



Les cadres rêvent d'une carrière à l'international



(Conception Fotolia)

- **73% sont prêts à tenter leur chance, selon une récente étude**
- **Ecoles d'ingénieurs et facs de médecine: 18% des lauréats s'expatrient**
- **Les Africains séduits par le marché de l'emploi marocain**

Université de Rabat: Une fusion bien complexe

LA fusion des deux universités d'Agdal et de Souissi s'est opérée sur le papier, mais le «mariage» des deux institutions n'a pas encore été consommé. Tout est à reconstruire pour l'université Mohammed V de Rabat, l'entité née de ce regroupement. Constitution d'une nouvelle identité et culture, élimination des redondances, réduction des effectifs, réorganisation des structures,...

Les défis sont également nombreux: pénurie d'enseignants, création de ponts avec le monde de l'entreprise, création d'un pôle technologique, R&D,... autant de projets qui nécessiteront la mobilisation de compétences hautement qualifiées. □

Pages IV & V

■ Et si vous nommiez un manager du bonheur?

Page VII

■ Air France à la conquête de la clientèle d'affaires

Page VI

■ Formation des salariés: Choisissez la bonne méthode

Page VII

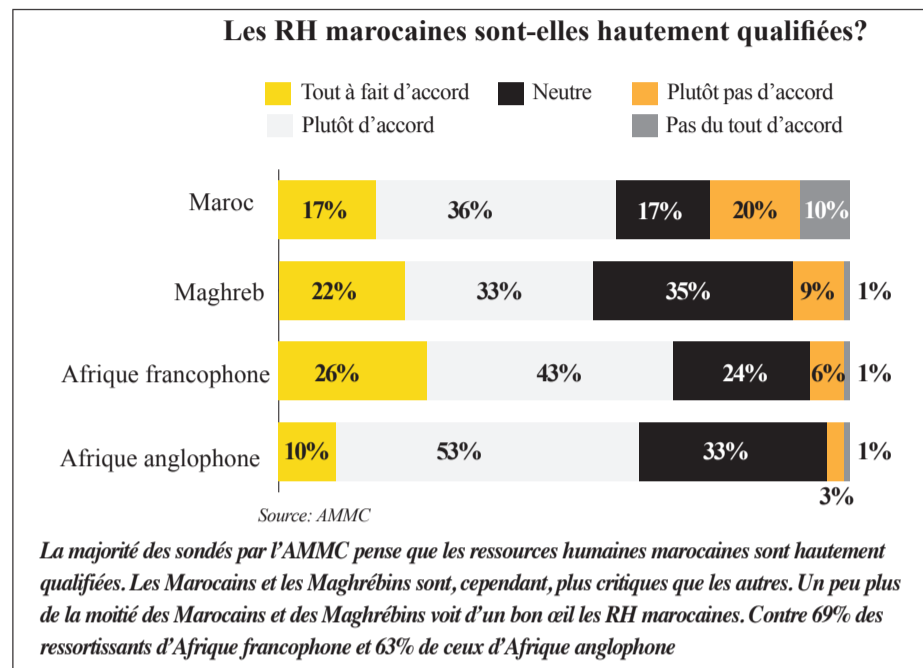
Les cadres rêvent d'une carrière à l'international

■ 73% sont intéressés par une expatriation, selon une récente étude

■ Les Africains, eux, sont tentés par le marché de l'emploi marocain

■ Notre système de formation apprécié sur le continent, malgré tout

LES cadres marocains sont nombreux à rêver d'une carrière à l'international. C'est ce que révèle l'étude sur l'image du Maroc en Afrique, que vient de réaliser l'Association marocaine du marketing et de la communication (AMMC) auprès de 2.111 Africains (50 pays), dont une majorité de cadres (69%). La proportion est



importante, 73% des sondés au Maroc sont intéressés par une expatriation en vue de chercher de nouvelles opportunités. Cela confirme ce que d'autres études ont déjà relevé, notamment celle de l'Association

marocaine d'études et de recherches sur les migrations (AMERM), finalisée en février 2013. Selon l'étude couvrant 2.600 migrants potentiels, 42% (dont 44% de salariés) souhaitent partir travailler à l'étranger, surtout parmi les 18-25 ans. Seuls 22% disposent des moyens nécessaires pour réaliser leur projet.

chercheurs d'emploi, y compris les plus qualifiés, prospecteront ailleurs. Du côté des jeunes fraîchement émoulus, une bonne partie choisit de s'exiler. «18% des jeunes cadres, lauréats des écoles d'ingénieurs et des facultés de médecine, quittent chaque année le Maroc. Cette année, 160 inscrits dans les écoles d'ingénieurs sont partis à l'étranger», confie le ministre de l'Enseignement supérieur, Lahcen Daoudi.

Les conditions de travail au Maroc sont également, bien souvent, loin d'être attractives. A titre d'exemple, la part des jeunes exerçant sans contrat de travail dans le secteur privé est estimée à 80%, selon l'Anapec. La part de ceux travaillant sans être rémunérés s'élève à 40%. Sans compter les différents travers du marché de l'emploi, où seulement 30% de la population active bénéficie d'une couverture sociale (10% parmi les jeunes).

