en place. Il a pris du retard en raison des difficultés à cerner la notion de secteur à caractère traditionnel. Ces activités devront en fait être fixées par voie réglementaire, comme le prévoit l'article 3 de ce projet de loi. Néanmoins, Ahmed Bouharou, directeur du travail au ministère de l'Emploi et des Affaires sociales, affirme que ce texte est déjà prêt. Il s'agit d'un projet de décret qui a également été transmis au SGG qui l'a exigé pour accompagner le projet de loi. Ces secteurs à caractère purement traditionnel comprennent le cuir, la poterie, le

BTP, le textile, le bois et les mines.

Ce sont en fait les obligations du Maroc vis-à-vis de l'Union européenne, premier importateur de produits traditionnels marocains, qui ont accéléré l'élaboration de ces textes. «Les pays de l'UE exigent que la main-d'œuvre dans les secteurs traditionnels bénéficie des mêmes droits que les autres salariés. C'est leur condition

Le principal apport de ce projet de loi porte sur l'interdiction d'employer des enfants de moins de 15 ans. Le texte confirme donc l'article 145 du code du travail qui stipule que les mineurs ne peuvent être employés avant l'âge de 15 ans révolus. A défaut de quoi, l'employeur devra s'acquitter d'une amende allant de 25.000 à 30.000 DH. En cas de récidive,

un revenu minimum. Par contre, les responsables du département de l'Emploi sont catégoriques sur la durée hebdomadaire de travail qui ne doit pas dépasser 48 heures. Les employés de ces secteurs auront également droit à un repos hebdomadaire minimum fixé à 24 heures. Ils bénéficieront aussi d'un repos à l'occasion des fêtes religieuses et nationales.

En plus du congé annuel fixé à 18 jours, ces employés devront également bénéficier de permissions d'absence en cas d'événements familiaux dont la durée varie de 1 à 4 jours. Le texte a reproduit la même durée d'absence prévue dans le code du travail, sauf quand il s'agit de circoncision ou d'une opération chirurgicale du conjoint ou d'un enfant. Notons toutefois que l'employeur n'est pas tenu de payer le salarié qui s'est absenté pour un événement familial. Cela, contrairement aux autres secteurs où seuls les salariés mutualistes perçoivent leur salaire malgré leur absence pour un événement familial. □

Hajar BENEZHA

Pour réagir à cet article: [courrier@leconomiste.com](mailto:courrier@leconomiste.com)

## Litiges

LE projet de loi prône la réconciliation en cas de différend entre l'employeur et le salarié. C'est l'Amin de la corporation concernée qui se charge de la procédure de réconciliation.

Si les parties ne parviennent pas à un accord amiable, le litige sera soumis à l'inspection du travail. Les inspecteurs devront établir un procès verbal, avant de le transmettre au tribunal spécialisé. □

pour continuer à importer du Maroc», lit-on dans la note de présentation du projet de loi. Le ministère de l'Emploi ne pouvait donc que se plier à cette obligation, surtout que «la majorité de ces produits sont destinés à l'export». D'ailleurs, la prochaine étape est d'élargir la couverture CNSS à ces employés, indique Ahmed Bouharou.

le montant sera doublé, en plus d'une peine d'emprisonnement de 6 jours à 3 mois.

S'agissant des droits des salariés, le texte reste vague au sujet de leur rémunération. L'article 8 stipule que «le salaire est fixé librement par accord entre l'employeur et le salarié», sans imposer

# Management: Un premier livre en langue arabe

■ **Publié par Rachid M'Rabet, directeur du cycle doctoral à l'Iscae**

■ **Il vise à démystifier l'art de la gestion pour le public arabo-ophone**

■ **Une prochaine étude sur les spécificités du management marocain**

UN guide des techniques managériales en langue arabe, il fallait y penser. Pari osé pour Rachid M'Rabet, directeur du cycle doctoral à l'Iscae, fondateur du cabinet BRM consulting, qui a présenté son ouvrage, Attadbir Al Hadith (Gestion moderne), lors d'une rencontre jeudi dernier à la Fondation Attijariwafa bank. Hasard du calendrier, la présentation a coïncidé avec la journée mondiale de la langue arabe, fêtée le 18 décembre de chaque année. Plusieurs personnalités y ont pris part, dont le PDG d'Attijariwafa bank, Mohamed Kettani, l'ancien patron

des patrons, Mohamed Horani, qui a préfacé le livre, et Abderrahmane Kettani, directeur du Laboratoire international de la recherche en éducation et formation.

Il s'agit du premier ouvrage marocain du genre édité en langue arabe.

«C'est une prise de position audacieuse démontrant que l'excellence n'est pas propre à ceux maîtrisant les langues étrangères. Il s'agit également d'un acte de générosité scientifique et intellectuelle», relève Rami.

Le livre, qui décortique de manière pragmatique les concepts de base du management en langage simple et clair,

remontent aux étudiants. Il propose six parties comprenant des définitions de base, une analyse de l'environnement micro et macroéconomique de l'entreprise, ses principales activités (achat, vente, production), ses ressources humaines et financières et, enfin, son cycle de vie. L'ouvrage est clôturé avec un glossaire des concepts. «Il comporte des réponses à toutes les questions que les chefs d'entreprises pourraient se poser», estime Horani.

