



# Ecole: Et si les parents participaient à la réforme

- Implication dans le projet pédagogique, financement, suivi des enfants...
- L'innovation, victime de surenchères populistes
- Les charter schools, un projet PPP enterré par les syndicats

Pages IV & V



(Ph. Bizouat)

## La stratégie de l'emploi disparaît des radars

**Q**UE devient la stratégie nationale de l'emploi? Depuis sa présentation en décembre dernier, en fin de mandat, l'ambitieuse feuille de route, visant à créer 200.000 postes par an d'ici 2025, n'a plus été évoquée. Elle n'a même pas été lancée officiellement. Le patronat, écarté de son pilotage, insiste sur la nécessité de prendre des mesures concrètes. Notamment la révision du code du travail et la réforme de la législation sociale. □

Page III

## ■ Enquête Diorh-Mercer: L'inflation des hauts salaires inquiète les entreprises

Page II

## ■ Psychométrie, «la mathématique de la psychologie»

Page VII

## ■ Productivité: Managez les intelligences de vos salariés

Page VI

# La hausse des salaires stagne à 4%

■ **Mais elle reste difficile à supporter par les entreprises, surtout celle des dirigeants**

■ **Industrie pharmaceutique et grande consommation, les meilleurs payeurs**

■ **Le Maroc, bientôt importateur de compétences?**

CETTE année encore, les entreprises ont augmenté leurs salariés avec une médiane de 4%. Soit au même titre que 2014 et 2015, selon la 20e enquête de rémunération Diorh-Mercer (127 entreprises et plus de 25.000 participants). Pour 2017, l'on prévoit une bonification de 4,5%. Cette progression, supérieure à celle de l'inflation (1,7%) et au taux de croissance

prévu (1,5%), reste difficilement supportable par les entreprises, notamment celle de la catégorie des dirigeants (+11,2% pour les directeurs de fabrication et +8,9% pour les DG, à titre d'exemple). Face à la rareté des talents, les sociétés sont obligées

cas, le même niveau que ce qui est pratiqué en Europe du Sud. «D'un côté, nous souffrons d'une pénurie de compétences, et de l'autre, nous enregistrons des taux de croissance bas. Les entreprises se trouvent dans une situation difficile. Les choses ne

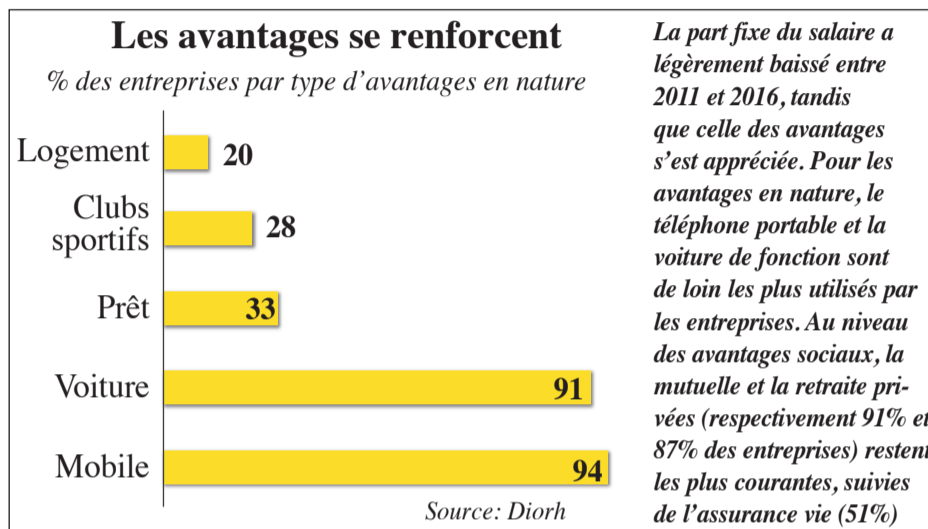
le patron du cabinet de conseil RH. Les cadres espagnols, français ou encore subsahariens sont, d'ailleurs, de plus en plus nombreux à convoiter le Maroc. «L'entreprise ne peut plus se passer d'un rôle qui devient stratégique, celui de la formation. C'est la seule solution pour rester compétitive sur le long terme», estime Bellal.

En matière de structure du salaire, la part fixe (salaire de base, primes et indemnités fixes) demeure le principal levier utilisé par les entreprises avec, toutefois, une légère baisse au profit des avantages sociaux et en nature (voir illustration).

