



La fonction RH en quête de reconnaissance

Ph. Fotolia



- Malgré les avancées réalisées, elle passe souvent au second plan
- Gestion du handicap: zéro pointé!
- Congé individuel de formation, partenariat Education-entreprises... les pistes de l'Agef

Pages IV & V

L'ESJC s'allie à l'Université de Nice

APRÈS son accord fin novembre dernier avec la faculté de communication et des relations internationales, Blanquerna (Université Ramon Llull de Barcelone), l'ESJC vient de choisir un nouveau partenaire. Il s'agit de l'Université Nice Sophia-Antipolis. L'École supérieure de journalisme et de communication du groupe Eco-Médias poursuit son ouverture sur l'international. Echange d'étudiants et d'enseignants, partage de publications, activités de recherche... plusieurs domaines de collaboration sont prévus. A plus long terme, une double diplomation pourrait être envisagée. □

Page III

■ La transformation d'entreprise, au-delà des slogans

Page VII

■ La faculté polydisciplinaire d'El Jadida défie le chômage

Page II

■ Quand l'art s'invite au collège

Page VI

Faculté polydisciplinaire d'El Jadida

Ici, les lauréats ne chôment presque pas

■ Taux d'insertion dépassant les 80%

■ Sensibilisation à longueur d'année sur l'auto-entrepreneuriat

UNE faculté au milieu de la forêt, un bâtiment au design moderniste digne d'un siège de multinationale et la mer à quelques pas... bienvenue à la faculté polydisciplinaire d'El Jadida. Ce jour-là, mardi 10 mai, il pleuvait des cordes. Ce qui n'empêchait pas les étudiants d'être présents, à l'heure et en nombre. La motivation est visiblement quelque chose que l'on met en pratique ici. Spécialisée dans les formations en management et coaching, la faculté semble avoir réussi à agir sur les comportements de ses premiers usagers que sont les étudiants. Changer les mentalités et agir sur les comportements est en effet un des axes de travail prioritaires du doyen Abdelaziz Chafik. Rencontré au lendemain d'une journée consacrée à l'employabilité des jeunes, ce dernier affirme sans détour que l'objectif de cet événement est de créer «le divorce



dans les mentalités des lauréats avec l'obligation de travailler dans la fonction publique». Et, mieux, «les inciter à créer leur propre entreprise». Cette journée n'est qu'une étape dans une série d'événements, de rencontres, de missions, de stages... s'inscrivant tous dans la même lignée. Pour quel résultat? «Nous n'avons pas les statistiques des lauréats devenus entrepreneurs. Nous avons en revanche des données détaillées sur leur insertion professionnelle en tant que salariés», explique Chafik. Statisticien et agronome de formation, ce dernier a réussi à mettre en

L'ambiance était bien studieuse lors de la journée sur l'entrepreneuriat et l'auto-emploi tenue à la faculté polydisciplinaire d'El Jadida. Et ce, malgré une météo qui n'aidait pas nécessairement. Seraient-ce des entrepreneurs en herbe tous ces étudiants? (Ph. NT)

place une cellule de suivi des diplômés que l'on ne risque de croiser que dans les grandes écoles de commerce. Cela tombe bien d'autant plus que les chiffres, du moins officiels, réconfortent le doyen dans ses choix. On estime ainsi à 82% le taux d'insertion des diplômés contre

seulement 18% encore en processus de recherche. Un chiffre qui donne le tournis lorsque l'on sait que le taux de chômage national parmi les diplômés supérieurs dépasse les 30%. Plus de 75% des lauréats insérés le sont dans le privé.

Décidément, le divorce avec la fonction publique est consommé. Et 61% rejoignent soit le secteur de la bancassurance, soit des multinationales opérant dans le secteur commercial. Ce qui fait de la faculté polydisciplinaire d'El Jadida une petite Paris Dauphine aux portes de Casa Finance City, première place financière d'Afrique. Le tertiaire, vocation première de l'établissement, occupe en tout cas, et naturellement, plus de 80% des insertions professionnelles des lauréats de la faculté. L'équation de l'adéquation entre formation et emploi est visiblement résolue. Mais il reste encore au moins deux axes d'amélioration. Le premier est relatif à l'ajustement constant et sans relâche des études à la demande du monde professionnel. «La globalisation fait qu'aucune position n'est définitivement acquise. C'est encore plus valable pour le marché de l'emploi. Ce dernier étant en perpétuelle évolution, il faut en permanence ajuster l'offre de formation», met en garde Chafik. Le deuxième axe concerne l'entrepreneuriat et l'auto-emploi. A ce niveau, la bataille est loin d'être gagnée. En effet, quand bien même on arriverait à convaincre les jeunes diplômés du bien-fondé de la démarche, il reste tout un écosystème à changer pour s'inscrire dans une nouvelle culture business basée sur l'innovation et la prise de risque. «Certes, à elle seule, la faculté ne peut pas faire de miracle dans ce domaine. Et la graine entrepreneuriale est quelque chose qu'on doit semer très tôt, lors du cycle collège, voire du primaire», concède le doyen. Mais ce n'est aucunement une raison pour aller jusqu'au bout de ses promesses «électorales». Oui, car pour être doyen, il faut arriver avec un projet, le défendre et s'engager à le mettre en place. Après deux mandats à la tête de la faculté polydisciplinaire d'El Jadida, Chafik s'appête à remettre son tablier en 2017. Après autant d'engagement et d'énergie, s'arrêter en si bon chemin est pour le moins une punition. Quelle vie après celle de doyen? Président d'université ou retour parmi les enseignants, ce sont là deux options de définies. Quid de la création d'une entreprise? □

Nabil TAOUFIK

Pour réagir à cet article: courrier@leconomiste.com

Adapter la formation à l'emploi n'est plus un choix

- L'Economiste: Comment rendre les jeunes plus convaincus de l'entrepreneuriat?

