



Pénurie d'enseignants-chercheurs!



(Conception Fotolia)

- Les titulaires de doctorat sont rares
- Les établissements privés se rabattent sur les ressources du public
- Les universités publiques aussi mises à mal par les départs à la retraite

Pages IV & V

Les responsables RH se remettent en question

SE mettre à l'ère du «human age», des «employés d'abord, les clients ensuite». C'est l'actuel défi des responsables RH. En toile de fond, les 300.000 postes et les 6 à 10% de croissance que le Maroc doit atteindre les prochaines années. Dans ce processus, le rôle de la fonction RH est central, surtout que le profil des salariés change avec l'arrivée sur le marché de nouvelles générations ultra-connectées et en quête de liberté. Pour relever les meilleures pratiques dans le domaine, ManpowerGroup Maghreb poursuit son cycle de rencontres avec les DRH. □

Page VI

■ **Formateurs: Les astuces pour mieux concevoir vos cours**

Page VII

■ **Offshoring: «Promoteur des bonnes pratiques sociales»**

Page III

■ **L'UPM candidate à «Stars of science»**

Page II

Université Privée de Marrakech

Candidate aux «Stars of Science» du Qatar

■ Une télé-réalité, qui affiche des millions de téléspectateurs pour la 6e saison consécutive

■ 4 candidats de l'UPM sélectionnés

■ Une diffusion sur MBC4

ENFIN une télé-réalité intelligente. "Stars of Science", une initiative de la Qatar Foundation, dont le tournage de la 6e saison a eu lieu à l'Université Privée de Marrakech (UPM), est diffusée en épisodes sur la chaîne MBC4. Le programme réunit devant l'écran tous les passionnés des sciences, et ceux qui aiment, sans en connaître tous les secrets, découvrir les dernières innovations scientifiques. Une émission de docu-réalité ludique pour toute la famille, qui, comme le précise Ali Hariri, représentant du programme, "sort la science de son côté rébarbatif et ennuyeux". Le principe? Un casting lancé dans les pays arabes sélectionne les plus innovantes idées des jeunes, âgés de 18 à 30 ans, tous domaines confondus. Une trentaine a été sélectionnée, laissée à



Le jury de "Stars of Science" a retenu 12 candidats pour leurs inventions, dont ils pourront réaliser un prototype pour la grande finale à Doha (Ph. Sky Training)

l'appréciation du jury, composé de scientifiques. Après le Liban, l'Égypte, l'Arabie Saoudite et les Emirats Arabes Unis, et avant le retour au Qatar, l'équipe de tournage, une soixantaine de personnes, a pris ses quartiers à l'UPM. En plus de ses quatre étudiants retenus pour leurs projets dans les domaines des technologies de l'information et de la communication, et

de l'agro-industrie, l'université offre à la production toutes les infrastructures nécessaires à ce tournage et un accueil optimal. "Nous avons choisi cet établissement pour son prestige, et nous nous sentons ici chez nous. A tel point que nous planifions déjà d'y revenir". Chaque année, le Maroc est représenté par au moins un candidat sélectionné pour Stars of Science.

Collant au principe de la télé-réalité, les épisodes retracent bien sûr l'évolution du projet d'invention, tout en mettant le candidat en lumière. Son profil, ses espoirs et difficultés, son environnement et sa vie d'étudiant. Des saisons précédentes, le monde scientifique a bénéficié d'inventions majeures, comme celle, jusque-là jamais mise au point, d'une articulation en 3D pour robot, qui permet un mouvement rotatif, fruit de l'imagination d'un jeune participant égyptien.

Les candidats inventeurs sélectionnés ont trois mois pour développer leur invention. Le jury en sélectionne 12, qui partiront à Doha pendant quelques mois pour réaliser leur prototype, avant la grande finale.

En novembre 2014, 4 finalistes se verront financièrement récompensés et seuls propriétaires de leurs innovations. □

Stéphanie JACOB

Pour réagir à cet article: courrier@leconomiste.com

Nouvel institut pour le personnel navigant

■ Un centre pour devenir steward ou hôtesse de l'air

■ Hôtesse VIP, préparations aux entretiens des compagnies... les différentes formations

DU nouveau dans le domaine de la formation aux métiers de l'aéronautique. Le groupe Sky Training vient d'inaugurer son premier centre de formation des hôtesse de l'air et des stewards. Un établissement répondant aux normes exigées par le métier et proposant aux candidats de devenir hôtesse VIP ou encore d'obtenir le CSS en adoptant une approche moderne, professionnelle et dynamique.

