



Tourisme: Le pari difficile des RH



(Conception Fotolia)

- Plus de 130.000 profils à former d'ici 2020
- Faute de salaires attractifs, les lauréats préfèrent d'autres secteurs
- Bac pro, 8 centres d'excellence et une école de management d'ici 2016

Page VI

Cadres étrangers Ingénieurs et managers, les plus tentés par le Maroc

LE Maroc qui se positionne depuis plusieurs années comme la porte de l'Afrique attire de plus en plus de cadres. Le Global Talent Survey 2014 le classe 56e parmi 189 destinations favorites des managers. Ingénieurs, cadres et patrons d'entreprises expérimentés sont les plus tentés par une carrière au Maroc (63%). Cela dit, le marché de l'emploi local reste difficile d'accès pour les étrangers. A cause de la complexité des procédures, les entreprises désireuses d'embaucher des compétences étrangères ont du mal à se retrouver. Les procédures pour le visa du ministère de l'Emploi peuvent ainsi durer plusieurs mois. Les contrats de travail, eux, ne peuvent être que des CDD. □

Pages IV & V

■ 80.000 nouveaux
chômeurs par an, «Idmaj»
à la rescousse!

Page II

■ Multisalarariat: Disposez-
vous des bons atouts?

Page VII

■ L'équipe du «Moroccan
swim around the world»
à l'ESJC

Page III

Chômage: Le gouvernement veut gagner un point

■ Passer de 9,6 à 8% de taux de chômage à l'horizon 2016

■ Le pays compte plus d'un million de chômeurs

■ 80.000 chômeurs supplémentaires chaque année

LES dernières pluies semblent de bon augure, même pour la création de l'emploi. En tout cas c'est ce qu'affirmait Abdesslam Saddiki, ministre de l'Emploi, lors de l'inauguration des HR Days, Forum de l'emploi organisé par l'Agef Chamal à Tanger, en partenariat avec l'Anapec. Pour le ministre, ces généreuses précipitations ont leur côté positif puisqu'elles permettront d'aug-



Rush des étudiants lors du Forum de l'emploi à Tanger les 5 et 6 décembre derniers. Des jeunes à la recherche d'un job et à qui Abdesslam Saddiki a assuré que la priorité du gouvernement était la création d'emploi... (Ph. Adam)

à 24 ans, il a même dépassé la barre des 20%, s'alarme le ministre. L'objectif du gouvernement est donc de le réduire d'un point à l'horizon 2016, annonçait-il devant un parterre d'opérateurs, mais aussi de candidats à l'emploi à Tanger.

Pour ce, l'Exécutif devrait entamer une réforme du programme Idmaj afin d'éviter les abus et les dysfonctionnements qui ont entravé son application. Afin de mieux séduire les futurs employeurs, le

gouvernement s'engage à prendre en charge, durant les deux premières années, la couverture médicale des jeunes recrues mais à condition que l'employeur recrute en CDI au moins les deux tiers de l'effectif. Objectif, éviter la précarité des contrats Idmaj lui valant le plus de critiques.

Mais pour le gouvernement, l'autre axe est celui de l'auto-entrepreneuriat.

20.000 emplois pour l'Amica

L'AMICA et l'Anapec ont signé, lors de ces journées dédiées à l'emploi à Tanger, une convention portant sur l'accompagnement dans le recrutement de 20.000 nouveaux employés dans le secteur automobile. Il s'agit, selon Tajeddine Bennis, vice-président de l'Amica, de la suite logique du travail fait des écosystèmes lancés dans le cadre du plan d'accélération industriel. Dans le cadre du lancement de ces écosystèmes, le secteur de l'automobile s'était engagé à créer 90.000 nouveaux emplois à l'horizon 2017.

A court terme, selon les business plans des différents équipementiers, plus de 20.000 emplois devraient être créés, selon Bennis. A rappeler que 4 métiers avaient été identifiés: le câblage automobile, l'intérieur véhicule & sièges, le métal/emboutissage et les batteries automobiles. A eux seuls, ces 4 écosystèmes devraient permettre de créer plus de 56.000 nouveaux emplois d'ici 2020, de multiplier par 2,5 les exportations du secteur et d'augmenter le taux d'intégration locale de 20 points en le faisant passer de 45% à 65%. □

candidats qui arrivent sur le marché du travail, or, bon an, mal an, ce sont seulement 120.000 emplois qui sont créés, ajoute le ministre. Le reste, 80.000 personnes en moyenne, vient grossir le nombre de chômeurs. Actuellement, leur nombre a atteint 1,1 million, soit un taux de chômage parmi la population active de 9,6%, assez mieux que nos voisins, affirme le ministre, «mais la situation n'en demeure pas moins inacceptable». En milieu urbain, ce taux passe à 13,6% et parmi les jeunes de 15

Il s'agit d'encourager les salariés ayant perdu leur emploi à créer leur propre entreprise par le biais d'aides, un système en cours d'étude, selon Saddiki, dans le cadre de la future stratégie nationale de l'emploi que le gouvernement est en train de préparer et qui devrait être annoncée au cours de l'année prochaine. □