- **Abdelaziz Chafik:** Je pense que l'idée d'être son propre patron arrive en priorité dans l'esprit des jeunes diplômés lorsqu'ils sont au moment de définir une orientation à leur carrière. Cela dit, il ne suffit pas d'avoir l'idée pour devenir entrepreneur. C'est tout un apprentissage qui doit commencer très tôt. Cela commence déjà au niveau de la manière dont l'élève reçoit le savoir. En fait, il ne devrait plus le recevoir passivement, comme cela est le cas aujourd'hui, mais le construire activement. Ainsi, il est en train de devenir auto-entrepreneur de sa propre formation. Ensuite, il est clair qu'il faut passer un maximum de temps en entreprise et à un âge assez précoce. Au niveau de l'université, nous avons noué plusieurs partenariats avec le monde professionnel dont notamment celui passé avec l'association Injaz par le biais duquel, chaque année, une centaine d'étudiants sont parrainés par des dirigeants et préparés à la vie professionnelle.

- D'après vous, l'implication des professionnels doit s'étendre davantage en amont...

- En effet. Pour résoudre l'équation formation-emploi, il faut que le recruteur final soit ingénieur ou partie prenante dans l'élaboration et la confection des cursus enseignés. Ce n'est qu'à travers un travail main dans la main avec le corps académique et administratif que l'on pourrait éviter de se retrouver avec des programmes qui n'ont aucune demande en face.

- L'université publique est aujourd'hui challengée par le privé. Pensez-vous que son ère est révolue?

- Au contraire, je pense que c'est le public qui doit continuer à assurer l'essentiel de la formation des cadres dans le pays. D'ailleurs, les remontées terrain font écho de quelques dérapages dans le privé ayant comme source un penchant naturel à la productivité et au gain financier. Ce qui ne veut pas dire que l'université publique est irréprochable. Là encore, le constat est largement fait d'une faible productivité et d'un non-respect assez récurrent des



«Public et privé doivent prendre conscience aujourd'hui de la nécessité d'œuvrer de concert pour accompagner l'ambition de développement du pays. A défaut, l'on risque de voir les opportunités d'investissement et d'emploi partir ailleurs», souligne Abdelaziz Chafik, doyen de la faculté polydisciplinaire d'El Jadida (Ph. NT)

volumes horaires. Au final, public et privé doivent prendre conscience aujourd'hui de la nécessité d'œuvrer de concert pour accompagner l'ambition de développement du pays comme définie par les discours royaux et les programmes sectoriels du gouvernement. A défaut, l'on risque de voir les opportunités d'investissement et d'emploi partir ailleurs. □

Propos recueillis par Nabil TAOUFIK

L'ESJC s'allie à l'université de Nice

■ L'école du groupe Eco-Médias poursuit son ouverture sur l'international

■ Echanges d'étudiants/enseignants, recherche, double diplomation,...

ENCORE un partenariat pour l'ESJC (Ecole supérieure de journalisme et de communication). L'école, lancée en 2008 par le groupe Eco-Médias (éditeur de L'Economiste, Assabah, Atlantic Radio et propriétaire de l'imprimerie Ecoprint), vient de s'allier à l'université Nice Sophia Antipolis. Un accord cadre de coopération a été signé le 13 mai dernier. A travers ce partenariat qui s'étale sur 5 ans, les deux établissements conviennent, pour commencer, d'un échange d'étudiants (niveau licence) pour un semestre. Une étudiante de l'université française a d'ailleurs d'ores et déjà été accueillie à l'ESJC. L'accord prévoit également un échange de productions des étudiants, à publier sur les sites respectifs des établissements, dans le cadre d'un programme international, Carrefour des écoles. Les publications des étudiants français seront ainsi mises sur le site de l'ESJC, dont la version relookée sera bientôt disponible, et vice-versa. A plus long terme, une double diplomation pourrait être envisagée. D'autres axes de collaboration sont, en outre, au menu. Tels que l'échange d'enseignants et de documentations de



L'ESJC est également ouverte sur son environnement immédiat. Ses étudiants, dans un esprit de learning by doing, organisent trois conférences par mois. Avec des invités de tous bords (économie, politique, art, sport,...). Comme (de gauche à droite) l'ex président du Parlement, Karim Ghellab, le chef du gouvernement, Abdelilah Benkirane, l'ancien patron de RAM, Driss Benhima, et le pilote automobile Mehdi Bennani

programmes d'études, et des activités communes de recherche.