Le centre intitulé «Hali.Air» propose ainsi une panoplie de formations dans l'industrie aéronautique dédiées à toutes les générations de professionnels et suivant différents niveaux. L'organisme prépare



Le groupe Sky Training vient d'inaugurer un nouveau centre de formation aux métiers de l'aéronautique. Un projet né de l'association de deux professionnels de renom du métier de l'aérien: Halima Mouahid et Nouredine Maidane (Ph. Haliair)

tout d'abord à devenir hôtesse de l'air et steward en réussissant l'examen de l'Etat et en obtenant le CSS en formation continue. Le centre organise également des séances de coaching pour passer avec succès les entretiens des compagnies aériennes selon les critères de pré-sélection de la compagnie. Hali.Air offre aussi une formation conçue

pour les hôtesse souhaitant exercer dans l'aviation d'affaires et devenir ainsi hôtesse VIP. Ces dernières seront capables d'assurer un service de qualité et de maîtriser les fonctions de sécurité et de secourisme à bord. Les candidats concernés devront suivre différents modules de formation parmi lesquels l'approche client, l'anglais aéronautique, la pédagogie, les matières dangereuses, la

communication ou encore le pilotage. L'objectif de l'institut consiste avant tout à être à l'écoute du client et à lui assurer la prestation dont il a besoin. Le centre garantira la réussite et l'intégration rapide de ses candidats grâce à des installations modernes et des moyens didactiques adaptés. Les formateurs employés par l'orga-

nisme sont en effet spécialisés, issus de la ligne et homologués par la direction de l'aviation civile. Chacune des formations proposées répond le plus rigoureusement aux normes exigées par le métier concerné. Hali.Air ne négligera pas non plus l'orientation des candidats et effectuera un travail personnalisé pour chacun d'entre eux. L'organisme s'assurera ainsi du choix de leurs besoins et instaurera une stratégie de travail et de formation adaptée à la personne.

Le projet est né de l'association de deux professionnels de renom du métier de l'aérien: Halima Mouahid et Nouredine Maidane. Halima Mouahid, présidente de l'établissement, a travaillé en tant qu'hôtesse de l'air et instructrice à la RAM. Nouredine Maidane, quant à lui, est président de Sky Training et commandant de bord dans des compagnies internationales. Il est aussi fondateur et président de la compagnie d'aviation d'affaires privée AnfaJet. □

K. A.

Pour réagir à cet article: courrier@leconomiste.com

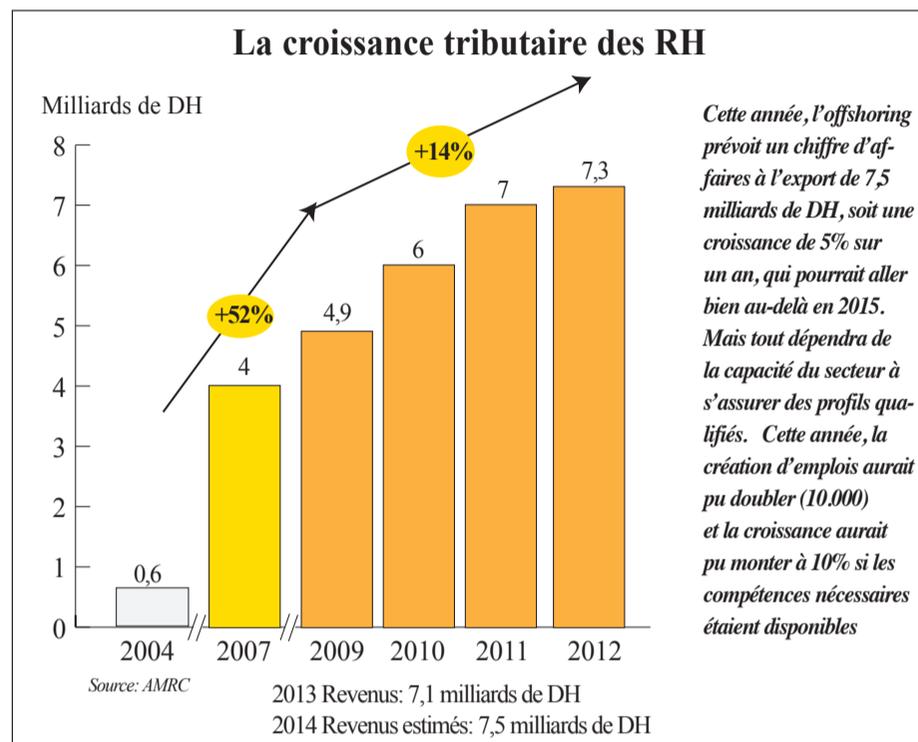
RSE: L'offshoring fait figure d'exemple

■ Une charte de déontologie pour maintenir la croissance

■ Le secteur emploie 65.000 personnes

■ Manque de ressources qualifiées, turnover,... les défis à relever

LES acteurs de l'offshoring se positionnent en «promoteurs des bonnes pratiques sociales». La semaine dernière, les 20 entreprises membres de l'Association marocaine de la relation client (AMRC), qui assurent 80% de l'activité du secteur, ont signé une charte régissant leur profession. Elle vise à favoriser une gouvernance et un management basés sur la transparence et le respect envers les salariés, les clients



Les minima sociaux ont été largement revalorisés ces dernières années. Le salaire moyen d'un téléconseiller est, par exemple, de 5.000 DH. Les avantages sont également nombreux: transport de personnel, tickets restaurant, primes pour les fêtes, incentives... Des formations continues (100 heures par an au minimum) sont, par ailleurs, dispensées. «Les contrats que nous offrons sont tous en CDI. Nous sommes paradoxalement très en avance sur les pratiques sociales», avance Youssef Chraïbi, président de l'AMRC.