Ali ABJIU

Pour réagir à cet article: courrier@economiste.com

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@economiste.com

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

ESJC: Hassan Baraka livre les clés de sa réussite

■ Les étudiants de l'ESJC profitent de ses 5 points forts pour réussir

■ Un défi nécessitant une préparation mentale et physique rigoureuse

L'ÉCOLE supérieure de journalisme et de communication (ESJC, école du groupe Eco-Médias, éditeur de L'Économiste, Assabah et fondateur de Atlantic radio) a invité comme chaque vendredi sur deux un expert pour faire profiter ses étudiants de son expérience. Après avoir reçu Nacer Ibn Abdeljalil Premier Marocain à gravir l'Everest et Abderahmane Lahlou, qui leur a présenté son nouvel ouvrage «L'école et l'université à l'épreuve des transformations sociales», le dernier en date est le nageur marocain ayant rallié le monde à la nage, Hassan Baraka. Celui-ci a livré lors d'une conférence interactive avec les étudiants, les secrets et les clés de sa



Hassan Baraka, passionné de sport qui n'a jamais baissé les bras malgré les obstacles rencontrés. Il connaît un refus du Réal Madrid lorsqu'il jouait au football et un accident au rugby qui lui vaut un accident qui l'immobilise (Ph. Jarfi)

réussite, qui s'appliquent à un défi sportif de cette envergure, mais également à tout objectif que l'on peut se donner dans la vie.

C'est en juillet 2013 que Baraka et son équipe démarrent le projet «Moroccan

swim around the world» en traversant le détroit de Gibraltar à la nage et le termine par la traversée du détroit de Tiran. La réussite de ce défi fait de lui le plus jeune nageur mondial à avoir rallié les continents. Après avoir réalisé cet exploit qui a nécessité beaucoup de préparations mentales et physiques, en plus de l'organisation du projet (sponsoring, communication, contacts avec les ambassades...), Baraka partage aujourd'hui son expérience avant d'entamer son prochain projet. Avide de ce type d'expérience sportive, il confie vouloir brandir le drapeau marocain à nouveau.

Durant son intervention, Baraka a construit sa présentation sur les différents échecs qu'il a pu vivre durant sa jeunesse avant d'expliquer son chemin vers la réussite. Suite à un accident à l'épaule au rugby, il est contraint d'arrêter mais ne baisse jamais les bras. Pour lui rien n'est impossible, petit à petit il se met à la course à pied, il évolue vers le triathlon et progresse doucement vers la distance «Ironman» (un des plus longs formats du triathlon), dont il finit premier marocain à Nice.

Parmi les éléments clés de la réussite,

le point de départ est la motivation. Etre immobilisé dans un lit après son accident à regarder du triathlon à longueur de journée l'a poussé à réfléchir. Plutôt que de constituer un frein, il en a fait un moteur. «On commence par se dire que notre objectif est impossible, ensuite on se dit qu'il y a bien quelqu'un qui le fait, enfin si quelqu'un l'a fait pourquoi pas moi !» souligne Baraka. Le 2ème point est la détermination qu'il illustre avec une phrase de Schopenhauer : «il n'est pas de vent favorable pour celui qui ne sait où il va». Objectif, volonté d'y parvenir et force mentale, des atouts dont Hassan Baraka a su s'entourer. «Soyez concentrés sur ce que vous faites au moment où vous le faites, et vivez le moment présent» représente l'un des mantras du sportif. Le mot clé pour Baraka est «agir», «il est important d'être constamment en mouvement, il ne faut surtout pas se laisser prendre par l'inertie de la routine». □