L'ESJC s'ouvre ainsi petit à petit sur l'international. «L'école a été créée, dès le départ, avec une vocation d'ouverture et de partenariats à l'international. D'ailleurs, elle a été lancée avec l'ESJ Paris», rappelle Khalid Belyazid, DG du groupe Eco-Médias. Fin novembre dernier, un mémorandum

d'entente a été paraphé avec la faculté de communication et des relations internationales, Blanquerna (Université Ramon Llull de Barcelone). C'était le premier du genre entre le Maroc et l'Espagne dans la communication et le journalisme. Il porte sur l'échange d'étudiants (niveau master) pour un semestre, la coopération scientifique et la

langues étrangères. C'est une expérience enrichissante à tous points de vue», insiste Badia Essaouri, directrice pédagogique adjointe de l'ESJC.

Cette année, l'école a obtenu de nouvelles accréditations de ses filières, conformes au nouveau cahier des normes pédagogiques imposé par le ministère de

Le «master qualité du logiciel» a la cote à Fès

■ Les 27 lauréats de la faculté des Sciences ont déjà décroché un emploi

EN grande pompe! Voilà comment a été célébrée la nouvelle promotion du «master qualité du logiciel» (MQL). Et c'est la Faculté des Sciences Dhar El Mahraz (FSDM- Fès), qui a organisé, samedi dernier, la 2e édition de la cérémonie de remise des diplômes au profit des lauréats de la promotion 2015. Ces derniers ont reçu leur diplôme, en présence de leurs proches, des étudiants des promotions en cours ainsi que des anciens lauréats.

Coordonnée par Noureddine Chenfour, responsable du master, cette manifestation s'est tenue au sein du centre de conférences de la FSDM-Fès. En fait, comme tous les ans, l'année universitaire 2014-2015 était pour le MQL une année d'intégration par excellence. Ainsi, avant qu'ils n'aient leur diplôme, quelque 27 lauréats (sur une pro-

motion de 30 étudiants) ont déjà signé un contrat CDI avec des grandes multinationales, comme Capgemini, Atos, CGI, Accenture, etc. Signalons que les débouchés de cette formation correspondent parfaitement aux objectifs des entreprises. Ainsi, le principal «client» MQL se trouve dans tous les parcs d'activités offshore et Outsourcing, notamment à Casablanca Nears-hore Park et Rabat Technopolis. «Les lauréats MQL s'intègrent aussi dans toutes les structures actives en développement informatique dans les deux secteurs privé et public», indique Pr Mohammed Benlemlih, doyen de la FSDM. A noter que la célébration de la nouvelle promotion était une grande occasion de rencontre entre les étudiants de la promotion 2014-2015 et les lauréats MQL 2007. Créée l'année dernière, l'association MQLplus a soufflé sa première bougie. Celle-ci vise à développer un cadre de regroupement des lauréats du master MQL de FSDM-Fès. □

Y. S. A.

Une école d'élites

L'ESJC n'est pas une école de masse. Avec une centaine d'étudiants, l'établissement tient à garder une taille humaine, afin de former les élites du secteur du journalisme et de la communication. «Notre objectif est d'offrir une formation de haut niveau, basée sur deux ingrédients clés: la culture générale et l'excellence technique», souligne le DG du groupe Eco-Médias, Khalid Belyazid. Le modèle a déjà fait ses preuves. 70% des étudiants sont embauchés au cours de leur stage de pré-embauche, qui se déroule chaque année entre mars et mai. «Notre force est que nous formons des profils polyvalents, pouvant s'insérer à la fois dans l'audiovisuel, les métiers de la communication et la presse écrite», précise la directrice pédagogique adjointe. L'établissement dispose aussi d'un corps professoral prestigieux, formé d'enseignants-chercheurs et d'experts reconnus. Le secteur, lui, est très demandeur. Les lauréats sont sollicités de partout. Radios, télévisions, journaux, sites électroniques, agences de communication, ministères,... L'établissement, qui s'est positionné en l'espace de quelques années parmi les leaders de son domaine, peine même à répondre à toutes les demandes. □

participation conjointe à des activités culturelles. «Aujourd'hui, nous cherchons de nouveaux partenaires. Nous souhaitons insérer progressivement l'établissement dans le système d'échange international», confie Khalid Belyazid.

Dans le contexte actuel, difficile de rester cantonné dans son espace local. «C'est important d'ouvrir aux étudiants de nouveaux horizons, à la fois pour leur carrière, leurs compétences et leur maîtrise des

l'Enseignement supérieur. En ce moment, elle planche sur la version arabophone de son mastère en journalisme et communication. Son concours d'accès (écrit et oral) est généralement ouvert après l'examen du baccalauréat, il se déroule entre juillet et septembre. □

Ahlam NAZIH

Pour réagir à cet article:
courrier@leconomiste.com

Performance managériale

En attendant que les discours deviennent réalités

■ Un colloque pour promouvoir la qualité du management

■ Et faire face aux défis socio-économiques et humains

■ La question de la diversité encore soulevée

LES temps changent. Le Maroc doit faire face à de multiples contraintes et réalités bien différentes de celles auxquelles il était familiarisé ces dernières décennies. Ce

sont d'abord des défis socio-économiques et humains à relever, conformes aux prin-

cipes de la compétitivité durable. Car avoir un taux de croissance que d'autres pays

remer. Remonter à la source est une évidence. L'AGEF qui travaille depuis 45 ans à valo-