Afin de maintenir son positionnement plus ou moins haut de gamme par rapport aux concurrents régionaux, le secteur emploie des ressources plus qualifiées. Alors qu'en France, ils sont 5% seulement de téléconseillers à être titulaires d'un bac+2, au Maroc, le taux atteint 75%.

Mais il est difficile de maintenir le cap, vu la rareté des profils maîtrisant les langues étrangères sur le marché (voir L'Économiste du 23 septembre 2014). Ceci mène d'ailleurs à des débauchages massifs entre opérateurs et donne lieu à un turnover moyen de 30%, pouvant aller à 50% sur certains métiers. A travers la nouvelle charte, l'AMRC espère aussi régler ces questions qui taraudent les offshorers. □

Stéphanie JACOB

Pour réagir à cet article: courrier@leconomiste.com

et les partenaires. Alignée sur les pratiques internationales, la nouvelle charte couvre un total de 65.000 employés.

Le secteur enregistre la plus forte croissance en termes de création d'emplois sur les dix dernières années, devant l'automobile, le textile et l'agroalimentaire. Avec une progression annuelle de 20% depuis 2004, le potentiel est prometteur.

L'offshoring fait aujourd'hui partie des activités qui rapportent le plus à l'export (classé 6e), avec un chiffre d'affaires de près de 7,3 milliards de DH, dont 4,5 milliards pour les seuls centres d'appels. Pour assurer sa pérennité, il mise sur ses ressources humaines.

Al Jabr, première école secondaire certifiée

■ L'établissement décroche son ISO 9001-2008 après une année d'audit

■ Une démarche qualité inscrite dans son plan de développement

DEPUIS le 21 octobre, l'école Al Jabr est officiellement la première école secondaire au Maroc à obtenir la certification ISO 9001-2008, décernée par le Bureau Veritas. C'est au bout d'une année entière de procédure que l'établissement a réussi le pari de répondre à toutes les normes exigées, et convaincre ainsi les inspecteurs chargés de l'audit. «Cela fait partie de notre stratégie de développement. Nous avons opté pour un management par la qualité, en nous investissant dans un processus continu d'amélioration», relève Najat Chraïbi, proviseur de l'établissement.

Cela dit, c'est progressivement que l'école Al Jabr a pu renforcer son image. Depuis de nombreuses années, le taux de réussite de ses élèves au baccalauréat français, toutes branches confondues, est de 100% avec une forte proportion de mentions bien et très bien. Une grande majorité de ces bacheliers rejoint de prestigieuses écoles au Maroc et à l'étranger. «Nous sommes ravis des témoignages de nos anciens qui sont marqués par la rigueur de notre enseignement qui constitue un apprentissage de toute une vie», confie

Najat Chraïbi. L'objectif de l'école est de former «de futurs adultes responsables et épanouis». De nombreuses dispositions sont mises au service des élèves, à l'image d'un centre d'orientation qui les suit du secondaire au post-bac, un centre de documentation, un atelier de suivi personnalisé des élèves à partir de la 6e, ou encore des examens hebdomadaires préparant au baccalauréat à partir de la 4e. L'enseignement est, par ailleurs, trilingue (espagnol, anglais, allemand).

Au fil des années, les infrastructures de l'établissement ont été améliorées (construction de nouveaux bâtiments, rénovations) et équipées en nouvelles technologies. Fondé en 1983 avec seulement 40 élèves, l'établissement a considérablement évolué année après année. En 1989, il obtient son homologation au titre de l'enseignement français pour le collège et le lycée, et atteint sa vitesse de croisière 10 ans plus tard, avec 1.000 inscrits en 1998-1999. A ce jour, Al Jabr compte un effectif de 1.400 élèves pour 125 professeurs. En 2012, la perte de la cofondatrice et gérante de l'école, Odile Suire-Sinaceur, qui s'est battue tout au long de sa vie pour bâtir la renommée d'Al Jabr, avait suscité les craintes des parents. La certification ISO 9001-2008 apparaît telle une consécration qui vient balayer toutes les appréhensions. □

Kenza HSAINE

Pour réagir à cet article: courrier@leconomiste.com



Etablissements privés cherchent profs désespérément

■ Pénurie de docteurs dans plusieurs disciplines

■ Marketing, gestion, droit privé, droit maritime,...