L'herbe est décidément toujours plus verte ailleurs. Les Africains, eux, sont tentés par une carrière au Maroc pour quelques années. 76% des Maghrébins, 82% des ressortissants des pays d'Afrique francophone et 87% de ceux d'Afrique

groupe
ECO•MEDIAS

Cherche personne minutieuse et cultivée pour entretenir les données

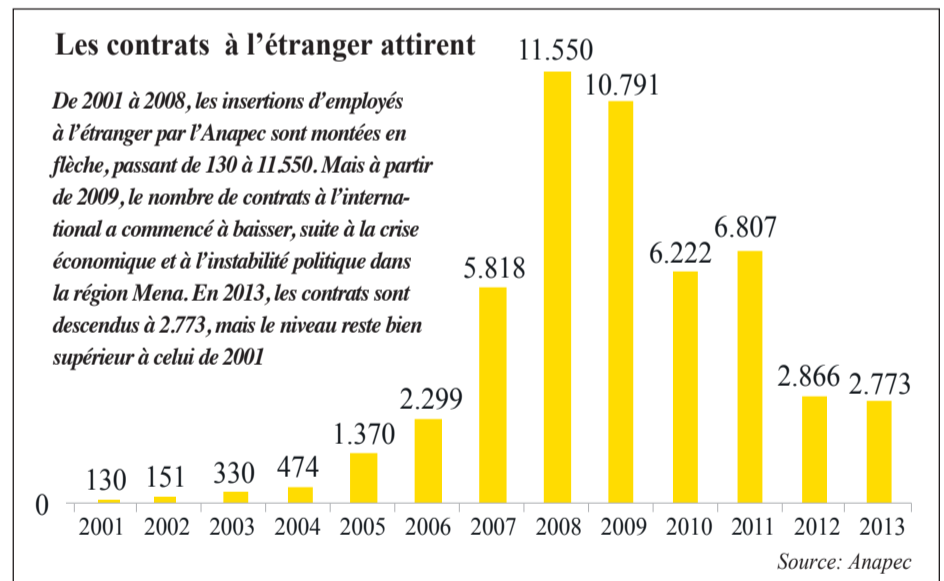
Ayant un goût prononcé pour l'information par l'image

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

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



La tendance se ressent aussi au niveau des contrats d'insertion à l'international offerts par l'Anapec, qui sont montés en flèche sur les dix dernières années (voir illustration).

Pourquoi donc une telle envie de quitter le Maroc? Les raisons sont multiples. Même si la croissance du PIB marocain reste «honorable» comparée à la moyenne mondiale, elle demeure peu génératrice de d'emplois. En 2013, seulement 114.000 postes ont été créés, alors que le stock de demandes d'emploi était de plus de 1 million. Les nouveaux arrivants sur le marché du travail étaient estimés à 122.000 demandeurs, selon le HCP, et les nouveaux diplômés à 180.000 (dont 150.000 lauréats de la formation professionnelle). Le gap entre l'offre et la demande est énorme.

Faute d'opportunités, il est clair que les

anglophone manifestent leur intérêt. Ce qui consacre le nouveau statut du Maroc comme terre d'immigration, et non plus seulement de transit vers l'Europe.

Le système de formation marocain aussi semble séduire, surtout auprès des populations subsahariennes. 82% des sondés d'Afrique francophone pensent que les formations supérieures et professionnelles au Maroc sont performantes, contre 75% de ceux issus d'Afrique anglophone et 57% des Maghrébins. D'ailleurs, sur les 4.000 nouveaux inscrits dans les établissements de l'enseignement supérieur (public et privé) au Maroc en 2013-2014, près de 60% sont originaires d'Afrique.

Ahlam NAZIH

Pour réagir à cet article :
courrier@leconomiste.com

Reprenez le contrôle sur vos agendas!

■ Key Timer, un outil de gestion du temps et des priorités

■ Un gain de 2 heures par jour grâce à une formation spéciale

S'IL est une ressource que les cadres pourraient mieux utiliser, c'est certainement le temps. Key Training est une entreprise récemment créée au Maroc qui apporte des solutions pour une meilleure gestion du temps. Spécialisée dans la formation et la consultance en management et ressources humaines, Key training travail aujourd'hui avec des entreprises dans le secteur aéronautique, mais compte prochainement s'adresser au secteur bancaire et aux assurances.

C'est en constatant que la pression des urgences opérationnelles constitue un facteur de stress négatif important affectant la santé et le bien être des managers, que Key Training a créé ses modules de formation permettant de passer du temps-contrainte au temps-ressource, le Key Timer.

«Pour nombre d'entre eux, reprendre le contrôle sur leur agenda représente un défi majeur. C'est pourquoi nous avons conçu un stage permettant une économie de temps pouvant aller jusqu'à... deux heures par

son temps, ce qui peut sembler logique mais souvent négligé, c'est là que le Key Timer entre en jeu.

Key Timer est organisé sous forme de séminaire de 2 jours axé autour de la méthode

Entreprise établie dans le secteur aéronautique

LES cibles principales de Key Training sont les entreprises d'aéronautique pour commencer, PDG, top management, ressources humaines, et responsables de formation. L'entreprise a fait son entrée à travers le secteur aéronautique ayant une crédibilité établie dans ce domaine avec des références. Le Key Timer sera notamment présenté à l'Institut des métiers de l'aéronautique à Casablanca lors d'un séminaire de 2 jours à l'attention de ses cadres et managers. □

jour!», indique Philippe Ballaux. Ce dernier illustre sa méthode avec une phrase d'Abraham Lincoln : «s'il m'était donné 8 heures pour abattre un arbre j'en passerais plusieurs à aiguiser ma hache». La perte de temps peut être due à plusieurs causes, avant de foncer tête baissée dans l'exécution d'une tâche, la première chose à faire est de savoir définir sa mission et son périmètre de responsabilité. Une fois que ce périmètre est défini il s'agit d'organiser son travail et de planifier