L'auteur a planché sur cette publication pendant trois années durant lesquelles il a adapté son précédent ouvrage en langue française, «Les clés de la gestion». Et il ne compte pas s'arrêter en si bon chemin. «Toute activité humaine nécessite de la gestion. Beaucoup de pays disposant de ressources humaines et financières énormes sont restés sous-développés en raison de leur défaut de management», relève-t-il. Rachid M'Rabet prévoit de se pencher par la suite sur les spécificités du management au Maroc. Un échantillon de décideurs a été identifié et un questionnaire a déjà été mis en ligne. □

Ahlam NAZIH

Pour réagir à cet article: [courrier@leconomiste.com](mailto:courrier@leconomiste.com)



Le livre de Rachid M'Rabet décortique de manière pragmatique les concepts de base du management. L'auteur le dédie à toute personne désireuse d'approfondir ses connaissances dans le domaine, notamment les étudiants

est dédié à toute personne désireuse de s'initier ou d'approfondir ses connaissances en la matière, et plus particulièrement

# La fonction achat toujours peu valorisée

■ Le tiers seulement des entreprises possède une stratégie rédigée

■ Les fournisseurs pas souvent identifiés

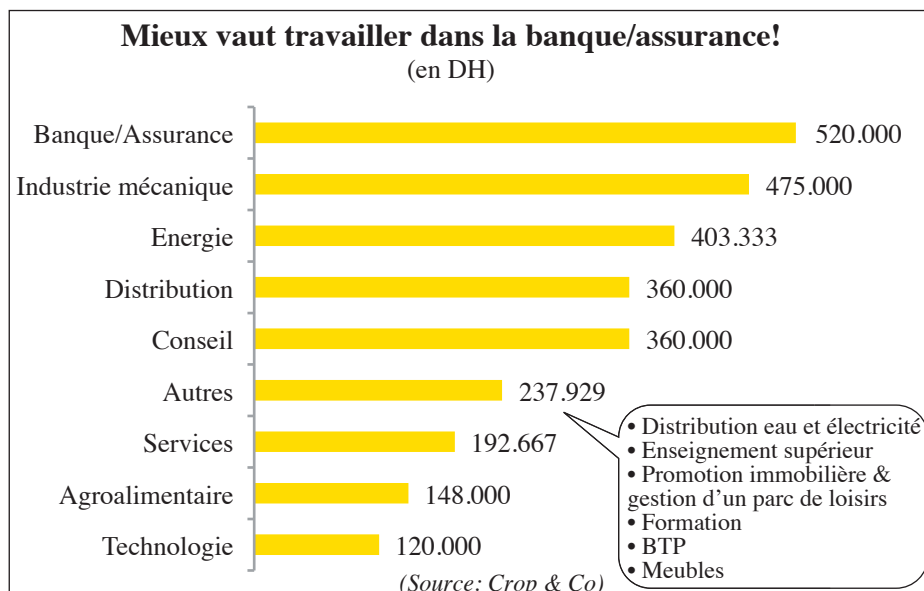
■ Les compétences dans le domaine rares et mal rémunérées

DANS les entreprises marocaines, la fonction achat n'est pas encore suffisamment mature. C'est en substance ce qui ressort du baromètre de la fonction achat au Maroc, dévoilé la semaine dernière par le cabinet français Crop & Co. Les premières conclusions de l'étude qui a touché une centaine d'acteurs d'achat (du 16 octobre au 12 décembre) montrent que seules 32% des organisations disposent d'un tableau de bord suivi et partagé par tous (voir illustration). Par ailleurs, uniquement le tiers des entreprises a rédigé une stratégie globale achat suivie par un plan d'action. La plupart mettent en place des stratégies spécifiques pour les principales familles d'achat seulement, tandis qu'une structure sur cinq n'en a déterminé aucune. C'est donc l'improvisation qui prime.

Autre conclusion, et non des moindres, les acheteurs ne connaissent pas suffisamment leurs fournisseurs. Moins de la moitié des entreprises (46%) affirme être en présence d'un panel complet et identifié de fournisseurs. 11% n'en ont identifié aucun et 43% l'ont fait pour quelques familles d'achat. La relation entre fournisseurs et acheteurs découle d'une «démarche proactive» des acheteurs dans 40% des cas. Les organisations misant sur l'innovation commune dans les relations avec les fournisseurs restent peu nombreuses (16%).

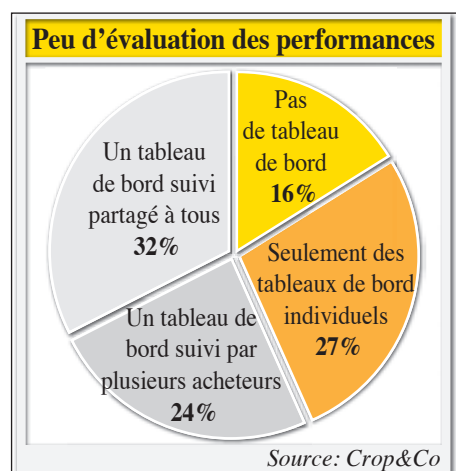
Le baromètre, qui sera réactualisé par la suite, a permis d'apporter des éclairages précieux sur les particularités de la fonction au Maroc, ainsi que sur les pratiques des acheteurs. L'équipe achat est, par exemple, souvent (71% des cas) rattachée à la direction générale, rarement à la direction financière ou à celle des opérations (7% des cas). «En France, l'équipe achat dépend à parts égales des trois», précise Fabrice Ménelot, président de Crop & Co.