■ Les ressources des universités publiques toujours convoitées

SI la majorité des établissements de l'enseignement supérieur privé emploient plus de vacataires que de permanents ce n'est seulement pour des considérations de coût ou de flexibilité. «Nous sommes prêts à recruter, mais nous ne trouvons pas toujours les profils adéquats, surtout du côté des titulaires de doctorat où il y a vraiment pénurie», explique Nezha Alami, rectrice de l'université internationale de Casablanca (UIC) qui emploie 35 permanents (dont 85% de docteurs et 75% avec une expérience à l'internationale) pour près de 200 vacataires. «L'exigence des 60% de l'enveloppe horaire dispensée par des permanents introduite par la tutelle risque d'être une contrainte pour beaucoup d'établissements. Pour notre part, nous n'en sommes pas loin, mais nous attendons le détail du nouveau cahier de charges pour avoir plus de visibilité», poursuit Alami. Le ministère de l'Enseignement supérieur prépare, en effet, une circulaire qui précisera toutes les conditions nécessaires pour que les écoles et universités privées puissent décrocher la reconnaissance de l'Etat et l'équivalence de leurs diplômes. «Nous travaillons toujours sur ce document, mais il y a deux critères qui sont évidents. Les opérateurs doivent tous présenter un quitus fiscal, c'est le minimum

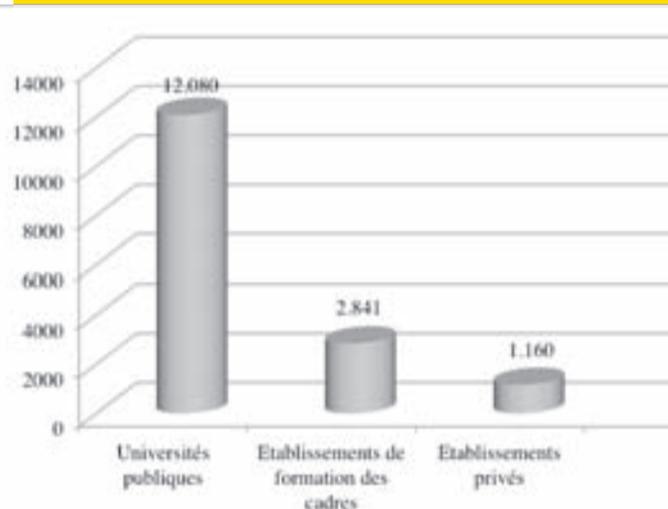
pour un établissement citoyen. La recherche fera aussi partie des conditions, surtout pour les universités», confie le ministre de l'Enseignement supérieur, Lahcen Daoudi.

Le manque de professeurs docteurs concerne plusieurs disciplines qui, pourtant, font partie des plus prisées par les étudiants. En marketing, gestion, droit privé, droit maritime, médecine, ... «Nous avons là des besoins structurels. C'est dommage, parce que la relève dans ces spécialités aurait pu être préparée», reconnaît Daoudi.

Pour s'assurer des enseignants «compétents», chaque établissement dispose de ses propres techniques. L'UIC, par exemple, signe des conventions avec les universités et établissements publics en vue de bénéficier de leurs ressources. Deux accords ont été noués avec les universités de Casablanca et d'El Jadida, et un troisième avec l'INPT de Rabat. Deux autres sont en cours de préparation avec les universités de Settat et de Berrechid. Une manière aussi de décloisonner les deux secteurs, public et privé, et de mener des projets communs. L'UIC a, par exemple, prévu de travailler sur des projets de recherche avec l'Ensem (Ecole nationale supérieure d'électricité et de mécanique). L'université offre aussi des cours de formation pour ses enseignants, y compris en ligne.

L'Université internationale de Rabat (UIR), pour sa part, cible les compétences marocaines à l'étranger. Ses 70 professeurs permanents (pour 1.600 étudiants) ont pratiquement tous été recrutés dans des établissements prestigieux à l'international. Pour les attirer, l'université a mis les moyens. Les salaires proposés vont jusqu'à 50.000 DH nets. «Nous avons recours à des chercheurs de grande renommée qui nous permettront de rayonner à l'international et d'amé-

Taux d'encadrement: Peut mieux faire!
(Nombre d'enseignants permanents)



Source: MES

Si dans les établissements de formation des cadres (INPT, INSEA, ISCAE,...) les ressources humaines ne posent pas vraiment de problème, il n'en est pas de même pour les autres intervenants du système de formation. Les universités publiques disposent de 12.080 enseignants pour environ 656.500 étudiants. Chaque professeur doit donc prendre en charge en moyenne quelque 54 étudiants. Dans le privé, 1.160 permanents sont recensés, pour un effectif de près de 37.920 étudiants, soit un taux d'encadrement d'un enseignant pour plus de 32 étudiants

de recherche et a déposé 94 brevets d'invention.

Généralement, les établissements privés ont recours aux ressources du public ou à des enseignants étrangers. «Les professeurs souhaitant passer du public au privé, ou le contraire, doivent d'abord disposer de l'accord du chef de leur établissement, et ne pas dépasser 20 h de cours par mois, en tout et pour tout», précise un cadre au ministère de l'Enseignement supérieur. Mais beaucoup dépassent ce

Le public pas mieux loti !

LES universités publiques aussi, dont les ressources sont vieillissantes, sont à court d'enseignants. Les besoins sont estimés à 1.620 cette année, dont 1.183 dans les établissements à accès ouvert et 437 dans ceux à accès régulés. Les plus grands déficits sont relevés auprès des facultés polydisciplinaires, ainsi que celles de droit et des sciences sociales. Les départs à la retraite risquent d'aggraver la situation. A l'université Mohammed V de Rabat, par exemple, des départs dépassant 80 professeurs par an sont attendus dès 2017. Cette année même, 55 professeurs et 60 cadres administratifs ont quitté l'université. Faute de postes budgétaires et de profils titulaires de doctorats, il sera difficile d'assurer la relève. □



(Ph. L. Economiste)

Responsable Foncier et Juridique à Rabat

- Garantir la conformité à la législation en vigueur des actes juridiques
- Contrôler et valider les compromis et les contrats de vente liés à la promotion immobilière ;
- Assurer le dépôt des dossiers de lotissements auprès du Service du Cadastre et de la Conservation Foncière jusqu'à la réception des titres fonciers individuels ;
- Assurer le suivi des dossiers de morcellement des terrains.