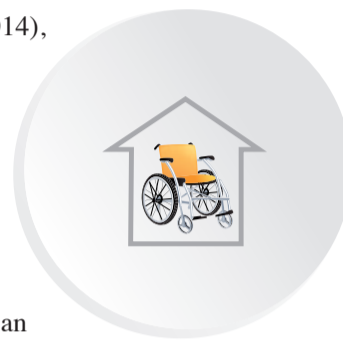
riser les ressources humaines, s'apprête à créer l'AGEF Junior pilotée par de jeunes cadres RH. Véritable interface entre les entreprises et le monde de l'enseignement et de la formation, ses fonctions vont d'une meilleure adaptation des programmes à l'encadrement des travaux de recherche en entreprise, en passant par l'accès aux stages et l'accompagnement des jeunes diplômés et des cadres RH juniors durant leur inser-

Management du handicap: Zéro pointé!

- **6,8%** est le taux national de prévalence du handicap (ENH 2014), soit 2.264.672 personnes sur une population totale de référence de 33.304.000
- Alors que la prévalence au monde est de **15%** (OMS 2011)
- **25%** des ménages marocains sont touchés par le handicap
- Près de **6 PSH sur 10** déclarent que les croyances et les représentations de leur entourage sont un obstacle à leur intégration au travail
- Seules **11,6%** des PSH en âge d'être actives travaillent
- Leur exclusion fait perdre au Maroc **9,2 milliards de DH** par an soit 2% du PIB

Le handicap en est au stade zéro de la pratique managériale en entreprise. Le contexte marocain parle de lui-même...

Source: Bentaleb



Paroles d'experts



«Le DRH est un petit ministre. Tous deux doivent concilier les intérêts de l'entreprise comme du salarié, et de l'état comme du citoyen. Cette gestion de paradoxes le place dans une position délicate. Une casquette forcément ingrate».

Jamal Rhmani, ancien ministre de l'emploi



«Ce 21e colloque se tourne vers la diversité des genres, avec un métier qui se féminise, la diversité des cultures et des origines nationales grâce à nos nombreux participants venus d'Afrique et de France».

Abdellah Chenguiti, président de l'AGEF



«Chaque salarié doit mobiliser sa capacité à innover, et pour cela le DRH doit lui en donner l'envie et les moyens. Cela passe bien sûr par le salaire et les primes, mais aussi par l'évaluation de son comportement collaboratif. Chaque fois que quelqu'un découvre une manière de faire meilleure, il doit la partager avec ses collègues. Savoir travailler en équipe est une compétence incontournable aujourd'hui».

Jean-Marie Peretti, professeur à l'ESSEC



«Les entreprises ignorent, voire méprisent, la recherche en management. Dans ce contexte peu favorable, comment le jeune chercheur peut-il évoluer et participer à l'essor de l'entreprise? Trop théorique, avec peu de financement, et sans finalités, ce domaine ne voit émerger que quelques rares talents. La recherche est le fruit de la seule volonté personnelle, sans autre soutien».

Abdenbi Louitri, professeur à Cadi Ayyad Marrakech



«Dans un marché en pleine mutation, le 1er levier est la formation. Un domaine jusque-là trop général et peu pris au sérieux. Savoir motiver ses équipes est une autre exigence qui incombe aux RH».

Khalid Belyazid, DG d'Eco-Médias



«Le cycle de vie d'un produit est bien plus court aujourd'hui et le consommateur est très bien informé, ce qui amplifie la notion qualitative. La dimension de compétitivité ayant du coup elle aussi évolué, doit s'inscrire dans la durée. Les RH, à condition qu'elles soient compétentes, sont un des facteurs clés d'une concurrence durable».

Abdellatif Komat, doyen à l'université Hassan II de Casablanca



«L'entreprise cherche avant tout le profit. Elle doit satisfaire ses clients et actionnaires. Mais ce qui fera la différence avec ses concurrents, c'est sa gestion du capital humain et son aptitude à faire que ses salariés soient opérationnels et qu'ils le restent dans le temps».

Abdelkrim Sekkak, directeur RH chez Toyota Maroc

B.B. & S.J.

nous envie est bien, encore faut-il qu'il soit suffisamment créateur d'emplois. Il y a aussi l'industrialisation qui est à renforcer avec une incitation à l'export vers de nouveaux marchés internationaux de plus en plus exigeants en termes de respect des normes sociales et sociétales. Et bien sûr, la question du genre et de la diversité à booster. La performance managériale est ainsi à l'ordre du jour du 21e colloque de l'AGEF, l'association nationale des gestionnaires et

tion professionnelle et le développement de leurs compétences. Car la problématique de l'emploi est avant tout une question d'adéquation entre les besoins du marché et l'offre de compétences. Le portrait dressé du lauréat étant peu glorieux. Le couperet tombe... Pas employable! En cause: son manque d'esprit d'initiative, de curiosité sur l'entreprise et son inaptitude à travailler en équipe. L'enseignement et la formation seraient-elles la source de tous les maux?