En matière de pratiques la négociation, l'évaluation des fournisseurs (essentiellement réalisée par les acheteurs eux-mêmes) et le sourcing sont celles qui ressortent le plus. Les procédures achat



Dans le privé, le secteur banque/assurance est celui qui offre le salaire moyen le plus élevé, soit 520.000 DH par an. Il est suivi par l'industrie mécanique et de l'énergie. Dans le public, les rémunérations ne sont pas très éloignées de celles du privé. Les établissements publics sont ceux qui proposent la meilleure rétribution moyenne, avec 600.000 DH par an, suivis des agences (420.000 DH). Les offices viennent en dernière position (230.000 DH)

sont les plus formalisées (84%) en entreprise. 43% des structures déclarent ne posséder aucune méthode formalisée.



Uniquement le tiers des structures sondées dispose d'un tableau de bord partagé par tous les intervenants de la fonction achat. Le suivi et l'évaluation des performances ne sont donc pas toujours assurés

Les problèmes liés à la qualité, aux coûts et aux délais sont les principaux sujets de communication entre l'équipe d'achat et le management (60%). Les enjeux de la performance le sont beaucoup moins souvent (27%), de même que les projets en cours (22%). Pour 16% d'entre elles, aucun message n'est remonté à la direction.

Côté compétences, elles ne courent pas les rues. «Elles sont très rares, et les nouveaux diplômés ne maîtrisent pas les compétences comportementales nécessaires. Un acheteur doit être un homme de rigueur, un excellent négociateur et un bon communicateur, à la fois en interne et en externe, avec les fournisseurs», relève

Abdellatif Mitrab, responsable de la filière achat et sourcing de l'Esith.

La majorité des acheteurs ont appris le métier sur le tas. Le tiers seulement ont suivi une formation initiale dans le domaine. «Nous sommes aujourd'hui la seule école à proposer une licence professionnelle spécialisée de 2.400 heures sur 6 semestres. Pour compléter la formation en matière de savoir-être, nous comptons nous allier à des cabinets», confie Mitrab.

Le métier d'acheteur n'est pas non plus apprécié à sa juste valeur. Même si les achats peuvent représenter jusqu'à 80% du chiffre d'affaires, la fonction, qui trouve tout son sens en temps de crise, n'est pas assez bien rémunérée. Un acheteur sénior, par exemple, touche en moyenne 196.000 DH par an, contre 281.565 DH pour un responsable achats et 535.000 DH pour un directeur achats. La moyenne, toutes fonctions confondues, est de 271.106 DH par an.

Les acheteurs ne perçoivent pas de rémunération liée à leur performance ou encore aux économies qu'ils ont réalisées. La part variable de leur salaire concerne dans la plupart des cas (82%) la prime de fin d'année et le 13e mois (21%). Pas vraiment de quoi les motiver.

Selon certains observateurs, cela les pousserait même à céder à la corruption.

Dans certains pays, comme la France ou les Etats-Unis, le niveau des salaires est pratiquement aligné sur celui des commerciaux. □

Ahlam NAZIH



Pour réagir à cet article:  
courrier@leconomiste.com

## ■ C'est parti pour Global Management Challenge 2015

L'agence «Image et Stratégie» vient d'annoncer le lancement de l'édition 2015 du Global Management Challenge (GMC) qui débutera le 27 janvier prochain. Il s'agira de la plus grande compétition internationale de stratégie et management d'entreprise, dans laquelle s'affronteront des étudiants de grandes écoles et d'universités ainsi que des cadres et des dirigeants d'entreprise. Les équipes participantes, composées de 3 à 5 joueurs, devront développer et rendre l'entreprise virtuelle qui leur est confiée la plus compétitive possible. Plusieurs dimensions seront prises en compte dans cette simulation de gestion d'entreprise, telles que la finance, la production ou encore les ressources humaines. L'évènement vise à la fois à identifier les talents managériaux et à rapprocher le monde de l'enseignement supérieur de celui des entreprises. Les étudiants participants peuvent aussi valoriser leur CV, entrer en contact avec les entreprises partenaires et renforcer leurs capacités de prise de décision. Au cours de la précédente édition, près de 13 équipes marocaines avaient participé au challenge.

## ■ Education Media Company lève 2,5 millions de DH

Education Media Company, éditeur de plusieurs sites Internet éducatifs dont 9rayti.com et prepabac.ma, vient de réaliser une levée de fonds d'une valeur de près de 2,5 millions de DH auprès de Maroc Numeric Fund (MNF). L'enveloppe permettra à l'entreprise de développer ses ressources humaines et de mettre en place de nouveaux services à forte valeur ajoutée pour les élèves et étudiants. Basée à Agadir, Education Media Company est une startup spécialisée dans l'éducation en ligne au Maroc. Elle édite cinq sites d'éducation et d'orientation parmi lesquels concourat.com, ilycee.com ou encore maformation.ma. Au cours des 12 derniers mois, le groupe a totalisé près de 150.000 nouveaux inscrits.

## ■ Un programme pour améliorer la gestion documentaire

Le spécialiste de l'imagerie numérique et fournisseur de systèmes d'impression «Konica Minolta» vient de lancer son projet University Challenge à Casablanca, en présence du directeur de Konica Business Solutions Europe, Shintaro Inoue. Le programme consiste à améliorer la gestion documentaire des universités et écoles supérieures nationales. L'initiative est dédiée à l'ensemble des universités et écoles supérieures du Royaume, qui doivent néanmoins s'inscrire avant le 16 mars 2015. Afin de participer, il suffit de constituer une équipe composée de 3 à 6 personnes maximum, pouvant inclure un membre du corps enseignant, et de s'inscrire à l'adresse email du projet. Six organismes ont déjà confirmé leur participation dont notamment l'ENCG Casablanca et l'Iscae Casablanca. □



# «Mieux communiquer avec la direction générale»



■ **Le top management ne connaît pas suffisamment l'activité achat**

■ **La formation des acheteurs, l'autre défi à relever**

Les acheteurs sont aujourd'hui confrontés à un marché qui évolue à la vitesse grand V. Ils sont sans cesse tenus de revoir leur organisation pour répondre plus rapidement aux besoins de l'entreprise. Mais ce n'est pas leur unique challenge. Ils doivent aussi consolider leurs liens avec la direction générale qui souvent ne maîtrise que partiellement leur activité, et ne l'apprécie pas à sa juste valeur.