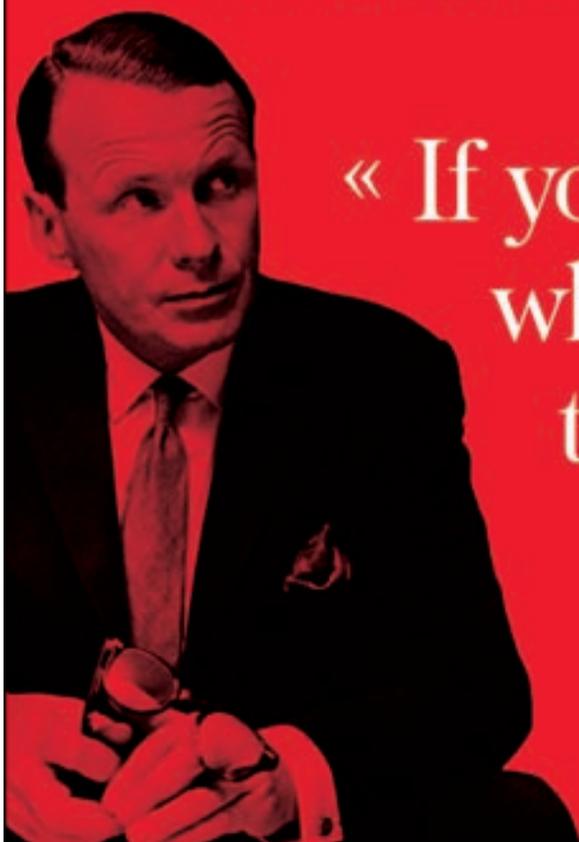
Aïda BOUAZZA

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



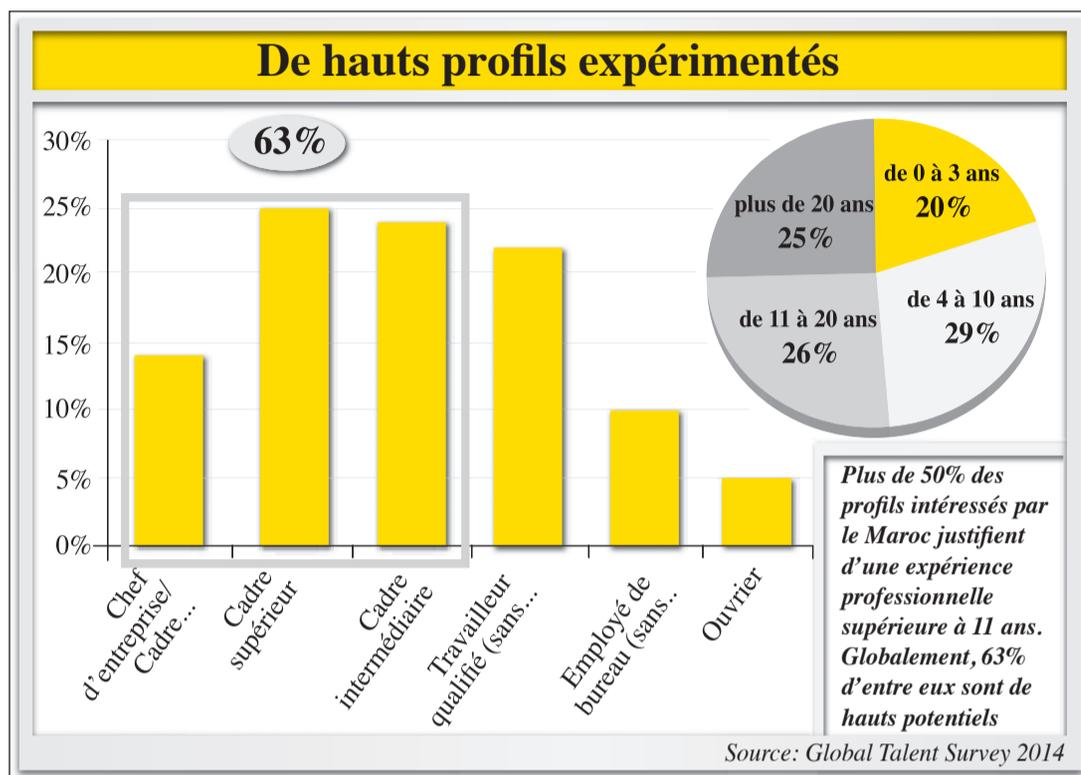
« If you can't advertise yourself,
what hope do you have
to advertise anything else? »

David Ogilvy

Saga | Memac Ogilvy Network



Ces talents étrangers qui convoitent le Maroc



■ Une majorité de cadres supérieurs et d'ingénieurs

■ Très sensibles à la langue de travail et au type de contrat proposé

■ Le Royaume classé 56e destination favorite sur 189

LE Maroc est plutôt bien positionné par rapport au pays les plus attractifs pour les cadres étrangers. C'est ce que vient de révéler le Global Talent Survey dans sa quatrième édition (2e au Maroc), réalisé par les cabinets The Network, BCG et Rekrute. Le Royaume est classé, selon l'étude qui a sondé 203.755 profils (dont 1.886 Marocains), 56e sur 189 destinations. 7% du total des répondants ont manifesté leur intérêt pour le Maroc (14.262). Les Tunisiens sont les plus tentés. 51% d'entre eux ont manifesté leur intérêt (voir illustration).

Dans la région Afrique & Mena, le Maroc arrive 6e, après les Emirats Arabes Unis, l'Afrique du Sud, le Qatar, l'Arabie Saoudite et la Turquie.

Le positionnement du pays en tant que porte de l'Afrique, le continent de toutes les promesses pour les prochaines années, semble avoir convaincu les hauts potentiels. Parmi ceux attirés par le pays, les patrons d'entreprises, cadres supérieurs et cadres intermédiaires représentent une part de 63%. Il s'agit d'une majorité de profils expérimentés (voir camembert), exerçant dans l'industrie,

l'informatique & télécoms, les biens de consommation et les services, et pouvant apporter une grande valeur ajoutée sur le marché. Côté formation, la plupart sont ingénieurs ou spécialistes de commerce, de gestion et des IT.

Près de la moitié (47%) disposent déjà d'une expérience à l'international (emploi, stage, études, séjour), et le tiers ont déjà postulé pour des postes à l'étranger. Ces compétences, qui comptent également parmi elles des MRE, sont très

Les Tunisiens, les plus tentés

1	Tunisie	51%
2	France	28%
3	Algérie	25%
4	Qatar	17%
5	Arabie saoudite	15%
6	Portugal	15%
7	Pays Bas	11%
8	Emirats arabes unis	11%
9	Pakistan	9%
10	Luxembourg	8%

Source: Global talent survey

Les ressortissants des pays arabes sont les plus intéressés par le marché de l'emploi marocain. Les Tunisiens viennent en tête des nationalités, devant les Français. Les Espagnols eux, sont absents du top 10

l'informatique & télécoms, les biens de consommation et les services, et pouvant apporter une grande valeur ajoutée sur le marché. Côté formation, la plupart sont ingénieurs ou spécialistes de commerce, de gestion et des IT.

77% des Marocains prêts à changer de cap

Les cadres marocains ne sont pas en reste de cette tendance à la mobilité à l'internationale. Si au niveau mondial 64% sont prêts à partir travailler à l'étranger, au Maroc, ils sont 77% à être tentés

sensibles à la langue de travail, au type de contrat proposé et à la durée de leur séjour. Elles accordent aussi de l'importance à la localisation des bureaux à intégrer et insistent sur la définition claire de leur rôle et responsabilités. Le salaire n'intervient qu'en 6e position parmi leurs préoccupations, suivi de la structure de l'entreprise hôte et de l'ambiance de travail. En termes de support et de services, les cadres étrangers cherchent d'abord une assistance pour les impôts, un moyen de transport, une assurance santé, des cours de langue et un compte bancaire sur place.