Le cas du handicap

LES ressources humaines englobent tant de diversités. Celle du handicap, présentée par Chafik Bentaleb, professeur à Cadi Ayyad, fait face à l'absence de dispositifs et pratiques en sa faveur malgré une perception accueillante des DRH et un discours volontariste et favorable à l'intégration au travail des personnes en situation de handicap (PSH). Une récente étude a montré que leur exclusion fait perdre au Maroc 9,2 milliards de DH chaque année, soit 2% du PIB. Outre les logiques sociales de la gestion du handicap, il s'agit également de logiques économiques. Selon le rapport mondial sur le handicap (OMS, 2012), les PSH possèdent bien souvent les aptitudes requises, témoignent d'un fort sentiment d'appartenance et affichent un faible taux d'absentéisme, au point que les entreprises sont de plus en plus nombreuses à juger qu'il est efficient et rentable de les embaucher.

formateurs des ressources humaines, tenu à Marrakech, et dont L'Economiste et Atlantic (quotidien et radio du groupe Eco-Médias) sont les partenaires. La profession est en effet pleinement actrice de cette compétitivité durable visée multidimensionnelle. Pendant 2 jours, les experts ont débattu des moyens à mettre en œuvre pour agir sur la valeur ajoutée des produits marocains, renforcer le positionnement qualitatif du made in Morocco sur les marchés étrangers et promouvoir le management de la qualité par la qualité du management. Car une mauvaise presse colle à la profession. «Ce que nous entendons dans les couloirs est que le DRH n'est pas calé pour le business, qu'il est fâché avec les chiffres et qu'il ne doit donc pas intervenir dans les affaires de l'entreprise» rappelle Omar Benaini, DG du cabinet de conseil LMS ORH. Pourtant, son rôle est d'insuffler les comportements créateurs de valeurs au sein des équipes. C'est à lui de faire en sorte que chaque salarié ait envie de collabo-

En tout cas, pour y remédier, l'apprentissage en alternance est une piste intéressante à généraliser, tout comme les contrats Cif, le congé individuel de formation, dont le pays pourrait s'inspirer qui, comme c'est le cas en France, permet au salarié de s'absenter de son poste, tout en gardant sa rémunération, afin de suivre une formation pour se qualifier, évoluer ou se reconverter. L'objectif étant de s'appuyer sur une employabilité durable. Alors espérons que toutes ces bonnes intentions se concrétisent sur le terrain, car comme l'a soulevé l'un des participants au colloque: «le discours politiquement correct est un sport national»... Reste donc à donner vie à cette feuille de route écrite et orale et passer de quelques volontés individuelles à une tendance générale.

Stéphanie JACOB



Pour réagir à cet article: courrier@leconomiste.com



Performance managériale

«L'apprentissage est pour l'entreprise une richesse extraordinaire»



Professeur et chercheur français en ressources humaines, Jean-Marie Peretti enseigne à l'ESSEC et à l'université de Corse. Il est également président de l'Institut international de l'audit social (IAS) depuis 2013 et professeur au sein de l'Institut d'administration des entreprises de Corse (IAE), sans oublier sa casquette de rédacteur en chef de la revue Question(s) de management. Discussion avec un véritable expert!

- L'Economiste: Quels défis attendent les DRH dans le futur?

- Jean-Marie Peretti: Les entreprises aujourd'hui sont confrontées à une véritable révolution du numérique et du digital. Probablement, la 4e révolution industrielle, ce qui pose des problèmes considérables en termes de compétence, d'emploi, de formation et même d'activités et de business pour les entreprises. Logiquement, la fonction RH est en première ligne pour la transformation. Elle est également en première ligne pour que l'entreprise réponde bien à toutes les attentes en matière de responsabilité durable, c'est-à-dire à la fois économique, financière, sociale, sociétale et environnementale. Il y a donc aujourd'hui un vrai défi pour les DRH, celui de l'élargissement de leur champ et d'un approfondissement de leur responsabilité. Ils deviennent responsables d'un nombre

croissant de facteurs clés de compétitivité et de compétitivité durable.

- Beaucoup de demandes, mais n'ont-ils pas souvent les mains et les pieds liés?

- Effectivement, l'un des vrais problèmes aujourd'hui est que la fonction RH n'est pas toujours reconnue dans les entreprises comme une fonction qui va contribuer à la compétitivité dans la durée. Même si au Maroc, sur ces 20 dernières années, il y a encore du chemin à parcourir. Or, dans la transformation actuelle, dans cette période de digitalisation et de mondialisation, si la fonction RH n'est pas reconnue comme essentielle, de nombreuses entreprises vont être amenées à devoir gérer leur déclin. Nous savons aujourd'hui qu'elles ont un besoin d'innovations très fort et de veiller en permanence qu'il n'y ait aucun gaspillage de ressources, et notamment les ressources de compétences que les hommes et les femmes ont. Alors le défi est de savoir comment mobiliser notamment les jeunes générations en termes de volonté, d'engagement, de capacités créatives et créatrices et de maîtrise de la technologie pour pouvoir affronter une concurrence mondiale de plus en plus liée aux nouvelles technologies. Aujourd'hui, on peut réussir où



Auteur de nombreux ouvrages sur la question, Jean-Marie Peretti vient de publier avec Jacques Igalens, tous deux les pères fondateurs des méthodologies d'audit social en France, «Audit social, meilleures pratiques, méthodes, outils» chez Eyrolles. Un tour d'horizon complet sur la responsabilité sociale de l'entreprise (Ph. Mokhtari)

que l'on soit à condition d'avoir su attirer les talents, les développer, et les avoir mobilisés pour qu'ils contribuent à cette innovation permanente, qui seule assure la pérennité de l'entreprise.