- **L'Economiste: Quelles sont pour vous les principales particularités de la fonction achat au Maroc?**

- **Fabrice Ménelot:** Le Maroc ressemble aujourd'hui à ce que nous avons vécu en France il y a 15 ou 20 ans. C'est-à-dire, des organisations peu matures, avec des profils qui exercent le métier



Fabrice Ménelot, président de Crop & Co: «Les directeurs généraux qui ont compris l'importance des achats n'ont pas eu besoin de la crise pour mieux valoriser la fonction» (Ph. Crop & Co)

des plans sur 3 à 5 ans. Les consommateurs aussi sont devenus moins prévisibles. Cela veut dire que les acheteurs doivent être mieux organisés afin de gérer plus vite les changements.

uns, mais pas toute la chaîne. Ils ont de la visibilité sur les quelques fournisseurs

avec lesquels ils travaillent uniquement. C'est justement cette maîtrise du marché fournisseurs qui fait la maturité des organisations. En Europe, nous avons quand même beaucoup d'entreprises qui connaissent bien ce marché et qui sont capables d'opérer sur le plan mondial. A mon avis, c'est l'un des points majeurs de l'évolution du métier de l'acheteur.

- **La crise a-t-elle tiré les salaires des équipes des achats vers le haut?**

- Les directeurs généraux qui ont compris l'importance des achats n'ont pas eu besoin de la crise pour mieux valoriser la fonction. La conjoncture actuelle devrait normalement être plus favorable aux acheteurs, mais malheureusement ça n'a pas été le cas. Les managers ne s'intéressent pas encore aux achats comme ils le devraient. □

Propos recueillis par  
Ahlam NAZIH

Pour réagir à cet article:  
[courrier@leconomiste.com](mailto:courrier@leconomiste.com)

## Des salaires peu attractifs

«AU Maroc, les salaires ne sont pas encore au bon niveau», estime Fabrice Ménelot. Cela joue sur l'attractivité de la spécialité achats auprès des étudiants qui préfèrent s'orienter vers d'autres domaines comme le marketing ou encore la finance. Alors que la moyenne des salaires des acheteurs au Maroc reste plutôt modeste, en France, elle est pratiquement au même niveau que celle des commerciaux. Un directeur des achats dans une grande entreprise française, par exemple, peut toucher entre 150.000 et 300.000 euros par an. Dans une entreprise moyenne, un directeur peut percevoir entre 80.000 et 100.000 euros. □

sans avoir été nécessairement formés, des directions qui n'ont pas encore compris toute l'importance des achats et un code des marchés similaire à celui d'il y a 3 ou 4 ans. Il existe cependant des entreprises qui commencent à s'approprier le sujet. Auparavant la question n'était pas problématique, car la croissance était là. Maintenant les choses sont plus compliquées, surtout avec une concurrence exacerbée et des clients beaucoup plus exigeants. Les entreprises ont besoin d'acheter les meilleurs produits, le moins cher et le plus vite possible.

- **Justement, de nouvelles contraintes ont-elles émergé ces dernières années pour le métier?**

- Ce qui a changé, c'est que tout va beaucoup plus vite. Les fournisseurs évoluent plus rapidement, de même que nos besoins. Les entreprises ont beaucoup de mal à faire des prévisions sur le long terme. Le maximum c'est 6 mois à un an, alors qu'il y a 15 ans, nous fixions

- **Comment faire évoluer la fonction à votre avis?**

- Deux dimensions me paraissent importantes. La première concerne la relation avec la direction générale qui a souvent une vision un peu restreinte des activités de l'équipe des achats, parce qu'elle n'a pas reçu de formation dans le domaine. Il y a un vrai travail à réaliser à ce niveau. Il est nécessaire d'insister sur le reporting, de mieux communiquer, de faire participer les directeurs généraux aux réunions avec les fournisseurs stratégiques, les inviter à des séminaires... Le deuxième volet a trait aux compétences des acheteurs. La plupart du temps, il s'agit de profils qui ont été promus en interne, mais pas nécessairement formés. Il faut qu'ils soient mieux préparés.

- **Généralement, les acheteurs sont-ils au fait de leur chaîne de fournisseurs?**

- Souvent, ils en ont une idée un peu raccourcie, ils en connaissent quelques-

groupe  
**ECO•MEDIAS**

**Cherche personne minutieuse et cultivée pour entretenir les données**

**Ayant un goût prononcé pour l'information par l'image**

**Excellent français et sens de l'observation exigés**

**Nous vous offrons une rémunération attractive et la possibilité de vous investir et d'évoluer au sein d'un groupe leader en pleine expansion.**

Envoyer votre CV & lettre de motivation + photo par mail : [rrizki@leconomiste.com](mailto:rrizki@leconomiste.com)

groupe  
**ECO•MEDIAS**  
L'ECONOMISTE **الخبير** L'ECONOMISTE  
70, Bd Massira Khadra - Casablanca

# Le casse-tête de l'orientation scolaire

■ **Trouver la bonne formation et le bon emploi, un gros souci pour parents et élèves**