Pour les attirer, il va donc falloir jouer sur ces éléments.

par une carrière sous d'autres cieux (94% pour les Français). Cela conforte les conclusions de la dernière étude de l'Association marocaine du marketing et de la communication (AMMC), selon laquelle 73% des managers rêvent de s'expatrier (voir L'Economiste du 2 décembre 2014). Cette part atteignait même 86% en 2012, selon le Global Talent Survey.

La crise économique et le printemps arabe y sont sans doute pour quelque chose...

Plus de la moitié des profils désirent émigrer pour une période supérieure à 5 ans. Pour 98% des sondés, changer d'emploi ne pose pas de problème. Cela dit, seuls 12% ont déjà démarré des formalités pour s'exiler.

Paris, Dubaï et Montréal figurent en tête des destinations favorites des Marocains, langue oblige. Elles sont suivies de New York et de Londres, qui reste la ville la plus convoitée au niveau mondial.

Les cadres marocains ne sont pas matérialistes. Ils cherchent d'abord à acquérir de l'expérience professionnelle (71%) et à élargir leurs connaissances (69%). L'opportunité de décrocher un meilleur salaire arrive en 6e parmi leurs objectifs. □

Ahlam NAZIH



Pour réagir à cet article: courrier@leconomiste.com

L'AIEM célèbre ses 50 ans d'existence

L'Association des Ingénieurs de l'Ecole Mohammadia (AIEM) lancera le 20 décembre au sein de l'Ecole Mohammadia d'Ingénieurs les commémorations du cinquantenaire de l'association qui seront célébrées par ses différentes structures pendant les six mois à venir. Au programme sont prévues des rétrospectives des réalisations opérées dans le cadre des missions fondamentales de l'AIEM et des synthèses de réflexion sur les moyens de renforcer et de développer le premier groupement d'ingénieurs du pays.

L'AIEM a été créée le 24 juin 1964. Au fil des années, le groupement s'est agrandi jusqu'à atteindre près de 8.500 ingénieurs et s'est élargi à l'échelle internationale. Ainsi, en plus de la présence d'instances nationales et de l'administration permanente installées à Rabat, le groupe comporte 10 Bureaux régionaux couvrant l'ensemble du territoire national ainsi qu'une structure à Paris représentant les membres de l'AIEM exerçant en Europe.

L'UIR reçoit le prix «International Quality Crown»

L'Université Internationale de Rabat vient de recevoir le prix «International Quality Crown» dans la catégorie OR. Un prix décerné suivant des critères tels que la qualité et les résultats d'affaires, l'excellence et le leadership dans la gestion des affaires, le prestige de la marque ou encore la technologie et l'innovation. L'UIR a fait de la qualité son créneau principal pour améliorer sa gestion de manière continue.

Le prix «International Quality Crown» appartient au programme annuel de la «Business Initiative Directions (BID)- UK» qui a été instauré pour reconnaître le prestige des entreprises et des organisations dans le monde des affaires. Ce prix a rassemblé des entreprises de différents pays d'Europe, d'Amérique, d'Asie et d'Afrique. □

Mobilité des cadres

Les compétences marocaines d'abord

■ L'entrée sur le marché de l'emploi local reste compliquée

■ Contrats de travail des étrangers: des CDD aux yeux des tribunaux

■ Aucune indemnité en cas de non renouvellement du visa de l'Emploi

LA mobilité des cadres vers le Maroc n'a jamais été autant d'actualité (voir article précédent). Managers fuyant la crise économique en Europe, subsahariens à la recherche d'opportunités (10% des effectifs des centres d'appels), profils appelés à la rescousse de secteurs en manque de ressources qualifiées... L'accès au marché de l'emploi marocain n'est, toutefois, pas ouvert à tout le monde. Il est soumis à toutes une batterie de procédures (sauf pour les ressortissants de Tunisie, Sénégal et Algérie, signataires de conventions avec le Maroc), destinées à donner la priorité aux compétences locales.

Entre toutes les formalités exigées pour obtenir le visa du ministère de l'Emploi, les entreprises souhaitant recourir à des expatriés ont souvent du mal à se retrouver. La complexité des démarches pousse d'ailleurs bon nombre d'entre elles à faire fi du visa de la tutelle. «Il y a un centre d'appels, par exemple, qui emploie 80 subsahariens sans autorisation depuis deux ans», relève Mohamed Tiouli, responsable de la cellule de recrutement des étrangers de l'Anapec, en marge d'une conférence sur le sujet, jeudi dernier à la Chambre française de commerce et d'industrie à Casablanca (CFCIM). «Il existe aussi beaucoup de directeurs et de DG étrangers qui exercent au Maroc de manière informelle», rajoute quant à elle Nawal Ghaouti, présidente de la commission juridique, fiscale et sociale de la CGEM.

La plupart du temps, les entreprises fraudeuses s'en sortent haut la main, puisqu'il n'y a pas vraiment de contrôle, faute de moyens. Le ministre de l'Emploi, Abdeslam Seddiki, ne s'en cache pas. «Nous sommes le ministère le plus pauvre du gouvernement», avait-il confié à L'Economiste durant un entretien. Les sanctions prévues par le code du travail ne sont pas non plus dissuasives. «La loi prévoit des amendes allant de 2.000 à 5.000 DH, alors que dans d'autres pays des peines de prison

sont de mise», fait remarquer Ghaouti.