- Qu'entendons-nous par compétitivité durable?

- Beaucoup de choses! Pour qu'elle soit durable, il faut qu'elle ait des bases économiques saines, et qu'il y ait une réelle performance sociale au sens large. Une entreprise qui n'a pas une politique liée à son environnement va finir par être

confrontée à des pressions extrêmement fortes qu'elle ne pourra plus assumer, notamment financières. Si elle ne mobilise pas ses salariés sur des objectifs environnementaux, elle ne pourra pas les retenir. Car aujourd'hui, les salariés sont prêts à s'engager s'ils ont l'impression que l'entreprise s'engage. Il sera un vrai citoyen dans l'entreprise si l'entreprise est citoyenne dans la cité. Du donnant-donnant. L'entreprise par exemple a de plus en plus de responsabilités à l'égard du territoire. Elle doit initier des liens forts avec le système éducatif, de santé, avec l'ensemble des parties prenantes sur le territoire où elle est implantée, pour survivre dans le temps.

- Agir notamment au niveau de l'enseignement...

- L'entreprise a un rôle important à jouer en matière de développement du capital humain. Et ce, quelles que soient les qualités de l'enseignement. Les établissements ne peuvent tenir leur rôle que s'il y a un vrai partenariat éducation-entreprise pour connaître les attentes du marché de l'emploi et ses besoins. En plus de la formation générale, il faut professionnaliser. Cela passe par l'apprentissage, qui a fait la fortune de l'industrie allemande. Le fait d'accueillir des jeunes est pour l'entreprise une richesse extraordinaire. □

**Propos recueillis par
Badra BERRISSOULE
& Stéphanie JACOB**

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

BRÈVES

■ Adalia school sensibilise à la cyber-sécurité

Adalia School of business a récemment invité plusieurs experts pour discuter, échanger et débattre des nouveaux enjeux liés au secret des affaires et à la cyber-sécurité au Maroc. Il s'agissait entre autres d'Ahmed Bouaicha, responsable des solutions entreprise chez Dell Afrique du Nord et de l'Ouest ou encore de Driss Farissi, General Manager de TNS. Les intervenants ont insisté sur l'importance de développer un travail de sensibilisation auprès des responsables et des entrepreneurs sur les risques et leur hiérarchisation ou encore sur les niveaux de sécurisation requis. La question de la cyber-sécurité a également été abordée. Il a notamment été recommandé d'utiliser un réseau de connexion protégé et de garder continuellement ses pare-feu à jour.

■ L'OFPPPT: Un workshop pour améliorer la formation des pays africains

L'OFPPPT organise, en partenariat avec la Banque islamique de développement (BID), un workshop auquel participeront les responsables de la formation professionnelle de 14 pays partenaires africains. Placé sous le thème «La coopération triangulaire au service du partenariat Sud-Sud», l'évènement vise avant tout à mettre à niveau et à renforcer les capacités des dispositifs de formation professionnelle de ces régions. La rencontre a également pour but d'explorer de nouvelles pistes d'échanges mutuellement bénéfiques et de rechercher de nouveaux modes de soutien financier. □

DEMANDES & OFFRES D'EMPLOI

Directeur administratif et financier

14 ans d'expérience, solide référence en holding, BTP, immobilier, services, industrie pharmaceutique et pétrolière
En cabinet d'audit, groupe marocain et multinationale
maîtrise audit, contrôle de gestion, comptabilité, finance, fiscalité, GRH....
Mobile et disponible

D146

GSM : 0665 82 49 35

JF

Diplôme de secrétaire médicale
4 ans d'expérience radiologie comme secrétaire
profonde expérience dans le domaine médicale
(de 1995 à 2016)
Maîtrise de l'outil informatique
Bonne présentation
Cherche poste motivant

DGSD

GSM : 0668 78 98 29

JF

Profil en développement des entreprises plus de 10 ans d'expérience dans différents domaines (export, audit, marketing...)
DESS logistique en commerce interne et international
Etudie toute proposition

D142

GSM : 0662 40 90 96

JH Marié

Grande expérience comme chauffeur poids lourd et longs trajets
Chauffeur urbain casa / Chauffeur permanent CTMLN / Chauffeur royal air Maroc
Disponible de suite
Mobilité géographique
Permis de conduire catégories B-C-D.