■ **Apprendre aux étudiants à s'adapter, la clé du succès**

L'ORIENTATION est une source de casse-tête. Pour George Asseraf, directeur de l'Onisep (Office national d'information sur les enseignements et les professions), l'affirmation ne fait aucun doute. L'orientation en fin de parcours scolaire est la cause de stress et de tension chez les étudiants et surtout leurs parents. Le stress est d'autant plus fort que nous sommes actuellement dans une situation économique délicate avec du chômage et une forte pression pour trouver le 'bon emploi', selon le responsable de l'Onisep, qui intervenait à Tanger lors d'une conférence organisée par le conseil des parents d'élèves du lycée Regnault de Tanger. La cause est, selon lui, la peur de faire

le mauvais choix dans la sélection de la filière que l'on veut suivre et la profession que l'on veut choisir. Or, justement, selon Asseraf, il n'y a pas de 'mauvais choix'. Selon le directeur de l'Onisep, un étudiant sur deux se retrouve au bout de cinq ans

un mot, l'adaptabilité. Il faut, selon Asseraf, apprendre aux étudiants à s'adapter et à 'barrer en fonction du vent'. Cela leur permettra d'évoluer selon la demande du marché et d'éviter les erreurs en cours de route. Et si on se trompe de filière de for-

métier. Dans tous les cas, le responsable de l'Onisep conseille aux futurs employés de garder une chose en tête qui est celle de vouloir bien faire, «le seul paramètre sur lequel on a vraiment un contrôle». Il faut aussi cultiver la capacité à s'orienter afin de mieux gérer sa formation et sa future carrière, une responsabilité partagée avec les parents et les enseignants. «De nos jours, les jeunes ne savent plus poser les bonnes questions», affirme Asseraf dans une critique directe au système d'enseignement français. Selon lui, dans d'autres contrées, en Allemagne en particulier, on apprend aux jeunes à poser des questions contrairement au système français qui privilégie la transmission du savoir. Il en découle une incidence directe sur l'orientation qui est en grande partie basée sur la notation. En fin de compte, on se retrouve devant une sélection et non plus une véritable orientation, explique Asseraf. □

Ali ABJIOU

## L'Onisep, une mine d'informations

L'ONISEP est un établissement public qui dépend des ministères de l'Éducation nationale et de l'Enseignement supérieur et de la Recherche en France. Éditeur public, l'Onisep produit et diffuse toute l'information sur les formations et les métiers. Il propose aussi de nouveaux services aux élèves, aux parents et aux équipes éducatives. Son site web, consultable sur [www.onisep.fr](http://www.onisep.fr), est une véritable mine d'informations avec un large éventail de documents et de fiches sur les formations et les métiers. □

dans une filière qui n'a rien à voir avec sa formation.

Une situation d'autant plus compliquée que les techniques évoluent de plus en plus vite, avec des changements d'entreprise et parfois de métier plusieurs fois dans une carrière professionnelle.

D'où la clé du succès qui se résume en

mation, ce n'est pas la fin du monde. «Il faut, coûte que coûte, finir un cycle, et si on croit s'être trompé de vocation, on pourra à la fin rebondir et se tourner vers ce que l'on désire», conseille Asseraf, au lieu de succomber au premier réflexe qui est celui de tout plaquer. La même chose si on croit s'être trompé dans le choix du

Pour réagir à cet article:  
[courrier@leconomiste.com](mailto:courrier@leconomiste.com)

## Choix de filière: Comment réduire le stress des étudiants

George Asseraf, directeur de l'Onisep, traite ici de la problématique du stress d'étudiants et de leurs parents au moment d'entamer leur orientation vers les filières de formation. Une tension qu'il s'agit de réduire en se préparant à mieux faire des choix et à se faire une place dans le monde du travail demain.

- **L'Economiste: Vous faites référence au stress qui s'installe lors de l'orientation chez les étudiants. Que faudrait-il faire pour réduire cette tension?**

- **George Asseraf:** Il y a sans doute plusieurs composantes dans la réponse. Une des composantes du système éducatif est de construire un meilleur système de repérage pour élèves et parents dans ce que peuvent être les filières à l'issue d'une orientation. Il s'agit de mieux appréhender la possibilité à un moment donné de faire des choix et de mieux construire ces choix. Plus on le fait en termes de sensibilisation et non pas en termes de pression, plus cela permettra de détresser une partie des parents et des jeunes. Il s'agit aussi de donner plus de ressources aux enseignants pour qu'ils soient capables d'être des médiateurs et de permettre aux jeunes de mieux intégrer



Pour Asseraf, directeur de l'Onisep, il s'agit de mieux contrôler le stress qui s'installe lors de l'orientation scolaire afin de mieux faire ses choix (Ph. Adam)

l'idée que le parcours que l'on va faire n'est pas forcément un parcours d'exclusion, mais c'est aussi un parcours choisi et qu'il peut mener à des métiers possibles et différents. Cela devrait aider à faciliter la quête d'une occupation une fois que le marché de travail aura récupéré sa santé.

- **Faut-il donc attendre une amélioration des conditions de l'environnement économique?**

- Non, ce qu'il faudrait faire c'est s'y

préparer en travaillant sur l'accompagnement, la compréhension de la démarche de l'orientation, sur celle des métiers et des univers professionnels, sur la possibilité de faire des choix. Il faut aussi trouver des médiateurs, des ressources pour ces médiateurs de sorte à mieux appréhender la question et mieux accompagner le jeune dans son choix mais aussi les parents dans le choix de leurs enfants, et puis, travailler en parallèle sur la création d'emploi et le développement économique.