L'autorisation du ministère de l'Emploi pour un premier établissement au Maroc est accordée pour une année au maximum. Elle peut être renouvelée

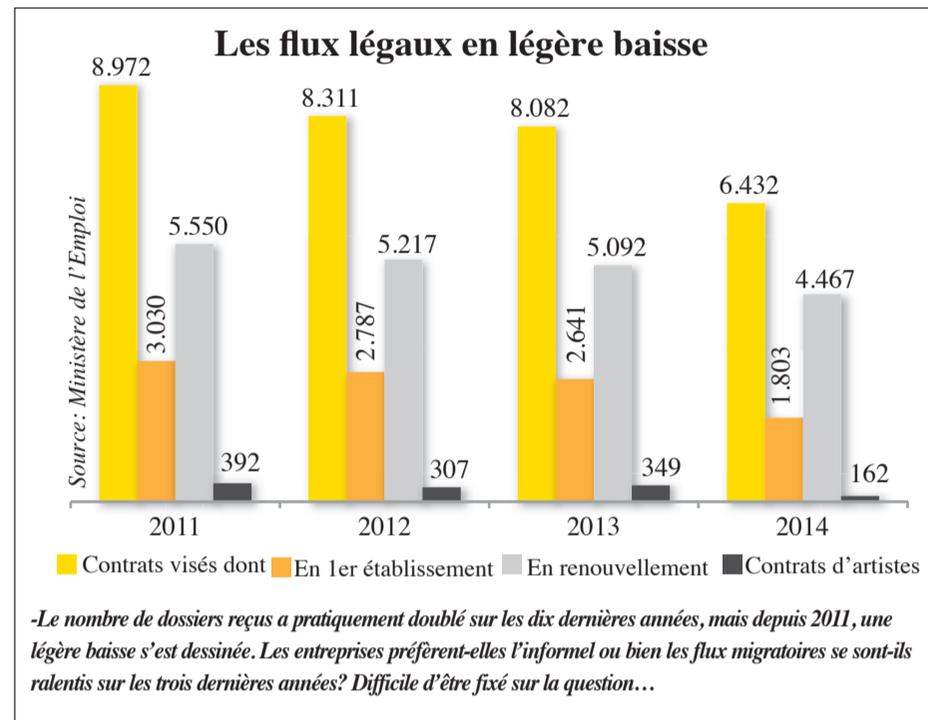
ministère. Compte tenu des accords entre le Maroc et la France, les ressortissants français peuvent prétendre à un visa allant jusqu'à 10 ans, s'ils justifient d'un séjour régulier au Maroc pendant 3 ans.

(CDD). Même si le salarié et l'entreprise conviennent d'un contrat à durée indéterminée (CDI), et que c'est sur cette base que la demande d'autorisation d'exercer est formulée, rien n'y fait. Le code du travail a, par ailleurs, beau préciser qu'un CDD (normalement valable 6 mois renouvelable une fois) reconduit à plusieurs reprises se transforme automatiquement en CDI, cela n'est pas valable pour les contrats des étrangers. «Un employeur peut décider de se séparer d'un collaborateur qu'il emploie depuis des années en s'abstenant simplement de renouveler la demande de visa du ministère de l'Emploi. Dans ce cas, l'employé ne peut prétendre à aucune indemnité, puisque son contrat est assimilé à un CDD», s'offusque Malika Ferrali, conseil juridique au cabinet FFM Juridique. Le code du travail ne contient aucun texte spécifiant la nature des contrats d'étrangers, mais les tribunaux se basent sur des jurisprudences. «Il existe un arrêt de la Cour suprême dans ce sens», assure M'Hammed Nejari, chef du service de la gestion des flux migratoires pour des fins de travail.

Autre élément dissuasif pour les compétences étrangères, en cas de décision de l'employé de quitter ses fonctions avant la date convenue avec l'entreprise, il devient redevable à son employeur des salaires qui restent à verser. Cela est aussi valable pour l'entreprise si jamais elle décide de remercier le salarié avant l'expiration du contrat. «Dans les CDD, cette mesure est applicable à la fois aux Marocains et aux étrangers», précise Ghaouti.

Les entreprises souhaitant embaucher un étranger doivent d'abord passer par l'Anapec, à quelques exceptions près: époux de Marocains, natifs du Maroc, réfugiés politiques... Elles sont tenues de fournir tous les documents argumentant le recours à des étrangers, faire des annonces dans les journaux à la recherche de candidats nationaux, passer des entretiens... Ce n'est qu'en cas d'absence de profils valables qu'elles peuvent décrocher une attestation de l'Agence, à intégrer dans le dossier à fournir au ministère de l'Emploi en vue d'obtenir son visa. Les procédures peuvent durer plusieurs mois. Le ministère promet de lancer un système d'information en janvier 2015, destiné à accélérer les démarches. □

Ahlam NAZIH



au besoin pour une durée allant de un à deux ans, «selon la situation professionnelle et administrative du salarié, et en fonction de la durée mentionnée dans le contrat de travail», précise le mi-

Une fois engagés au Maroc, les expatriés se trouvent face à une difficulté de taille. Aux yeux des tribunaux, leur contrat de travail est toujours considéré comme étant à durée déterminée