DODCO (Define-Organize-Do-Check-Optimize), accompagné d'un organizer nouvelle génération basé sur la matrice d'Eisenhower. Cette matrice classe les tâches en jouant sur deux éléments, les tâches importantes et les tâches urgentes. Chaque nouvelle tâche est qualifiée dans le Key Timer, on définit le temps nécessaire (volume horaire) pour réaliser cette tâche et la deadline. Ce qui permet au manager d'avoir une idée précise sur sa mission et ses priorités. Chaque tâche,

chaque action est planifiée de manière systématique et de façon détaillée. Celui-ci se présente sous format papier, avec lequel il est conseillé de commencer, ainsi que sous format électronique. Le Key Timer permet également de définir les niveaux d'importance, (importance vitale, nécessaire, très utile, utile, de convenance ou encore « nice to have »), ce qui nous oblige à réfléchir. Et dans le degré d'urgence il peut y avoir des tâches urgentes, moyennement urgentes ou vraiment urgentes.

Le cœur de l'efficacité managériale dans le temps est la préparation, avant chaque trimestre, chaque mois, chaque semaine et chaque jour. Il faut prendre un certain temps de réflexion pour organiser le maillage à venir. Les deux axes principaux qui constituent le stage sont d'abord l'optimisation de l'emploi du temps pour en faire l'allié de la performance, puis la réappropriation d'un rapport au temps générateur de mieux-être personnel et d'élimination du stress négatif. □

Aïda BOUZZA

Pour réagir à cet article:
courrier@leconomiste.com

SAGA RECRUTE

DIRECTEUR(TRICE)S ARTISTIQUES SENIOR PUB ET ÉDITION

Envoyez votre book (format pdf, pas plus de 10 Mo) et/ou CV à recrutement@saga.ma



« If you can't advertise yourself,
what hope do you have
to advertise anything else? »

David Ogilvy

Saga | Memac Ogilvy Network



L'université de Rabat face aux défis de la fusion

■ Une gouvernance permettant une mutualisation optimale des ressources

■ Assurer la relève du corps des enseignants

■ Une offre de formation qui répond à son environnement économique et social

LA décision de fusion des deux universités de Rabat, Agdal et Souissi, en un seul établissement est entrée en vigueur cette année. Ce qui a permis à la capitale du Royaume de retrouver de nouveau son université unique considérée comme la plus vieille du pays. La rentrée s'est déroulée dans des conditions normales. «Actuellement, nous en sommes au stade de la nomination du président et la reconstitution du conseil de l'université», indique

Offre de formation: 189 filières Année universitaire 2014-2015	
Pôle sciences et techniques	70 filières
Pôle lettres et sciences humaines	54 filières
Pôle santé	11 filières
Pôle sciences juridiques et économiques	54 filières

Source: Université Mohammed V Rabat

Après l'opération de fusion, l'université de Rabat englobera 8 facultés, 5 écoles et autant d'instituts de recherche avec une offre de formation diversifiée touchant les différents domaines: médecine, ingénierie, droit, économie, sciences, lettres... Près de 190 filières sont proposées aux étudiants avec un taux de professionnalisation de 54%. Volet ressources humaines, l'effectif des chercheurs s'élève à 9.340 dont 2.347 enseignants chercheurs et 6.903 doctorants. A cela s'ajoutent près de 1.700 personnes dans l'administration

Lahcen Daoudi, ministre de l'Enseignement supérieur. Pour rappel, le nom du président devait être dévoilé début octobre dernier. Des interrogations commencent donc à se poser sur ce retard alors que trois candidats dont une femme ont été déjà sélectionnés parmi les 14 postulants. Il faut donc activer la nomination du futur patron de l'université Mohammed V-Rabat,

pour entamer le processus de fusion. Pour réussir ce challenge, il faut au moins deux ans de travail, selon le ministre. La liste des actions à lancer est longue et les défis à relever sont énormes. Sur le plan de l'organisation, cette fusion va entraîner des réductions au niveau des postes de responsabilité aussi bien pour le personnel administratif que celui des enseignants. Cela va donc susciter des mécontentements de la part des perdants de cette opération. Parmi les actions à lancer en premier lieu, figure la coordination entre les établissements qui ont la même spécialité. Sur ce volet, il faut

non seulement en termes de classement, mais également sur le plan de la qualité de l'enseignement. Pour le président de l'UIR, la fusion est un projet complexe qu'on ne devrait pas réduire à une simple opération arithmétique des effectifs et des bâtiments des deux ex-universités d'Agdal et de Souissi. Pour lui, il faut la concevoir comme une fusion de deux grandes entreprises, ce qui nécessite donc de revoir tout le système d'organisation et de fonctionnement de la nouvelle université. Eu égard à la complexité de cette opération, il recommande de faire appel à l'accompagnement d'un cabinet spécialisé dans le domaine. «Car l'objectif est de créer un champion national en matière d'enseignement supérieur et de recherche scientifique», tient à rappeler Radouane Mrabet, président de l'ex-université Mohammed V-Souissi. Parmi les sérieux problèmes qui seront sur la table pour le futur président, figure celui du manque d'effectif des enseignants qui va s'aggraver avec les départs à la retraite. Cela à un moment où le nombre total des étudiants est en augmentation: il a été presque doublé en quatre ans pour atteindre cette année plus de 68.000 étudiants. «Notre université souffre du problème du vieillissement du corps des enseignants», s'inquiète Wali Benjelloun, président par intérim de l'université Mo-

groupe ECO•MEDIAS

Recherche dans le cadre
de son développement

CORRESPONDANT REGIONAL (H/F)

PROFIL :

De formation supérieure (Economie / Gestion / Droit / Finances / Journalisme), vous justifiez d'une première expérience média réussie. Vous êtes curieux, persévérant, rigoureux, parfaitement francophone et disposez d'une bonne culture générale. Vous avez de plus, un très fort esprit d'initiative, le sens du travail en équipe et êtes doté d'un excellent relationnel.