Bac+4/5 en droits des affaires, 8 ans d'exp. Forte connaissance des procédures administratives et la législation appliquée à l'immobilier.

Contact : rhrecrute10@gmail.com

liorer notre classement en matière de recherche. C'est notre principal objectif. Au Maroc, nous ne trouvons pas ce genre de profil», explique Nouredine Mouaddib, le président. Les enseignants chercheurs permanents de l'UIR, qui assurent 50% du volume horaire aux côtés de 100 vacataires, dont peu d'universitaires (moins de 5% de l'enveloppe horaire), dispensent 240 heures de cours par an. Ce qui leur permet de consacrer plus de temps à la recherche scientifique. La mesure semble payer. L'UIR a signé à aujourd'hui 30 millions de DH de contrats

plafond pour aller jusqu'à 40 heures par mois.

Si les opérateurs du privé s'inquiètent, la tutelle elle semble confiante. «Avec l'assistantat et les bourses d'excellence que nous avons mis en place, nous pourrions remédier au déficit d'enseignants dans 3 à 5 ans», avance Daoudi. □

Ahlam NAZIH

Pour réagir à cet article:
courrier@leconomiste.com

«La tutelle doit nous associer à ses décisions»



■ **Des profs étrangers pour parer au manque de spécialistes**

■ **Plus de vacataires que de permanents, faute de profils «valables»**

■ **Les exigences du nouveau décret «dangereuses» pour le secteur**

- **L'Economiste: Les enseignants compétents sont-ils vraiment difficiles à dénicher sur le marché?**

- **Jacques Knafo:** Effectivement. Nous avons surtout des difficultés à trouver des spécialistes et des docteurs dans certaines disciplines, comme la fiscalité, les fusions-acquisition, le management ou le marketing. Ces profils là sont très rares. C'est ce qui nous pousse parfois à faire appels à des enseignants étrangers, qui peuvent aussi travailler en binôme avec des Marocains. A cause des départs à la retraite, sans oublier les départs volontaires qui ont mené à une véritable hémorragie dans le secteur, nous peinons à assurer la relève.

- **Justement, comment les établissements peuvent-ils s'en sortir?**

- Sur le plan pédagogique, il est important d'avoir à la fois des permanents, des universitaires et des professionnels garantissant une ouverture sur le monde



Jacques Knafo, président de la Fédération de l'enseignement supérieur privé: «Il est important d'avoir à la fois des permanents, des universitaires et des professionnels garantissant une ouverture sur le monde de l'entreprise, répartis à parts égales» (Ph. Archives de L'Economiste)

mêmes cours depuis 15 ans, voire plus. Ils ne sont pas non plus assez impliqués dans la recherche.

- **Beaucoup d'écoles recourent depuis des années aux enseignants du public, y compris pour des postes de responsabilité. N'est-ce pas contraire à la réglementation?**

- Cela est vrai, mais tout le monde se confortait dans cette situation. Par ailleurs, les écoles ont trouvé des moyens d'habiller ces recrutements pour qu'ils ne soient pas en totale contradiction avec la réglementation. Certains enseignants ne dispensent que 2 heures par semaine dans

aux projets de la tutelle et il n'y a pas assez de dialogue. Au lieu de nous faire entendre par médias interposés, ce serait plus judicieux que le ministère nous implique à ses projets, à travers des instances comme la Commission nationale de coordination de l'enseignement supérieur (Cnaces), ou même via la CGEM.

- **Les établissements privés favorisent en général les vacataires. Est-ce pour des raisons de coûts?**

- Certes, beaucoup d'écoles emploient plus de vacataires que de permanents, mais ces dernières années, les établissements ont dû se mettre

à niveau. Car pour obtenir des accréditations, il faut un minimum de 30% de permanents. C'est difficile d'aller au-delà, car nous ne trouvons pas assez de profils performants. Ce n'est pas vraiment une question de coûts, puisque les vacataires peuvent gagner plus avec les mêmes heures de travail que les permanents. La condition des 60% de l'enveloppe horaire assurée par des permanents introduite par le nouveau décret d'application de la loi 01-00 est dangereuse. Certaines écoles ont bâti leur modèle sur les liens développés avec les compétences des entreprises, et risquent de perdre leur identité. Et puis cette exigence de 50% de docteurs pourrait mener à une surenchère, les titulaires de doctorats d'Etat étant très rares. Nous serons encore obligés de recourir à des étrangers.