Des délais monstres

POUR obtenir le visa du ministère de l'Emploi, il faut s'armer de patience. Les procédures au niveau de l'Anapec durent 4 à 6 semaines en général. «Avant, nous étions plus rapides, car nous recevions moins de demandes. Actuellement, nous pouvons en recevoir jusqu'à 20 par jour», confie Tiouli, unique employé de la cellule de recrutement des étrangers. A lui seul, il reçoit plus de 4.000 demandes par an, contre 1.900 en 2009. Le ministère de l'Emploi aussi a vu sa charge de travail s'alourdir. Jusqu'à fin octobre 2014, quelque 6.432 contrats ont été visés (voir graphique). «Un effectif réduit gère ce flux massif. En 2004, nous étions 36 personnes à traiter les dossiers. Actuellement, nous ne sommes plus que 13», regrette M'Hammed Nejari. Cela pourrait expliquer l'allongement des délais. Certains participants à la rencontre de la CFCIM affirment attendre leur visa depuis 5 à 9 mois. Selon les responsables du ministère, c'est souvent lié à des pièces manquantes dans les dossiers. «Si le dossier est complet, la procédure prend 10 à 15 jours. A part, les périodes de pic comme la fin d'année, les vacances scolaires, ramadan..., mais ça ne dépasse jamais un mois», avance Nejari. □



Pour réagir à cet article: courrier@leconomiste.com

Optez pour le multisalariat!

■ La possibilité d'exercer plusieurs activités professionnelles sous statut de salarié

■ Sécurité de l'emploi, accumulation d'expérience... de nombreux avantages

■ Un mode d'emploi encore naissant au Maroc

LE multisalariat consiste à travailler en tant que salarié pour plusieurs employeurs à la fois. L'idée séduit de plus en plus de cadres. Une forme de pluriactivité encore au stade embryonnaire au Maroc, mais qui se développe en Europe suite au contexte de crise, les employés cherchant à diversifier leurs sources de revenus. Un moyen pour eux de garantir une certaine sécurité de l'emploi et d'enrichir leurs compétences professionnelles.

Le multisalariat peut se définir comme le fait, pour un salarié, d'être lié à plusieurs employeurs, juridiquement distincts, par un contrat de travail avec chacun d'eux, souligne Adib Chikhi, DG de Altitude RH et consultant RH. «Cette forme de travail consiste pour une même personne à exercer plusieurs activités professionnelles sous statut de salarié», précise ainsi l'expert.



Suite au contexte de crise, une nouvelle forme de pluriactivité se développe au Maroc et dans le monde: le multisalariat. Une démarche qui peut cependant engendrer fatigue au travail et risque d'isolement personnel chez l'employé (Conception fotolia)

Une forme de travail qui permet tout d'abord d'assurer la sécurité de l'emploi. «En ayant deux ou trois employeurs, ils sont sûrs de ne pas se retrouver du jour au lendemain à la merci d'un seul employeur», explique le spécialiste en RH. Le multisalariat apporte également au salarié diversité et richesse d'expérience puisqu'il évolue simultanément dans des univers aux savoir-faire différents. Du côté de l'entreprise, en

particulier des PME, avoir recours à cette démarche représente un moyen de recruter une compétence qui aurait coûté trop cher à temps plein.

Le multisalariat nécessite d'avoir certaines qualités. L'employé doit avant tout se montrer auto-discipliné et très organisé. «Pour le salarié, cette forme d'emploi nécessite une grande capacité organisationnelle afin de jongler de façon hebdomadaire

entre les deux, voire trois entreprises qui l'emploient», explique Chikhi. Le salarié doit également être rigoureux et flexible en termes d'emploi du temps. En effet, ses nombreux employeurs peuvent exiger de lui un contingent d'heures supplémentaires.

Un mode d'emploi qui a cependant bon nombre de limites et d'inconvénients. Tout d'abord, l'employé peut, en accumulant trop d'heures de travail, montrer des signes de fatigue qui peuvent être par la suite source de fautes professionnelles et de dommages. D'autre part, le multisalariat peut engendrer un risque d'isolement personnel par rapport aux collègues en situation «normale». En effet, ces personnes n'étant pas toujours présentes sur les lieux de travail, leur intégration peut s'avérer plus compliquée et surtout plus longue. Enfin, le multisalariat comprend des limites d'ordre juridique. En effet, certains employeurs imposent aux salariés une clause d'exclusivité, limitant ainsi la liberté de travailler pour le compte de plusieurs employeurs.

Au Maroc, le multisalariat est encore au stade embryonnaire. Cependant, le taux de pluriactivité ne cesse d'augmenter. Ainsi, de plus en plus de salariés exercent en parallèle une activité commerciale, artisanale, agricole et indépendante. □

K. A.

Pour réagir à cet article:
courrier@leconomiste.com

Anticipez la fonction RH de demain

■ Parution d'un ouvrage sur le sujet

■ Sirh, nanotechnologies, biotechnologies... une révolution technologique

■ Les acteurs des ressources humaines devront anticiper et comprendre ces mutations

DEPUIS près d'une trentaine d'années, une société postmoderne est en train d'émerger. Basée sur des technologies nouvelles, elle remet en cause le fonctionnement de l'entreprise, mais également de sa fonction RH qui devra être modifiée. Un aspect que traite en détail la seconde édition de l'ouvrage «Être e-DRH: Postmodernité, nouvelles technologies et fonctions RH» des auteurs François Silva et Jacques Igalens des éditions Liaison, récemment paru.