- **Quelles sont les filières les plus demandées actuellement en France?**

- Les filières traditionnelles, comme celle de la médecine ou du droit, sont très demandées. Les filières sociales le sont tout autant. Mais en même temps, on remarque une désaffection à l'égard des filières scientifiques, celles basées sur les mathématiques, les statistiques ou la physique alors que les besoins sont extrêmement importants.

On a vraiment un défi très important à relever: faire comprendre ce que sont les métiers scientifiques et les filières qui peuvent y mener. C'est le cas particulièrement des jeunes filles qu'il s'agit de sensibiliser à l'idée que les métiers scientifiques sont des métiers mixtes comme les autres. Le cas des métiers de l'infor-

matique qui se développent aujourd'hui énormément mais les formations sont très peu empruntées par des femmes ou des jeunes filles.

- **Cela correspond-il à la demande du marché?**

- Il existe en effet une demande du marché tournée vers les métiers scientifiques, une demande que l'on n'arrive pas à couvrir. Le marché est aussi caractérisé par la faiblesse de la demande sur les métiers à dominante plus littéraire ou plus sociale, et pour lesquels on a plus d'étudiants et d'étudiantes qui s'y inscrivent.

- **Cela ne suppose-t-il pas qu'il est nécessaire de revoir les schémas classiques de formation afin de mieux s'adapter à la demande du marché?**

- En tout cas, il faut qu'à un moment donné, on puisse avoir une double lecture des schémas de formation. D'une part, une lecture académique, qui concerne le socle du savoir, les exigences en matière de connaissances, et une autre en termes de capacités que peuvent avoir les jeunes à réaliser un certain nombre d'activités en mobilisant les compétences qui sont les résultats de leur apprentissages. □

Propos recueillis par Ali ABJIOU



## Process Com Management

## Analyser les personnalités pour mieux gérer

■ Une méthode basée sur la connaissance de soi et des autres

■ Le rêveur, le rebelle, le persévérant... six profils types identifiés

■ Un moyen d'améliorer la communication et la coopération entre les équipes

**M**ANAGER en prenant en considération la personnalité de chacun. C'est le principe d'une technique de communication appelée le Process Communication Management (PCM) et dont l'application est encore timide au Maroc. Une méthode qui constitue un véritable outil d'analyse et de communication permettant d'améliorer la connaissance de soi et des autres. Un moyen efficace d'éviter le stress des employés, de mieux répondre à leurs besoins et de les motiver davantage, améliorant au passage leurs performances.

Le Process Communication Manage-



Le Process Communication Management commence à se développer au Maroc depuis quelques années. Il s'agit d'une technique de communication basée sur l'analyse de la personnalité de chacun. Une démarche très utile en entreprise pour améliorer la performance des employés (Ph. Conception fotolia)

lui conviennent ou pas, les environnements dans lesquels il sera à l'aise ou pas, les mécanismes déclencheurs de stress et enfin les stratégies individuelles utilisables pour éviter les situations de «mécommunication». «Le PCM va jusqu'à donner des indications sur l'aspect physique et extérieur de chaque type de personnalité», confie l'experte. Les six profils clés identifiés par la méthode sont: rebelle, empathique, persévérant, rêveur, promoteur et travaillo-

man. Cet effet un moyen de renforcer la capacité à communiquer et à manager en prenant en compte les spécificités de chaque interlocuteur. Cela permet de développer et de bâtir des relations constructives et faire en sorte que les équipes se comprennent, travaillent

ensemble et coopèrent. Le manager peut ainsi adapter sa communication au canal de communication de ses collaborateurs, répondre mieux à leurs besoins et ainsi les motiver plus efficacement. Le PCM représente également un véritable moyen de lutter contre le stress, qui génère des attitudes figées, une perte d'initiative ainsi qu'un manque d'écoute. Par ailleurs, lorsque l'ensemble des membres d'une équipe ont passé leur inventaire de personnalité, ils deviennent plus performants et plus efficaces, explique l'experte en RH. Ils sauront en effet coordonner leurs énergies, respecter le rythme de leurs collaborateurs et pourront ainsi tirer le groupe vers le haut. Au Maroc, la méthode est apparue il y a une dizaine d'années et s'est considérablement développée depuis trois ans environ selon la spécialiste. □

Karim AGOUMI

Pour réagir à cet article:  
courrier@leconomiste.com

## Des retombées capitales

**P**OUR réussir la mise en place d'un PCM au sein d'un organisme, il est essentiel dans un premier temps qu'il y ait validation immédiate des processus de communication au cours des mises en pratique. Il est important également que l'adoption de la méthode entraîne auprès des salariés une plus grande confiance en eux et la découverte de leurs propres qualités. Autre retombée nécessaire de ce type de programme, le développement d'une plus grande tolérance et d'une plus grande acceptation des différences interpersonnelles, essentielles pour améliorer l'interaction entre les employés et donc leur productivité. □

ment, appelé également Process Communication Model, représente d'après Nezha Hami Eddine Mazili, consultante coach à Cap RH, une technique de communication permettant la gestion de soi, de l'autre et de la relation. «Il s'agit plus exactement d'une technique qui permet la découverte et la compréhension de sa propre personnalité et de la personnalité de l'autre pour pouvoir mieux gérer la relation», précise la spécialiste en ressources humaines. Le PCM a été créé au début des années 80 par le psychologue Taibi Kahler. En plus de constituer un instrument d'analyse de la personnalité des salariés, le Process Com Management est également un outil de communication performant et pratique. Le PCM apporte plus exactement, selon Nezha Hami Eddine Mazili, une carte rapidement lisible des caractéristiques clés d'un type de personnalité dont, entre autre, ses points forts, ses motivations, les modes de communication qui