MISSIONS :

Correspondant de nos rédactions (L'Economiste / Assabah et Atlantic Radio), vous aurez en charge la couverture et le traitement de l'information régionale, à partir de Taza, Berkane, Nador, Tétouan, Ouarzazate, Laâyoune ou Dakhla.

Nous vous offrons, outre une rémunération attractive et une formation performante, 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 : redacr@leconomiste.com

groupe
ECO•MEDIAS
L'ECONOMISTE **الاقتصادي** L'ECONOMISTE

Manque d'amphis et e-learning

OUTRE ce déficit en enseignants, il y a aussi celui des amphis posé notamment pour les facultés de droit qui abritent le grand lot des effectifs. Pour pallier ce problème, la nouvelle direction de l'université devrait développer le e-learning en exploitant les opportunités offertes par les nouvelles techniques de l'information dans ce domaine. Un secteur qui reste malheureusement mal exploité par un certain nombre de nos facultés dont certaines continuent à pratiquer l'inscription directe via les guichets. Enfin, il faut renforcer l'ouverture de l'université sur son environnement socio-économique et créer des liens avec le monde de l'entreprise. Ce qui facilitera l'insertion de ses lauréats dans le marché du travail. Sans oublier le rôle pivot que pourra jouer l'université dans le chantier de la régionalisation avancée. □

signaler qu'après la fusion, l'université de Rabat se retrouvera avec trois facultés de droit, celles d'Agdal, Souissi et Salé. A terme, il faut réfléchir à les fusionner en une seule faculté de droit, suggère Nouredine Mouaddib, président de l'Université internationale de Rabat (UIR). La même approche devrait être envisagée pour les écoles d'ingénieurs dont le nombre s'élèverait à 5 établissements après la fusion. A ce propos, le ministre annonce le projet de création du pôle technologique Hassan II qui va permettre notamment le regroupement de l'ensemble des écoles d'ingénieurs de Rabat. Pour Daoudi, ce travail va permettre d'avoir une masse critique dans les différentes spécialités, et favorisera par conséquent le positionnement de l'université de Rabat à l'international,

hammed V Rabat. Selon lui, la situation sera critique avec les grands départs à la retraite, près de 80 par an, à partir de 2017. Concernant cette question, le ministre affiche son optimisme et rappelle que son département a pu mobiliser 500 nouveaux postes budgétaires, cette année, pour l'enseignement supérieur et autant seront récupérés des administrations. «Mais pour cette dernière catégorie, il faut une période de perfectionnement et donc du temps pour qu'elle soit opérationnelle», constate un professeur de l'université de Rabat. □

Nouredine EL AISSI

Pour réagir à cet article:
courrier@leconomiste.com



Grandes opportunités pour la R & D



■ **La mutualisation des moyens permettra de tirer profit du financement international**

■ **Et de bien se positionner en termes de dépôt de brevets et de publications**

- **L'Economiste:** Le financement figure parmi les facteurs déterminants pour le développement de la recherche. Comment l'université de Rabat compte-t-elle mobiliser les ressources nécessaires?

- **Fatima Zaoui:** Pour la question du financement de la recherche des universités marocaines, on commence à enregistrer une amélioration suite à l'engagement d'autres acteurs économiques et sociaux. Pour notre université, il faut rappeler que 20 projets ont été financés en 2014 via le budget du ministère dont 14 portent sur la recherche & développement alors que le reste concerne la recherche fondamentale.



Pour Fatima Zaoui, directrice du Centre universitaire d'innovation et d'incubation, la lenteur des procédures administratives empêche de tirer profit des budgets nationaux et étrangers dédiés à la recherche (Ph. L'Economiste)

A cela s'ajoute le financement mobilisé dans le cadre de la coopération internationale, notamment celle de l'UE, particulièrement le programme Horizon 2020.

Cependant, la lenteur des procédures administratives empêche de tirer profit de ces budgets. Pour pallier cette situation, il faut renforcer l'autonomie financière de l'université marocaine.

- **Quels sont les défis de cette fusion sur le plan de l'organisation de la recherche?**

- Tout d'abord, il faut réfléchir à comment mobiliser les chercheurs, rapprocher les plateformes et mettre en commun les forces vives de la recherche, quel que soit l'établissement dans lequel se réalise la recherche. Il me semble utile, à ce propos, de faire converger les écoles doctorales autour de trois pôles: sciences de la vie et de la terre, sciences de l'ingénieur et sciences humaines et sociales. Il faut aussi œuvrer pour que ces écoles doctorales soient des institutions indépendantes des établissements, attachées à la présidence, dirigées par un responsable ayant à sa charge la gestion et le contrôle des différents laboratoires et plateformes de recherche qui seront adossés à ces écoles.