Propos recueillis par Ahlam NAZIH

Pour réagir à cet article: courrier@leconomiste.com

Jusqu'à 700DH/H pour les vacataires

DANS les universités publiques, les vacataires, quelle que soit leur compétence et leur niveau d'expérience, sont rémunérés selon leur diplôme. Les titulaires d'un master, par exemple, touchent 100 DH nets l'heure, contre 250 DH pour ceux disposant d'un doctorat. Trop peu pour aguicher les meilleurs. Beaucoup préfèrent, cela dit, enseigner bénévolement. Dans le privé, le tarif est un peu plus intéressant. Il va de 250 à 700 DH, mais cette fois ci, le diplôme, l'expérience et la maîtrise des langues étrangères sont pris en considération. Concernant les permanents, ils touchent entre 18.000 et 35.000 DH, selon les établissements. Ce qui reste au dessus des salaires du public où les professeurs de l'Enseignement supérieur (plus haut grade), par exemple, peuvent gagner jusqu'à près de 26.000 DH nets par mois (Jusqu'à 18.500 DH pour les profs habilités et 17.800 DH pour les profs assistants).

de l'entreprise, répartis à parts égales (un tiers pour chaque catégorie).

Pour les universitaires, nous essayons de nouer des accords avec les universités publiques en vue de bénéficier de leurs ressources. Cela dit, la plupart des enseignants se reposent sur leurs acquis. Ils ne reçoivent pas les formations complémentaires nécessaires à leur mise à niveau et ne participent que rarement à des séminaires. Certains dispensent les

les facultés publiques. Comme ils n'y ont pas de bureau propre ni de laboratoires de recherche, ils n'ont d'autre choix que de s'investir ailleurs. Mais ce n'est pas une raison non plus pour aller vers 30 à 40 heures de cours par semaine, comme ce que nous constatons aujourd'hui, c'est énorme. Ces questions doivent normalement être relevées dans des discussions avec l'Enseignement supérieur. Malheureusement, nous ne sommes pas associés

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

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

Flexibilité responsable

Les DRH doivent revoir leur copie

■ **L'attraction des talents doit faire partie de l'évolution de la fonction RH**

■ **Des conférences régionales au service de la profession**

“LES employés d'abord, les clients ensuite”. Effet sémantique, effet d'annonce, utopie ? Et bien non, “un cas de fond” pour Jamal Belahrach, président de ManpowerGroup Maghreb. Et pour diffuser la bonne parole, un cycle de conférences régionales sur la flexibilité responsable vient de faire étape à Marrakech, après son lancement à Tanger. En comité restreint, les experts RH débattent, témoignent et viennent à la pêche aux bonnes pratiques. Belahrach avoue quand même que “sur la totalité des participants, seuls 10% mettront concrètement en œuvre cette nouvelle manière de manager, basée sur le respect

des droits des salariés et de la législation en vigueur. Les autres vont retourner à leurs habitudes”. Pour lui, “il existe bien

Mais le terme responsabilité vient s'ajouter comme une nouvelle donnée. C'est pourtant, l'axe essentiel pour gagner

avancés parlent de la création de 300.000 emplois par an et d'une croissance de 6 à 8% pendant 10 ans, pour répondre aux besoins du pays. Après l'ère industrielle, l'ère technologique... voilà donc que se profile «le human age», titre choisi pour ces conférences. Développer et encourager l'engagement du salarié envers l'entreprise, et donc envers le client, passe par sa reconnaissance et le respect de ses droits. L'attraction des talents doit faire partie de l'évolution de la fonction RH. Car les nouvelles générations qui arrivent sur le marché du travail ont changé. Connectées et mieux informées, elles attendent de leurs dirigeants une réelle exemplarité, faite de responsabilité sociale.

“Ne fais pas aux autres ce que tu ne voudrais pas que l'on te fasse” fait office de loi, d'après Belahrach, pour être un bon manager. Il est temps en effet de s'attaquer concrètement au divorce consommé entre les salariés et les dirigeants. □

Stéphanie JACOB

Nos avancées sociales majeures

■ Dès le mois de décembre, la direction des RH devra appliquer une nouvelle donnée: l'indemnité pour perte d'emploi (IPE). Une aide ponctuelle et sous conditions, à hauteur maximale de 100% du SMIG.

■ Le contrat de travail à temps partiel, qui devrait voir le jour en 2015, vient répondre au besoin de cadre légal de ceux qui travaillent que quelques heures par semaine. Sont particulièrement concernés, les femmes, dont le taux d'activité au Maroc est inférieur à 26%, et le secteur informel qui représente environ 40% du marché du travail.