Le PCM présente la personnalité d'un employé sous forme de pyramide formée de six niveaux, chaque niveau envoyant à un type de personnalité. Ainsi, le «rêveur» est un individu calme et peu réactif. Soumis au stress, la personne devient passive et se replie sur elle-même. Le «rebelle», quant à lui, a pour points forts la créativité et la spontanéité. Mis en situation de stress, il soupire, râle et met de la mauvaise volonté dans ce qu'il fait. Une méthode dont l'application permet tout d'abord de mieux s'autogérer. «En découvrant ses points forts et les ressorts de sa motivation, la personne saura mieux gérer son énergie, améliorer sa flexibilité et optimiser ainsi son potentiel», explique Nezha Hami Eddine Mazili. L'adoption de ce type de technique permet également de développer des stratégies de communication adaptées et d'éviter les situations de mécommunication d'après la consultante coach. Le PCM représente en

## Un forum pour le recrutement des Marocains à l'étranger

■ L'AMGE-Caravane organise la 19e édition du Forum Horizons Maroc

■ Près de 2.500 étudiants et 40 entreprises marocaines attendus

**U**NE plateforme de recrutement des Marocains en France. Tel est le concept de la 19e édition du Forum Horizons Maroc qui se tiendra le 25 janvier 2015 à l'Espace Grande Arche de la Défense à Paris. Un événement organisé par l'Association des Marocains des Grandes Ecoles (AMGE-Caravane) qui réunira près de 2.500 visiteurs et 40 entreprises marocaines. Une rencontre visant à rapprocher les étudiants et jeunes diplômés de leurs recruteurs potentiels au Maroc et à favoriser leur employabilité au sein du Royaume.

Le Forum Horizons Maroc, qui représente le premier salon de recrutement de Marocains à l'international, constituera un espace de rencontre entre entreprises marocaines et étudiants marocains résidant à l'étranger. Au programme de cette journée sont prévues des présentations d'entreprises qui permettront de montrer aux visiteurs les opportunités de carrière au Maroc, des ateliers de correction de CV, un business game ainsi qu'une conférence de clôture.

Le forum accueillera près de 2.500 étudiants issus de grandes écoles et universités françaises ainsi que des jeunes cadres. A la recherche de stage ou d'emploi, ils feront le déplacement à partir de différentes régions françaises. Ainsi, plusieurs navettes relieront quelques villes de province à la Défense. Près d'une quarantaine d'entreprises représentées par leurs directions des ressources humaines participeront à l'événement et feront le déplacement pour découvrir les talents, voire même recruter les étudiants participants. Seront présentes des entreprises du secteur de la grande consommation, de l'industrie, de la banque ou encore de l'audit parmi lesquelles l'OCP, Attijariwafa bank et Procter and Gamble.

Un événement dont l'objectif consiste tout d'abord à informer les étudiants sur les opportunités de carrière qu'offre le marché du travail marocain. Autre but visé, permettre aux entreprises de communiquer sur leurs métiers et de mettre en avant leurs spécificités.

La dernière édition du forum a accueilli près de 2.500 visiteurs dont la grande majorité provenait d'écoles d'ingénieurs et de commerce. Ainsi, près de 80% d'entre eux avaient au moins un niveau bac+5. □

K. A.

Pour réagir à cet article:  
courrier@leconomiste.com



# Le Réseau GENIE Maroc encourage l'entrepreneuriat

■ 4e édition pour le Concours du meilleur étudiant entrepreneur au Maroc

■ Objectif: accompagner les étudiants dans leurs projets de création d'entreprises

■ Les finalistes participeront au Forum national de l'entrepreneuriat universitaire

LE Réseau GENIE Maroc met l'entrepreneuriat à l'honneur à compter du mois prochain. L'ONG organise en effet la quatrième édition du Concours du meilleur étudiant entrepreneur au Maroc (CMEE) du 15 janvier au 25 avril 2015. Un événement destiné avant tout aux étudiants marocains poursuivant leurs études au Maroc ou à l'étranger et qui constitue



Le Réseau GENIE Maroc organise du 15 janvier au 25 avril la quatrième édition du Concours du meilleur étudiant entrepreneur au Maroc (CMEE). Un événement dédié avant tout aux étudiants marocains poursuivant leurs études au Maroc ou à l'étranger et qui vise à promouvoir l'entrepreneuriat. Les gagnants participeront au Forum national de l'entrepreneuriat universitaire qui aura lieu à l'Iscae le 25 avril

un véritable levier de création d'entreprises.

Un concours dont l'objectif consiste en premier lieu à promouvoir l'entrepreneuriat et à accompagner des étudiants dans la réalisation de leurs projets de création d'entreprises. Autre but visé, ai-

der les candidats à inscrire leurs carrières professionnelles dans une démarche entrepreneuriale. «La participation à ce concours permet aux étudiants d'acquérir un certain nombre de compétences professionnelles qui leur seront utiles dans leur carrière telles que le professionnalisme ou encore l'esprit d'équipe», confie ainsi Mohamed Semma, président du Réseau GENIE Maroc.