- **Et pour le volet innovation?**

- Heureusement qu'un travail a été déjà entamé depuis quelques années pour la promotion de l'innovation, notamment au niveau des établissements de Souissi. Il faut donc capitaliser sur ce travail qui commence à donner ses fruits. Avant le 1er septembre, nous avons enregistré une trentaine de brevets et deux mois après la fusion, on est à une quarantaine déjà, soit le tiers des dépôts nationaux. Pour les dépôts internationaux, les deux sites cumulent une dizaine de brevets, notre université Mohammed V se positionne en tête des universités au niveau national. Sur le volet valorisation, on s'attend à une évolution positive vu le potentiel prometteur des deux universités pour la création des start-up. Nous en accompagnons déjà 6 créées par des jeunes ingénieurs qui ont brillamment concouru au Sommet international de l'entrepreneuriat à Marrakech. □

Propos recueillis par N. E. A

*Pour réagir à cet article:
courrier@leconomiste.com*



ECOLE SUPERIEURE
DE JOURNALISME
ET DE COMMUNICATION

Casablanca - 05 22 26 26 06 - www.esjc.ma *100% d'emploi*



Préparez votre **MASTER** (en 2 ans) de
l'Ecole Supérieure de **Journalisme** et de
Communication (formation en cours du soir)

Devenez un **vrai manager** du monde de la
Communication et des **Médias** à travers une
formation aux normes internationales assurée par
des professionnels du métier.

Conditions d'accès :

- Minimum Bac+3
- Etude de dossier
- Entretien oral

37, rue Tata (à côté de Bank Al Maghrib) - Casablanca
Tél : 0522-26-26-06 - Fax : 0522-26-20-60 - Site web : www.esjc.ma

Air France-KLM bataille pour la clientèle business

■ Des voyageurs à haut potentiel également convoités par les low cost

■ Nouvelle offre moyen-courrier avec une multitude d'avantages

■ Un accord avec Orange pour connecter les avions au wifi

LA concurrence dans l'aérien se fait de plus en plus rude. Compagnies régulières et low cost rivalisent d'ingéniosité « commerciale » pour attirer un maximum de clientèle. Dernière en date, Air France-KLM qui vient de dévoiler jeudi dernier à Paris sa nouvelle offre pour le moyen-courrier, découlant d'une étude de marché qui a sondé les attentes de 10.000 clients et prescripteurs d'Europe, de Russie et de Turquie. Elle sera commercialisée le 28 janvier prochain pour les voyages qui démarrent début avril 2015. La compagnie, en proie à la concurrence féroce des low cost sur les vols moyen-courrier, ainsi qu'à celle des opérateurs du Golfe sur le long-courrier, sort ses griffes. Après avoir lancé son nouveau produit pour la classe affaires long-courrier l'an dernier, Air France-KLM continue la montée en gamme de ses services, mais cette fois-ci sur ses destinations en Europe (y compris la Russie) et en Méditerranée. Pour les voyageurs d'affaires à la recherche de flexibilité et de rapidité, un nouveau service, Economy Flex, sera proposé dès janvier 2015. Il offre

Encore une année dans le rouge

(en millions d'euros)	Troisième trimestre			Neuf mois au 30 septembre		
	2014	2013	Var. (en %)	2014	2013	Var. (en %)
Chiffre d'affaires	6.695	7.175	-6,7	18.700	19.397	-3,6
Ebitda	682	1.079	-397	1.273	1.473	-200
Résultat d'exploitation	247	641	-394	40	193	-153
Résultat net part groupe	100	148	-48	-514	-651	137

Source: Air France - KLM

Cela fait maintenant cinq ans que Air France-KLM clôture ses exercices avec des résultats négatifs. La compagnie aurait dû finir 2014 dans le vert, mais à cause de la grève des pilotes, (416 millions d'euros perdus à fin septembre), opposés au plan de développement de Transavia, elle devra encore attendre. Les résultats au terme du troisième trimestre laissent paraître des performances négatives



une multitude d'avantages, comme la possibilité de prendre un vol plus tôt que prévu la même journée et sans charges supplémentaires, le placement à l'avant de la cabine pour un embarquement/débarquement plus rapide, ou encore, l'accès au parcours « Sky Priority », permettant un passage prioritaire à l'enregistrement et au contrôle des passeports.

L'offre de restauration sera également étoffée. Petits déjeuners complets, collations et repas froids avec une touche gastronomique sur les courtes distances, et repas chauds inspirés de ceux des longs-courriers sur les vols un peu plus longs. Les menus seront renouvelés chaque semaine, selon les chefs cuisiniers de Servair, la filiale catering du groupe. Pour la classe Economy aussi les menus seront plus généreux.

Et grande nouveauté, les avions de la compagnie seront connectés au wifi. Durant l'été 2015, un test de 3 mois sera réalisé en partenariat avec Orange, pour un service payant sur deux Airbus A320 (court et moyen-courrier). Côté confort en vol, et afin d'introduire une touche plus « raffinée », les sièges des avions au départ

de Paris Charles de Gaulle seront revêtus en cuir (7.800 au total). 24 Airbus A319 seront relookés durant le premier semestre 2015. Quelque 25 Airbus A320 suivront au cours du premier semestre 2016. Il s'agit aussi de sièges plus légers qui permettront un gain non négligeable en consommation de carburant (-450 t par an sur les A319 et -700 t par an sur les A320).