■ Depuis 2004, le Code du travail reconnaît le travail intérimaire. Une opportunité pour l'employeur de parer aux ponctuelles augmentations d'activité, sans pour autant augmenter la masse salariale de l'entreprise. Une alternative au CDD, qui n'est renouvelable que 2 fois sur 12 mois. □

sûr des managers responsables, mais les nombreuses brebis galeuses entretiennent la mauvaise image que l'on a souvent du patron”. En effet, concernant la flexibilité, elle est largement utilisée au Maroc, et notamment dans les secteurs hôtelier et du tourisme, les âmes de Marrakech.

en compétitivité et en performance, et s'aligner localement sur les standards internationaux, qui restent les conditions d'attraction de nouveaux investisseurs pour le pays. “Évangéliser” ainsi l'entreprise est, pour ce militant de l'ère du capital humain, une priorité. Les chiffres

Jamal Belahrach: “Il faut nettoyer le secteur de l'emploi”

- **L'Economiste: Etes-vous conscient que la mise en œuvre des nouvelles responsabilités sociales demandera du temps, ainsi que l'ont souligné les experts RH lors de la conférence à Marrakech?**

- **Jamal Belahrach:** En effet, ce changement vers une flexibilité responsable va prendre du temps. Il faut d'abord dépasser les freins culturels importants qui associent la responsabilité à du marketing. Ce changement passe avant tout autre chose par un engagement individuel de la part du dirigeant, ce qui est loin d'être acquis pour tout le monde. Les experts RH sont globalement réceptifs à ce nouveau mode de management, mais pas forcément convaincus. Ils estiment que l'application de ces bases sociales ne dépend pas d'eux directement. On a toujours tendance à remettre la faute sur autrui. L'absence de remise en question personnelle est généralisée dans notre société.

- **Pour être efficace, ne faudrait-il pas d'abord poser un cadre légal punissable en cas de défaillance ?**

- Parfaitement! Pour arriver à cette responsabilité individuelle, il faut une réglementation stricte et archi pénalisante. Un vrai arsenal législatif et une vraie op-

litique de contrôle du respect des lois. Des enjeux et des défis pour lesquels personne aujourd'hui ne souhaite prendre les bonnes décisions. Encore une fois, il faut dépasser nos freins culturels et politiques. Cela demande beaucoup d'énergie de persuasion, et je vous avoue que parfois je me sens seul dans ce combat. Il faut clairement nettoyer le secteur de l'emploi, il n'y a pas d'autre terme. Cet écosystème est loin d'être vertueux et entretient le développement de la précarité.

- **Quels sont les avantages pour les personnes à la recherche d'emploi d'opter pour les missions intérimaires?**

- Déjà, il n'est pas nécessaire d'être diplômé. De plus en plus de jeunes s'inscrivent dans une agence d'intérim, même si au départ, par méconnaissance et idées reçues, ils y viennent à reculons. Quand ils bénéficient ensuite des avantages sociaux de base, comme le salaire versé directement sur le compte en banque à date



Pour le président de ManpowerGroup Maghreb, Jamal Belahrach, le chemin risque d'être long pour convaincre de la nécessité de changer, car l'absence de remise en question personnelle a encore la dent dure au Maroc (Ph. Jarfi)

fixe, la cotisation CNSS et une mutuelle suivant la société où ils travaillent, leur perception change. Cette logique économique vertueuse s'applique à quelque 150.000 personnes qui travaillent en intérim au Maroc.

A titre d'exemple, ce marché concerne 450.000 personnes en France. Nous n'en sommes pas encore là, et nous

devons également faire évoluer le secteur vers des avantages, non encore offerts, comme la prime de précarité.

La flexibilité est une opportunité avantageuse pour toutes les entreprises, des grands groupes aux PME. Cette offre s'articule autour de valeurs fondamentales comme la conformité sociale, la transparence et l'esprit de responsabilité, tout en veillant à la performance de l'entreprise. Évidemment, elle a un coût, mais l'entreprise y gagne en compétitivité et en crédibilité. L'objectif d'une société est bien sûr de gagner de l'argent, mais elle ne doit plus le faire n'importe comment. L'entreprise est un système vivant, où l'innovation dans le management doit remplacer la tradition. La flexibilité demande une organisation interne efficace, un comportement responsable de la part des dirigeants et des valeurs économiques. Pour employer un mot à la mode, nous devons arriver à un écosystème cohérent entre les actionnaires, les syndicats, le gouvernement et les collaborateurs. □

Stéphanie JACOB

Pour réagir à cet article: courrier@leconomiste.com

Développez le travail collaboratif !

■ Une méthodologie de partage d'information et de coopération en temps réel

■ Vidéoconférences, agenda partagé... De nombreux outils

■ Un gain considérable de temps et de productivité

AVEC l'essor des technologies 2.0, une nouvelle organisation du travail se met en place depuis quelques années. Accéder à ses données n'importe où et pouvoir travailler à plusieurs sur un même document devient en effet de plus en plus courant et un nouveau type de travail se développe : le travail collaboratif. Une méthodologie qui permet d'obtenir une gestion en temps réel et améliore la circulation de l'information. Le travail collaboratif consiste plus exactement en un travail réalisé en collaboration du début à la fin sans aucune division des tâches. Le travail est organisé en séquences parallèles et les travailleurs engagés dans chacune d'entre-elles dispose d'une information utile et exploitable sur les autres tâches. Chacun a la capacité d'accéder aux rendez-vous, à la liste de contacts ainsi qu'aux tâches de son collègue. Ainsi, un collaborateur peut en soulager un