Un concours qui s'étale sur cinq grandes phases durant lesquelles les étudiants soumettront leurs candidatures et seront formés. Les candidats présentent tout d'abord durant la première phase du concours leurs idées de projet à compter

du 15 janvier 2015 à un comité composé d'entrepreneurs et d'experts en entrepreneuriat qui les évalueront suivant différents critères dont notamment l'originalité. En second lieu, les 30 meilleurs candidats seront sélectionnés par le même comité et bénéficieront d'une formation qui leur permettra de préparer l'Executive Summary, un résumé présentant l'idée et les produits du projet. Ils seront choisis selon leur connaissance de l'environnement ou encore leur maîtrise du processus de fabrication du produit. Ensuite, un jury d'experts en entrepreneuriat sélectionnera les dix meilleurs candidats qui seront formés pour préparer leur business plan. Les trois finalistes présenteront leur projet devant le jury le 18 avril et participeront au Forum national de l'entrepreneuriat universitaire (FNEU) qui aura lieu à l'Iscae le 25 avril.

Depuis la création du concours, neuf lauréats ont été récompensés. Ils ont bénéficié d'un accompagnement personnel, de formations, de voyages de formation à l'étranger mais également d'une visibilité importante au niveau des médias. Près de 4 projets ont déjà été concrétisés, parmi lesquels un projet écologique de production de savon naturel. □

K. A.

Pour réagir à cet article: [courrier@leconomiste.com](mailto:courrier@leconomiste.com)

## DEMANDES & OFFRES D'EMPLOI

<p><b>Directeur Production</b></p> <p>Formation: Ingénieur industriel (France) + cycle supérieur de gestion 17 ans d'expérience en gestion et le suivi production, Etude, ERP; Maintenance, méthodes, gestion de chantier, process, ingénierie, qualité, RH, Achat, sécurité, logistique, management et gestion de projet</p> <p>D492</p> <p>GSM : 0663 70 91 39</p>	<p><b>DIRECTRICE DES ACHTAS</b></p> <p>JF 41 ans - 18 ans d'expérience dans divers secteurs Grande école de commerce Etudie toute propositions</p> <p>D483</p> <p>GSM : 0664 77 45 22</p>
<p><b>JF Cadre Marketing communication</b></p> <p>Bac +4 en management stratégique cherche opportunité en marketing Etudie toute proposition Disponible immédiatement</p> <p>D498</p> <p>GSM : 0661 80 13 43</p>	<p><b>JH 44 ans - Ingénieur télécom</b></p> <p>Expérience confirmée au Maroc et au Canada : Etude, Travaux, installation, tests, supervision et mise en service de systèmes de télécom (réseau GSM, Accès Radio) Cherche poste ingénieur</p> <p>D499</p> <p>GSM : 0624 51 32 34</p>
<p><b>ASSISTANCE DE DIRECTION MARKETING</b></p> <p>Diplôme de technicienne spécialisée en gestion des entreprises Expérience profonde comme assistante de direction Marketing dans une société de renommé Dynamique, rigoureuse cherche poste motivant</p> <p>DGSD</p> <p>GSM : 0673 85 55 88</p>	<p><b>Directeur financier &amp; admin.</b></p> <p>JH 39 ans 15 ans d'exp. solide références - MSTCF France - Master contrôle de gestion - Lic. Economie Finance - Audit - Fiscalité et contrôle cherche poste de resp.</p> <p>DKMG</p> <p>GSM : 0661 72 50 70</p>
<p><b>JF 21 ANS</b></p> <p>Diplôme de technicien spécialisé en gestion des entreprises Stages dans importantes sociétés Dynamique, rigoureuse cherche poste stable</p> <p>DGKM</p> <p>GSM : 0634 13 96 48</p>	<p><b>JH 36 ans - Infographiste</b></p> <p>11 ans d'exp. maîtrise logiciels sur Mac: InDesign, Quark, photoshop, Freehand, Illustrator, ... Cherche poste Free-lance</p> <p>DGML</p> <p>GSM : 0637 72 95 52</p>

## Votre calendrier de formation

■ **Pratique de la comptabilité et fiscalité générale et immobilière, travaux d'inventaire, déclarations fiscales, états de synthèse et gestion fiscale de la paie**

Date : Décembre  
Tél: 05.22 .24.64.65  
Email: m.chorfi@menara.ma

■ **Cycle professionnalisation des formateurs**

Date : chaque samedi matin  
Tél. : 0522 45.24.60  
E-mail : manager@axiaconsulting.ma

■ **Maîtriser les techniques d'évaluation RH**

Date : 24 décembre  
Tél. : 0522 45.24.60  
E-mail : manager@axiaconsulting.ma

■ **Programme des Islamic Finance Focus Days**

Date : 23 et 24 décembre  
Tél. : 0522 86 47 25  
E-mail : chaimaa@fineopolis.com

■ **Optimiser et accélérer le processus de clôture des comptes: diffi-**

**cultés, enjeux et impacts fiscaux au regard de la loi de Finances 2015**

Date: 23 & 24 décembre  
Tél: 05 22 44 12 44  
Email: contact@kammouriaudit.com

■ **La gestion de magasins et de stocks**

Date : 24-25 décembre  
Tél. : 0522 45.12.72  
E-mail : acting@acting.ma

■ **L'optimisation de l'arrêté des comptes et résultat fiscal 2014**

Date : 30-31 décembre  
Tél. : 0522 24.64.65  
E-mail : mchorfi47@gmail.com

■ **Cycles: DAF, chef comptable, trésorerie, contrôle de gestion et audit**

Date : janvier 2015  
Tél. : 0522 48.65.79  
E-mail : audina@menara.ma □

Contact:  
Mohamed EL OUADI IDRISSE  
[melouadi@leconomiste.com](mailto:melouadi@leconomiste.com)