Un livre dont l'objectif consiste avant tout à accompagner les acteurs RH à mieux anticiper ces changements complexes.

Des transformations radicales sont en effet en œuvre au sein de la société, de la manière de travailler à celle de vivre avec autrui. L'humanité est ainsi, selon les auteurs, en train de modifier ses modes de production et de consommation avec l'émergence de nouvelles technologies. Une évolution qui s'accélère avec la mondialisation de l'information, des échanges, des cultures, des biens et des personnes. Dans ce contexte, les entreprises



La société actuelle est en train d'évoluer. Une nouvelle société postmoderne fondée sur les nouvelles technologies est en train d'émerger. Une mutation qui impliquera une réorganisation et un repositionnement de la fonction RH

ne peuvent plus limiter leurs performances à une simple rentabilité financière. Elles doivent prendre en considération de nouveaux enjeux tels que l'importance croissante des nouvelles technologies et la virtualité dans l'organisation du travail, le rôle prépondérant des outils nomades ou encore le fonctionnement en temps réel. Ces transformations amènent, selon les auteurs de l'ouvrage, à un repositionnement et à une réorganisation de la fonction Ressources humaines. En effet, le changement n'est pas qu'une question de techniques et d'ou-

tils. Il réside aussi dans la manière dont les hommes et les femmes sont prêts ou non à les intégrer. La fonction RH de demain devra ainsi anticiper et comprendre les mutations à venir puis les intégrer le plus efficacement possible dans les dimensions sociales et environnementales des entreprises.

L'ouvrage de François Silva et Jacques Igalens comporte des réflexions originales et éclaire les acteurs RH afin de mieux les accompagner à gérer ces changements complexes. Parmi les mutations technologiques dont il est question, certaines sont déjà en cours telles que l'adoption du Sirh, le recrutement en ligne ou encore le e-learning. D'autres, en revanche, feront parties des prochaines étapes technologiques. Il s'agit, entre autres, des nanotechnologies, des biotechnologies ou encore de l'information et des sciences cognitives. Des nouvelles technologies qui doivent avant tout être au service de l'homme, et non l'inverse. □

K. A.

Pour réagir à cet article:
courrier@leconomiste.com

Le tourisme toujours boudé par les jeunes

■ Le secteur offre des salaires peu attractifs

■ Véritable pénurie de profils pour les nouvelles niches touristiques

■ Le bac pro en 2015, et une école de management à Tamansourt en 2016

LE tourisme au Maroc manque à la fois de bras et de matières grises. Malgré les efforts consentis dans le cadre du plan Azur, peu de progrès ont été réalisés sur le volet RH, «Le» nerf de la guerre. La question du capital humain dans le tourisme a justement été au cœur de la dernière réunion des pays du dialogue 5+5 à Lisbonne mercredi dernier, à laquelle le ministre du Tourisme Lahcen Haddad a pris part.

Les grandes ambitions pour le secteur à l'horizon 2020 (200.000 nouveaux lits, 20 millions de touristes, ...) risquent-elles d'être compromises faute de compétences adéquates?

Région	Projet	Emplois
Sous Massa-Drâa	Station Taghazout	3.000
Grand Casablanca	Hôtel Marriott Marina	700
Rabat Salé-Zemmour Zäer	Hôtel Marriott	370
Marrakech Tensift Al Haouz	Hôtel Movenpick	560
L'Oriental	Hôtel Beach Resort	272

Source : Anapec

Le tourisme fait partie des principaux employeurs à l'horizon 2015, avec un besoin de 9.128 postes (entre le 2e trimestre 2014 et fin 2015). Plusieurs grandes enseignes hôtelières offrent des milliers d'opportunités à saisir, mais il est difficile de trouver les compétences requises que le marché

autres préfèrent s'expatrier, ou encore intégrer d'autres secteurs, principalement la banque qui offre des rémunérations plus alléchantes et bien plus d'avantages. Dans l'hôtellerie, même si les salaires se sont améliorés ces dernières années, il restent faibles», explique-t-il.

Il existe aujourd'hui une véritable pénurie de profils. Que ce soit pour des métiers classiques, comme la restauration, l'hébergement, la réception, ... ou sur les nouvelles niches récemment développées, telles que le spa et bien-être, la santé, le tourisme golfique et nautique, ... «Aucune offre de formation n'a été développée pour ce métier. Nous devons

En matière de capacité de formation, le nombre de lauréats livrés chaque année demeure insuffisant. Du côté des 16 instituts de formation chapeautés par le ministère du Tourisme, les effectifs sont même en régression. Ils sont passés de 3.091 lauréats en 2009-2010 à 2.387 en 2013-2014. Le dispositif de formation professionnelle est pour l'heure partagé entre le ministère, l'OFPPPT qui assure la plus grosse part de diplômés (voir illustration) et le privé. Pour 2014, quelque

Le chantier de la formation ne fait, en fait, que démarrer. Le contrat RH du secteur a été signé durant les assises du tourisme organisées en septembre dernier, entre tous les intervenants de la formation.

La tutelle prévoit de créer des centres d'excellence dans les 8 territoires touristiques de la stratégie 2020, en partenariat avec l'OFPPPT. «Le premier verra le jour vers avril 2015 à Marrakech pour former aux métiers en bas de l'échelle. Il servira de modèle pour les autres», annonce le ministre du Tourisme Lahcen Haddad. Un label qualité, avec une quinzaine de critères, sera également mis en place. «Nous présenterons le label d'ici début janvier 2015 au plus tard», promet Haddad.