DGSD

GSM : 0671 99 08 46

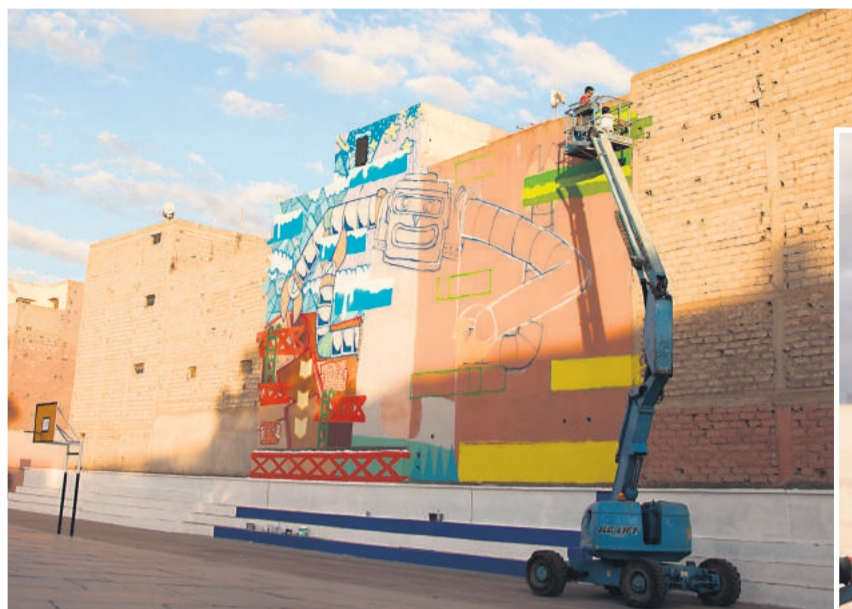
Quand l'art s'invite au collège

■ 2 artistes et 30 collégiens réalisent 2 fresques murales pour changer le décor de leur école

■ Objectif, leur faire comprendre que tout projet demande un investissement personnel

■ Et que le statut d'artiste peintre est un vrai métier

ILS ont entre 12 et 16 ans et sont élèves au collège Tarik Ibn Ziad à Marrakech. Sur les 2.200 enfants que compte l'établissement public, 30 ont été choisis pour participer à un projet d'art plastique encore jamais réalisé auparavant. Une initiation participative d'une discipline absente des programmes d'éducation. Les maîtres du jeu: Poes et Jo Ber, 2 artistes français résidents réguliers de Jardin Rouge à Marrakech. Leur objectif est de réaliser 2 fresques murales dans la cour du terrain de sport du collège, jusque-là cernée par les habitations et des murs de briques. Un paysage peu inspirant. Premier temps fort, la fresque monumentale de 360 m², exclusivement réalisée par les artistes car il est bien sûr impossible de faire monter les élèves dans la nacelle à 15 mètres de hauteur. «Les enfants ont pu suivre chaque étape de sa réalisation», explique la référente du projet pour Montresso, Julie Vasset. «L'intérêt pour eux était de comprendre qu'un tel projet demande beaucoup d'heures d'investissement et de travail et que le statut d'artiste peintre est un vrai métier». Basée sur le célèbre jeu «Destin, le jeu de la vie» remis au goût du jour en 1992 et inventé par Milton Bradley en 1861, cette fresque parle du cycle des 4 saisons avec un robot en personnage dominant, entouré de petits animaux. «Il s'agissait de réfléchir à une thématique ludique et joyeuse, compréhensible pour chacun indépendamment de sa culture. Une sorte de message universel, sans représentation humaine, avec l'idée centrale de partage et d'échange», raconte Julie. En effet, si pour tout l'établissement, ces fresques égayaient le terrain de sport et donc le quotidien des enfants, les artistes, épaulés par un calligraphe, ont eux aussi gagné en enseignements. Mêmes bénéfiques pour les professeurs du collège, qui avouent avoir été surpris de la compréhension de ces enfants sensibles à l'art plastique et peu épanouis dans les autres matières. A eux ensuite de réaliser leur propre fresque de



Un projet inédit est réalisé au collège Tarik Ibn Ziad à Marrakech. Les artistes français Poes et Jo Ber animent des ateliers d'art plastique et réalisent une fresque murale de 360 m² aux côtés de 30 élèves de cet établissement public

Poes et Jo Ber sur la nacelle de 15 mètres de haut pendant la réalisation d'une fresque sur le thème du jeu de la vie



L'artiste Poes travaille avec les enfants du collège Tarik Ibn Ziad sur la réalisation de 2 fresques murales dans la cour du terrain de sport de leur établissement

L'artiste Poes pose en bas à droite avec les enfants du collège choisis pour accompagner le projet de fresques.



2 mètres sur 10, dont ils ont choisi la thématique autour de l'environnement et de la vie. Avant de se lancer, ils ont eu droit à 3 jours d'ateliers pour apprendre les techniques, les couleurs et les contraintes propres à sa réalisation. Ce projet, en partenariat avec la Biennale de Marrakech,

a été initié par le proviseur du collège, Ryane Abdelmouhcine, financé par la fondation Montresso et soutenu par des entreprises mécènes. Un enseignement transmis dans le respect des différences au bénéfice de tous les participants. Et pour Poes et Jo Ber, l'envie d'offrir aux

enfants une vision de la vie joyeuse et créatrice, basée sur la connaissance. □

Stéphanie JACOB

(Ph. Montresso)

Pour réagir à cet article:
courrier@leconomiste.com

La transformation, au-delà des slogans

■ Gare à la gestion des apparences et au faire-semblant

■ Ne pas avoir peur d'échouer et, si nécessaire, monter un «comité d'erreurs»

■ Le comportement du patron est contagieux!