Le groupe, qui achève cette année son plan de redressement « Transform 2015 », entend proposer des services améliorés mais sans pour autant toucher aux prix des billets. Les tarifs sur certaines destinations (Barcelone et Rome) ont même baissé afin de séduire plus de voyageurs. Un pari difficile à relever. Face à un marché hyper concurrentiel, Air France-KLM n'a d'autres choix que de jouer sur ses coûts. « Avec Transform lancé début 2012, nous avons pris plusieurs dispositions pour diminuer nos coûts unitaires. Comme la réduction des effectifs, le changement des process, la réorganisation de l'activité, ... », relève Frédéric Gagey, PDG d'Air France. « L'introduction du digital, par exemple, et la révision des heures de vol nous ont per-

mis de gagner en efficacité. Nous sommes plutôt satisfaits, les résultats du programme sont largement en ligne avec nos attentes ». Grâce à son plan de conquête du marché, Perform 2020, le groupe continuera sur cette même tendance de réduction des coûts, tout en améliorant la qualité de ses prestations. « Si l'on ne tient pas compte de la grève de 2014, sur le réseau point à point, grâce au plan Transform, les pertes ont été divisées par deux », précise, quant à lui, Alain Hervé Bernard, DGA.

Le groupe a investi 50 millions d'euros pour sa nouvelle offre moyen-courrier. Il mise le tout pour le tout sur la clientèle d'affaires. « L'idée c'est de contenir la clientèle à motif business qui apporte une recette unitaire supérieure à la moyenne », confirme Henri De Peyrelongue, directeur Europe et Afrique du Nord. Mais ce sera sans compter sur la concurrence des low cost qui se positionnent également sur ce segment. □

Ahlam NAZIH

Pour réagir à cet article: courrier@leconomiste.com

Pas question de perdre des parts de marché!

■ L'Afrique du Nord, premier marché en termes de clientèle VIP

■ Les écrans à bord deviendront obsolètes d'ici quelques années

- L'Economiste: Quel est votre objectif en termes de gain de parts de marché grâce à la nouvelle stratégie?

- Jérôme Salemi: Difficile de chiffrer. Notre diagnostic, c'est que si nous ne faisons rien sur les trois prochaines années, nous allons perdre des passagers en raison de l'environnement très concurrentiel. Pour nous, ne pas bouger signifie reculer. Aujourd'hui, c'est un plan de conquête que nous lançons. Se différencier de la concurrence en est l'axe majeur. De forts investissements ont été lancés sur le long-courrier et ça continue avec le moyen-courrier.



Jérôme Salemi, DG Afrique du Nord: «Aujourd'hui, c'est un plan de conquête que nous lançons. Se différencier de la concurrence en est l'axe majeur» (Ph. Air France-KLM)

- Concernant le wifi, l'offre n'est-elle pas un peu tardive?

- Les compagnies offrant ce service ne sont pas très nombreuses. La technologie évolue rapidement et elle nécessite de gros investissements. Nous ne voulons donc

pas nous tromper sur le type de service à mettre à bord de nos avions. Notre vision, c'est que dans quelques années, les écrans deviendront obsolètes. Avec le partenariat que nous venons de signer avec Orange, nous envisageons non seulement d'offrir un accès wifi pour envoyer et recevoir des mails, mais aussi un système de vidéo permettant un large choix de divertissement à bord. Nous souhaitons être pionniers dans ce domaine, mais il faudra d'abord prendre le temps de réaliser des tests.

- Quelles sont les perspectives du marché Afrique du Nord?

- Les perspectives sont positives. Nous restons prudents, en veillant à améliorer l'offre et en faisant attention à la qualité des correspondances à CDG, afin d'offrir le meilleur aux clients maghrébins souhaitant voyager vers le monde entier. En termes de clientèle business, c'est notre premier marché. Si l'on compare, par exemple, avec

l'Allemagne, le temps de vol est tellement court que les clients préfèrent finalement voyager en cabine Economy.

- Où en est l'offre low cost de la compagnie?

- Nous sommes en train de développer notre low cost Transavia qui se positionne de plus en plus sur des destinations de loisirs avec peu de trafic à réaliser. Des destinations où il faut être très compétitif et justifier de coûts unitaires plus bas. Transavia est très présente sur l'Afrique du Nord, notamment sur le Maroc et la Tunisie, pas encore en Algérie. Elle opère des vols au départ d'Orly vers Marrakech, Agadir, Oujda, Essaouira. Il y a aussi des départs de Lyon, Lille, Nantes, ... C'est sur ce segment très loisirs que nous positionnons Transavia. Air France, elle, a pour vocation d'alimenter le hub de Charles De Gaulle (CDG). □

Propos recueillis par Ahlam NAZIH

Et si vous nommiez un manager du bonheur?

■ Une gestion basée sur le bien être des employés

■ Des salariés plus libres et impliqués

■ Un moyen d'accroître la compétitivité de l'entreprise

CERTAINES entreprises ont fait du bonheur des salariés leur créneau principal. C'est notamment le cas du Service public fédéral (SPF) belge de Sécurité sociale qui a remplacé sa directrice des ressources humaines (DRH) par le titre de «Chief Happiness Officer». Une politique permettant d'obtenir des employés plus épanouis, augmentant ainsi la performance de l'entreprise.