autre et assurer un rendez-vous en bénéficiant immédiatement des informations relatives à ce dernier. «Le travail collaboratif est avant tout une question de partage d'information et de coopération en temps réel», explique ainsi Ali Serhani, directeur associé du bureau de recrutement et de conseil RH Gesper Services. Une démarche basée sur de nombreux progiciels intégrant les technologies web et favorisant l'utilisation et le partage de données par un grand nombre d'utilisateurs. Parmi ces outils, l'on dénombre des solutions dites «synchrones» telles que les vidéoconférences, les télé-réunions ou encore le chat électronique mais également des solutions dites «asynchrones» dont notamment l'agenda partagé. Grâce à ces instruments, les méthodologies de travail deviennent plus interactives et participatives, ce qui permet de minimiser les besoins et les contraintes rattachés aux projets. Cela entraîne un gain de temps inévitable, instaure une gestion en temps réel et améliore considérablement la circulation de l'information. «Le travail collaboratif permet à un projet d'aboutir dans les meilleurs délais et dans les meilleures conditions», confie Ali Serhani. Le travail collaboratif induit également un gain de productivité en augmentant l'efficacité de l'exécution des tâches réalisées et en haussant le niveau de compétences. Il permet par ailleurs de limiter la quantité d'erreurs, de réduire l'isolement, d'accroître le développement



Suite au développement des technologies dites 2.0 et de la mondialisation, les entreprises font de plus en plus appel à une nouvelle méthodologie de travail: le travail collaboratif. Une démarche consistant en un travail réalisé en collaboration du début à la fin sans division des tâches. (Ph. wordpress.com)

personnel et de développer le sentiment d'appartenance à l'entreprise. Le travail collaboratif est né du besoin d'innover des entreprises afin de faire face à la dispersion géographique, à l'ouverture vers l'extérieur, à la mondialisation ainsi qu'à l'accélération des flux informationnels. Une méthodologie qui n'est pas cependant sans failles. La collaboration peut en effet être menée inefficacement, notamment en raison du comportement irresponsable d'un collaborateur, affirme Ali

Serhani. Et cela peut induire une perte d'implication et d'engagement sévère au niveau des autres membres de l'équipe. Au Maroc, le travail collaboratif est plutôt courant. Cependant, il pêche par un manque de motivation et de rigueur des salariés ou encore par l'absence d'une véritable politique RH. □

K. A.

Pour réagir à cet article:
courrier@leconomiste.com

Formateurs: Comment concevoir votre cours?

■ Choix du mode de formation, technique pédagogique... une méthodologie complète

■ Un livre destiné aux formateurs débutants et aux experts souhaitant diffuser leur savoir

EXPERT désireux de transmettre leur expertise ou formateurs débutants souhaitant mettre une formation avec professionnalisme, le livre «Concevoir une formation» de l'auteur Chantal Perrin-Van Hille paru récemment aux éditions Dunod est fait pour vous. Un ouvrage proposant une méthodologie complète pour mettre au point une formation à la fois opérationnelle et facile à suivre. Un véritable guide destiné avant tout aux personnes désirant une intervention de courte ou de longue durée et disposant de peu de temps, ce



L'ouvrage «Concevoir une formation» de Chantal Perrin-Van Hille présente au lecteur une méthodologie détaillée pour réussir à concevoir rapidement et efficacement une formation dans les meilleures conditions. L'auteur conseille, entre autres, de définir le besoin de formation, de choisir le mode de formation ou encore de tester et d'évaluer son module (ph. www.dunod.com)

travail de préparation s'ajoutant en effet à leur travail quotidien. L'ouvrage présente une méthode simple et performante pour concevoir avec rigueur et professionnalisme une formation optimale. Celle-ci renvoie globalement au choix du support, du moyen de transmission de

l'information et de la pédagogie à adopter au niveau d'une formation donnée. Un processus de conception comprenant de nombreuses étapes. Tout d'abord, l'auteur suggère de définir le besoin de formation à une population concernée. Il s'agit ensuite de formuler ce besoin en objectifs de formation puis en objectifs pédagogiques. L'étape suivante consiste à choisir le mode de formation, qui peut être mixte, en groupe ou de type e-learning. Il est conseillé par la suite d'opter pour une technique pédagogique bien déterminée parmi bon nombre de méthodes telles que les exercices individuels, les exercices de groupe, les études de cas, les jeux de rôle ou encore les jeux

pédagogiques. Chantal Perrin-Van Hille suggère alors de concevoir les supports de la formation puis ensuite de tester, d'ajuster puis d'évaluer son module. Un livre simple et facile à lire comportant des fiches techniques en fin de chapitre, consultables indépendamment les uns des autres. L'ouvrage inclut également un chapitre sur la mise en forme et la transmission du «kit pédagogique». Chantal Perrin-Van Hille est diplômée en littérature et experte en outils du coaching. Elle est par ailleurs formatrice consultante indépendante depuis plus de 20 ans. Spécialisée dans la formation des formateurs, elle intervient au niveau de la conception et de l'animation des modules de formation en entreprise auprès de la CCI Paris et d'administrations d'organismes tels que Alstom énergie, Bayard presse ou encore le ministère de l'Économie et des Finances. □

K. A.

Pour réagir à cet article:
courrier@leconomiste.com