SE transformer, c'est souvent la seule issue des entreprises en difficulté. Menacées de disparition, elles sont obligées de se réinventer. Mais que l'on ne s'y trompe pas. Cette démarche est totalement différente de la conduite du changement, ô combien à la mode. «Il s'agit là de s'inscrire dans un modèle de rupture, en réinventant les métiers, les relations, les pactes sociaux...», insiste Thierry Picq, directeur académique et professeur de management à l'EM Lyon business school. L'école, installée depuis quelques mois à la Marina de Casablanca, a récemment organisé une rencontre débat sur le sujet. «L'objectif n'est pas de planifier le changement, mais de libérer les énergies et de se libérer des inerties et des résistances», poursuit Picq. Comment s'y prendre? Le directeur académique de la business school relève plusieurs ingrédients clés,



Contrairement à la conduite du changement, la transformation requiert une rupture totale avec le passé et une réinvention de l'organisation et des process (Ph. Fotolia)

à communiquer autour de ses victoires, à formaliser ses valeurs et à reconnaître et féliciter les réussites de ses collaborateurs afin de les motiver. Le dirigeant, lui, a intérêt à donner le bon exemple. «Plusieurs études ont démontré que les N-1 et N-2 ont tendance à imiter le comportement de leur chef», rappelle Picq. Si sa conduite est mauvaise, cela risque de se répercuter sur l'ensemble de l'organisation, par effet de contagion!

L'intelligence collective et le par-

toires. Il continue donc ainsi jusqu'au jour où il finit par couler», pense le DG de Maghreb Steel, Amar Drissi. Pour lui, la première marche vers la transformation est de déterminer une ambition et une cause communes. Outre le rapport au réel, quelques éléments sont décisifs selon Drissi. Le premier, adopter un discours de vérité fondé sur un diagnostic précis. Nul besoin de raconter des bobards à ses collaborateurs. Ni de trop faire dans

la politique, c'est le deuxième élément à retenir. La «politique en entreprise» est monnaie courante. Elle se base sur «la gestion des apparences, les slogans, le faire-semblant, les logos, la cosmétique...». Mais inutile que le dirigeant y concentre toute son énergie, au risque d'oublier la substance de sa mission, garantir la pérennité de sa structure.

Autre point à ne pas négliger, la réflexion. Même absorbé par l'action, le leader ne doit surtout pas perdre son côté stratège.

Tellement de défis à relever pour passer le cap de la transformation. C'est désormais le lot des entrepreneurs contraints à une continuelle remise en question de leur mode de management. □

Ahlam NAZIH

Pour réagir à cet article:
courrier@leconomiste.com

La méga métamorphose de l'OCP

SE transformer par la force du management. Voilà l'exploit qu'a réalisé l'OCP en l'espace de quelques années. «En 2006, l'Office était dans une situation dramatique. Son déficit équivalait à la moitié de son chiffre d'affaires et son outil industriel était dégradé. Aujourd'hui, l'OCP est leader mondial de son secteur», fait remarquer Pascal Croset, co-fondateur du cabinet de conseil en management Intedyn, qui a longtemps collaboré avec le groupe. Ce dernier n'a pas reçu de subventions de l'Etat, vendu quelques mines ou organisé un plan de départ volontaire. Il a simplement tout misé sur le management. Avec un système industriel complexe et des comptes dans le rouge, le challenge était titanesque. Il fallait «faire danser à un éléphant la samba», selon les mots de son patron, Mustapha Terrab, un manager hors pair. «Nous avons divisé le management en deux: une gestion d'organisation technique et une gestion politique destinée à valoriser la spécificité et l'unicité de l'entreprise», explique Croset. Même avec sa taille gigantesque (près de 20.000 collaborateurs), le groupe s'est transformé en un «centre unique de valeur». □

à commencer par l'agilité. La structure doit être capable de tester de nouvelles choses et d'en tirer les leçons rapidement, tout en se donnant le droit à l'erreur. Certaines entreprises disposent même d'un comité d'erreurs chargé d'examiner les retours sur expérience.

L'entreprise gagnerait aussi à stimuler en permanence l'esprit d'innovation,

tage sont également cruciaux, de même que «l'incomplétude». Eh oui, le leader doit être capable d'avouer qu'il ne sait pas tout et accepter la «co-construction». D'ailleurs, certains dirigeants, se croyant omniscients, vivent sur leur planète! «Un dirigeant peut être facilement et rapidement déconnecté du réel. Son entourage peut lui raconter des his-



الموقع الإلكتروني الجديد
لوكالة بيت مال القدس الشريف

www.bmaq.org

يفتح لكم أبواب القدس ويعرفكم على أوضاعها ويقدم لكم كل ما تحتاجونه من معلومات عن الوكالة وعن كيفية مساعدة القدس وأهلها. بترعكم لفائدة الوكالة تساهمون في بناء مدرسة وتجهيز مستشفى وتوفير السكن للمحتاجين ومساعدة الفقراء والتكفل باليتام.

للمزيد من المعلومات إتصلوا بالرقم الأخضر

0800000005

الوكالة بالمجان