Une démarche qui consiste plus exactement à mettre en place une gestion des ressources humaines intelligente qui transformera l'entreprise en un lieu de joie, de vie et d'épanouissement pour ses occupants. Le DRH ne sera pas un DRH classique dans le sens où il accordera beaucoup plus d'importance au bien être des salariés et fera en sorte que ces der-



En Belgique, certaines entreprises ont remplacé leur DRH par un «Chief Happiness Officer». Une démarche qui consiste à mettre en place une gestion des ressources humaines intelligente qui transformera l'entreprise en un lieu d'épanouissement et de liberté d'action pour ses occupants (Conception fotolia)

niers considèrent l'entreprise comme la leur. «Apporter la joie et le bonheur dans le travail demeure très important car bien les ressources que nous gérons sont avant tout humaines», souligne ainsi Ali Serhani, directeur associé du bureau de recrutement et de conseil RH Gesper Services. La «recette» du bonheur se définit selon l'expert

en deux mots: liberté et responsabilité. Les responsables d'équipes passent ainsi du statut de chef à celui de leader et de facilitateur, accordant une plus grande marge de manœuvre aux salariés. Leur temps de travail est rendu plus flexible et pointer ne constitue plus une obligation à part entière, explique le spécialiste. L'environnement

de travail est aussi modifié, incluant par exemple l'accessibilité des documents à distance. Ce nouveau type de leadership se traduit également par l'instauration d'un système de valeurs fort auprès des employés, les impliquant davantage aux problèmes de l'organisation, précise l'expert en ressources humaines.

Une politique qui permet à l'entreprise d'être plus performante et compétitive. Une gestion du bonheur bien menée entraîne également une culture d'entreprise très forte et des salariés plus responsables. Les employés tombent moins malades et sont plus créatifs dans leurs tâches quotidiennes. Ils s'absentent également moins que des salariés malheureux. Le taux de départ volontaire est par ailleurs moins élevé lorsqu'il s'agit de salariés heureux au travail.

Ce type de métier est particulièrement répandu dans les pays scandinaves mais ne s'est pas non plus totalement généralisé à cause de la crise, souligne Ali Serhani. Au Maroc, le concept est appliqué d'après l'expert depuis plusieurs décennies même si aucun DRH ne porte concrètement le titre de «Chief Happiness Officer». □

K. A.

Pour réagir à cet article:
courrier@leconomiste.com

Améliorez votre formation

■ Le modèle Laroche et Haccoun pour un dispositif efficace d'évaluation

■ Une démarche qui implique salariés et managers

LA formation représente actuellement un puissant levier permettant d'améliorer les performances d'une entreprise. Désormais, les ressources humaines peuvent impliquer l'employé et son manager aussi bien en amont qu'en aval pour en maximiser l'efficacité.

L'ouvrage «L'évaluation de la formation: piloter et maximiser l'efficacité des formations» de Jonathan Pottiez, paru récemment aux éditions Dunod, propose une démarche méthodologique complète pour évaluer la valeur ajoutée et le retour sur investissement des formations. Le livre en question permettra aux organismes de formation, aux formateurs, aux responsables formation, aux consultants et aux étudiants en GRH de valoriser la formation, de développer l'implication des dif-

férents acteurs et d'accroître l'efficacité de leurs actions. Un véritable guide présentant au lecteur des outils afin de mettre en place un dispositif efficace d'évaluation des formations et proposant une vision managériale du domaine.

L'auteur suggère dans un premier temps de définir à l'avance des objectifs concrets et de travailler en partenariat avec les managers. Il conseille également de se baser sur le modèle de Kirkpatrick qui permet d'évaluer une formation sur quatre niveaux: les réactions, les apprentissages, les comportements et les résultats. Autre modèle proposé par l'auteur, celui de Laroche et Haccoun qui fait le point sur les bonnes pratiques à suivre afin d'optimiser la diffusion des acquis lors d'une formation et de motiver ainsi davantage les salariés. Ces pra-

tiques sont énumérées selon une approche chronologique. La méthode consiste tout d'abord à impliquer les apprenants en consultant leur avis puis à les informer des évaluations prévues avant la formation. Durant la formation, la méthode se traduit par la mise en place d'un module de démarrage, par une rétroaction régulière com-

et d'outils d'évaluation, Jonathan Pottiez conseille également d'avoir recours à des supports d'information et de communication pour favoriser la mise en place du dispositif et valoriser les résultats des actions entreprises. Un ouvrage basé sur les nombreuses interventions et expériences de l'auteur menées auprès d'entreprises et d'organismes de formation de toute taille.

Directeur du produit et innovation à Formaeva, Jonathan Pottiez est chargé



Afin de maximiser la performance de l'évaluation des formations, l'ouvrage «L'évaluation de la formation: piloter et maximiser l'efficacité des formations» de Jonathan Pottiez propose au lecteur bon nombre d'outils dont le modèle Laroche et Haccoun. Ce dernier consiste à faire le point sur les bonnes pratiques à suivre afin d'optimiser la diffusion des acquis lors d'une formation et de motiver ainsi davantage les employés.

portant un retour constructif sur la progression de la part des managers et par un rapprochement avec les situations professionnelles et le contexte du travail. La méthode se prolonge également une fois la formation achevée avec l'organisation de rencontre de suivi et la tenue d'un système de parrainage. En plus de méthodes

de définir les orientations de développement logiciel de l'entreprise et contribue au transfert des meilleures pratiques en management de la formation. Docteur en sciences de gestion, c'est un expert reconnu de l'évaluation de la formation. □