En parallèle, une école de management sera créée à Marrakech, au cœur de la plus grande concentration d'hôtels de luxe au Maroc. Elle sera montée, dans le cadre d'un partenariat public privé, par le ministère, l'université Cadi Ayyad, la Confédération nationale du Tourisme (CNT), la Fédération nationale de l'industrie hôtelière (FNIH) et le secteur

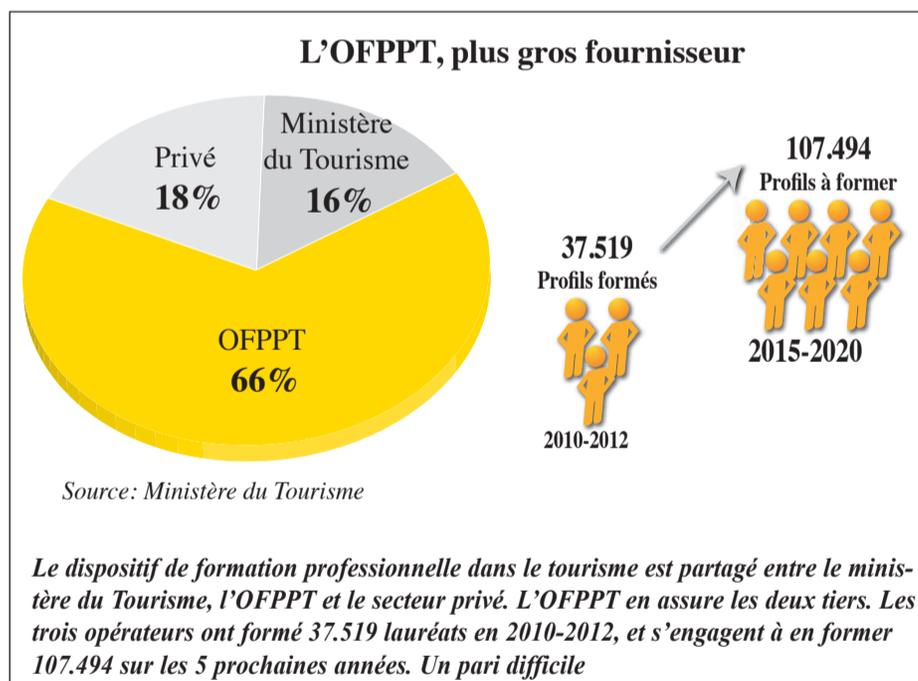
Une problématique méditerranéenne



LA Méditerranée est une région touristique par excellence qui aura besoin de plus en plus de compétences sur les années à venir. Mais contrairement à d'autres régions du monde, les métiers du tourisme y sont encore mal perçus par les jeunes. Lors de la participation à la rencontre des pays du dialogue 5+5 le 3 décembre dernier à Lisbonne, le ministre du Tourisme, Lahcen Haddad, a plaidé pour une coopération régionale plus renforcée dans le domaine. Haddad a proposé la création d'un centre de formation méditerranéen, le développement de jumelages entre instituts et le lancement d'un prix récompensant les meilleures pratiques en matière de RH. Il a également suggéré la création de bourses de l'emploi et l'introduction d'un système d'évaluation et de reconnaissance de la qualité des services hôteliers et touristiques. □

Malgré les opportunités qu'il offre (470.000 postes à créer d'ici 2020), le tourisme ne séduit pas vraiment les jeunes. «Parmi les lauréats de l'Institut supérieur du tourisme de Tanger, il y a beaucoup de déperditions. Seul un tiers des diplômés s'orientent vers l'hôtellerie», relève Lahcen Zemat, SG de la Confédération nationale du tourisme (CNT). «Les

nous atteler à les créer», confie Naoual El Houari, directrice des ressources humaines et de la formation au ministère du Tourisme. «Cette année nous avons justement lancé de nouvelles filières, dans l'animation touristique et la direction des étages à Marrakech, et pour les guides des espaces naturels à Ouarzazate», précise-t-elle.



15.224 lauréats sont prévus. En formation supérieure (Isit, universités et privé), 940 profils sont attendus, sans compter 617 inscrits en formation par apprentissage. Le total des lauréats en 2014 serait donc de près de 16.781. Avec ce chiffre, et compte tenu de la faible attractivité du secteur, former les 130.000 compétences ciblées à l'horizon 2020 sera un véritable défi. «Nous comptons sur nos partenaires qui disposent de plus de flexibilité et de budget, à l'instar de l'OFPPPT, pour atteindre cet objectif. Le ministère pour sa part se focalisera plus sur la qualité du système en place, ainsi que sur la promotion de l'offre privée», explique Naoual El Houari.

privé de la formation. L'école, dont la construction démarrera en 2015 à Tamansourt, sera prête d'ici deux ans.

Dès la rentrée 2015-2016, le baccalauréat professionnel «Tourisme et hôtellerie» sera lancé. Des formations continues seront, par ailleurs, dispensées en faveur des professionnels, en partenariat avec l'OFPPPT. Cela dit, la formation à elle seule ne suffira pas. Les employeurs aussi devront fournir plus d'incitations afin de séduire les jeunes. □

Ahlam NAZIH

Pour réagir à cet article: courrier@leconomiste.com