K. A.

Pour réagir à cet article:
courrier@leconomiste.com

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

■ **Audit qualité interne: Maîtriser la méthodologie et adopter les bonnes postures pour des audits efficaces**
Date: 2 et 3 décembre
Tél: 05 22.94.55.33
Email: khansa.ghafar@afnor.org
■ **FSSC 22000: Maîtriser les exigences du protocole**
Date : 3-4 décembre
Tél: 05 22.94.55.33

Email: khansa.ghafar@afnor.org

■ **Séminaire : Les clés du recouvrement - Approche trans- versale**

Date : 9 et 10 décembre
Tél: 05 22 44 30 04
m.faiq@cacrecouvrement.com

■ **Formation certifiante en tests logiciels**

Date: 10 au 12 décembre
Tél.: 06 69 27 93 57
Email: www.progideo.com

■ **Smed: Principes et mise en œuvre**

Date : 10-11 décembre
Tél: 05 22 45.12.72
Email: : acting@acting.ma

■ **Leadership et gestion des collaborateurs**

Date : 11-12 décembre
Tél: 05 22 45.12.72
Email: : acting@acting.ma

■ **Itil V3**
Date: 14-15 décembre
Lieu: Rabat
Tél.: 05.37.77.94.60
Email: seminaire@it6.ma

■ **Iso 31000: Mettre en œuvre l'Iso 31000 pour anticiper les évolutions de la norme Iso 9001**

Date: 15-16-17 décembre
Tél: 05 22.94.55.33
Email: khansa.ghafar@afnor.org

■ **Formation de responsable d'audit Iso 9001 - accréditée par l'Ircra**

Date : du 15 au 19 décembre
Tél: 06 73 192 653
Email: aicha.elidrissi@ma.bureauveritas.com

■ **Formation norme Iso 9001:2008 et audit interne**

Date : du 15 au 19 décembre
Tél: 06 73 192 653
Email: aicha.elidrissi@ma.bureauveritas.com

■ **Formation de responsable d'audit Iso 22000 - accréditée par l'Ircra**

Date : du 15 au 19 décembre
Tél: 06 73 192 653
Email: aicha.elidrissi@ma.bureauveritas.com

■ **Techniques commerciales et communication clients**

Date: 17-18 décembre
Tél: 05 22 45.12.72
Email: : acting@acting.ma

■ **SPC: Techniques statistiques**

Date : 17-19 décembre
Tél: 05 22 45.12.72
Email: : acting@acting.ma

■ **Les systèmes d'information horizon 2017**

Date : 18, 19 et 20 décembre
Tél: 05 37 77 83 77

Email: seminaire@it6.ma

■ **Oracle Database 11g: Performance Tuning**

Date : 22 décembre
Tél: 05 22 77 56 48
Email: : Sbelkhaouda@omnia-cademy.ma

■ **Optimiser et accélérer le processus de clôture des comptes: difficultés, 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 ☐

Contact:
Mohamed EL OUADI IDRISI
melouadi@leconomiste.com

Offres ou Demandes d'emploi Bon de commande

à retourner à L'Economiste au
70, Bd. Massira Khadra - Casablanca
Tél.: 05.22.95.36.00 -Fax: 05.22.36.59.26

Nom:.....
Adresse:.....
Téléphone:.....

• **Parution: Mardi**

(prière d'écrire en majuscule)

.....
.....
.....
.....

• Demandes d'emploi

Règlement en espèces: 240 DH TTC pour 1 module / parution
1 module = 4 cm (H) x 6 cm (L)

• Offres d'emploi

Je joins mon chèque de 1.800 DH TTC pour deux modules / parution
2 modules = 8 cm (H) x 6 cm (L)

DEMANDES & OFFRES D'EMPLOI

Ingénieur d'Etat (F)

9 ans d'exp.
dans le domaine "Supply Chain"
cherche opportunité

D465

GSM : 06 17 28 20 19

Responsable Financier

JF, Bac+5
audit contrôle de gestion comptabilité
Exp. plus 10 ans

D457

GSM : 0665 71 39 06

Responsable comptable & financier

MSTC - France
10 ans d'exp.
Reporting mensuel - comptabilité - finance - RH

D467

GSM : 06 29 17 63 26

Directrice des Ressources humaines

Doctorat d'Etat en RH + Master américain RH
8 ans d'exp. USA + Maroc
100 % anglophone
Cherche poste de responsabilité

D461

Tél : 06 18 90 68 77

Directeur Production

Formation: Ingénieur (France)
+ cycle supérieur en gestion
17 ans d'exp. en gestion production
et le suivi production, Etude, maintenance
methodes. Gestion de chantier, process,
ingénierie, qualité, Achat, logistique,
Management et gestion de projet
Email: ah.chakir@menara.ma

D468

GSM: 0663 70 91 39

JF 25 ans - Auditrice

dans un cabinet d'Audit à Casa
Master CCA, diplôme délocalisé
de l'université Montesquieu Bordeaux 4
Exp. 2 ans
cherche poste stable et évolutif

D463

GSM : 0670 33 82 16

JH

Doctorat en sciences économiques
13 ans d'expérience dans le secteur financier
et de l'enseignement
cherche opportunité en formation-conseil
et enseignement

D442

GSM : 0672 71 59 33

JH

Jeune lauréat de l'école Française
des Affaires, chargé de la gestion et
de l'activité commerciale ;
dynamique, motivé et rigoureux
cherche un poste stable.

DNMG

Tel: 06 61 48 01 30