En termes de salaire de base, sur la période 2014-2016, les managers ont été les mieux servis, avec une moyenne de +7% contre +4% pour les directeurs et les cadres, +2% pour les superviseurs et +1% pour les non-cadres. Les directeurs et les managers ont également profité d'une importante évolution du bonus cible (respectivement +13% et +8%) Pour toutes les catégories, les secteurs de l'industrie pharmaceutique et de la grande consommation sont ceux qui paient le plus. Les fonctions les mieux servies sont les RH et les finances. □

Ahlam NAZIH

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



de concéder de fortes hausses sur les rémunérations, en vue d'attirer les meilleurs. Les salaires atteignent ainsi, dans certains

pourraient se stabiliser que si nous réalisons une croissance supérieure à 5%», explique Essaid Bellal, DG de Diorh. «En termes de rémunération des cadres, nous restons chers par rapport aux pays avec lesquels nous sommes en compétition. Cela posera, à terme, un problème d'attractivité des investissements étrangers. Une solution se profile, celle d'importation de cadres moins chers, ou avec le même salaire, mais avec des compétences meilleures», analyse

## ETABLISSEMENT FINANCIER RECRUTE

### UN JURISTE CONFIRME

➤ **Missions :**

- Assurer le Conseil et les études juridiques,
- Mettre à jour l'application des textes législatifs et réglementaires,
- Suivre les relations avec les Avocats-conseil,
- Représenter l'Etablissement auprès des instances judiciaires,
- Traiter les dossiers de liquidation de succession, les saisies-arrêts, les Avis à Tiers Détenteurs...
- Gérer les cessions et acquisitions de biens immobiliers.

➤ **Profil :**

- Formation supérieure Bac + 5 et plus en Droit,
- Connaître la réglementation bancaire et les différents codes juridiques,
- Une Expérience professionnelle bancaire de plus de 10 ans est souhaitée.

### DES JURISTES

➤ **Missions :**

- Assurer la veille juridique et répercuter les impacts éventuels sur les contrats et actes juridiques en cours
- Etudier et traiter toutes les questions juridiques notamment celles liées à la gestion des comptes de dépôts
- Assurer les démarches juridiques en cas d'acquisition, de cessions ou immatriculations des immeubles.

➤ **Profil :**

- Formation supérieure Bac+4/5 en Droit
- Techniques rédactionnelles spécifiques au secteur juridique
- Expérience professionnelle bancaire souhaitée
- Parfaitement bilingue
- Méthode, rigueur et organisation

Candidatures (CV & Lettre de motivation) à adresser au journal

Réf : IA 18/10

## DRH: Jeune homme, expérimenté et mobile

■ **Les plus jeunes exercent dans les secteurs nouveaux**

■ **Leur ancienneté moyenne en entreprise est inférieure à 5 ans**

LA présentation des résultats de l'enquête sur les rémunérations de Diorh-Mercer, mercredi dernier à Casablanca, a aussi été l'occasion de dévoiler la 5e enquête sur la fonction RH. Faute d'implication des DRH, cette année, elle a difficilement couvert quelque 47 entreprises (une dizaine de secteurs).

L'étude a permis, toutefois, de dégager le profil du DRH. Il s'agit, pratiquement deux fois sur trois, d'un homme. D'une moyenne d'âge de 42 ans, il justifie d'une expérience de près de 18 ans. Environ la moitié des DRH ont exercé leur métier depuis toujours, tandis que qu'une deuxième moitié est issue d'autres spécialités, notamment la finance. Les plus jeunes se trouvent du côté des nouveaux secteurs, comme les IT, les télécoms, l'aéronautique... La majorité dispose d'une bac+5 (59%), le plus sou-

vent en gestion économique et sciences humaines. 71% optent pour la formation continue. Leur ancienneté moyenne dans leur entreprise est inférieure à 5 ans, ce qui témoigne de leur mobilité. Mais ils possèdent une expérience minimum de 10 ans dans les RH. «C'est là un signe de la maturité du métier. Les DRH sont essentiellement recrutés de l'extérieur pour leur expérience», commente Mehdi El Yousfi, DGA de Diorh.

Ils se perçoivent comme des partenaires stratégiques de long terme et des agents du changement. Et c'est aussi l'avis de leurs DG. Cela dit, pour ces derniers, en termes des compétences, les soft skills des DRH (com, écoute, fiabilité...) passent devant leurs aptitudes techniques.

La préoccupation majeure des directeurs des ressources humaines est celle du recrutement et de la gestion des talents. Comme indicateur de performance, ils retiennent en premier le niveau de satisfaction des collaborateurs, le turnover et la qualité de service du département RH. □

A. Na

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

# Où est passée la stratégie de l'emploi?

Présentée en décembre 2015, en fin de mandat, l'ambitieuse stratégie nationale de l'emploi, visant à créer 200.000 postes par an d'ici 2025, a disparu des radars. Elle n'a même pas été lancée officiellement. Le patronat, écarté de son pilotage, n'en sait pas grand-chose non plus. Le président de la Commission emploi et relations sociales de la CGEM, Hicham Zouanat, revient sur l'urgence de mesures incitatives pour doper la compétitivité des entreprises et relancer la création d'emplois. Il insiste notamment sur la réforme de la législation sociale et du code du travail.

- **L'Economiste: Où en est la stratégie nationale pour l'emploi?**

- **Hicham Zouanat:** Nous devons être dans le comité de pilotage, mais personne ne nous a invités. Je ne peux donc pas vous dire ce qu'il en est, je n'ai rien vu passer. Il n'y a, d'ailleurs, même pas eu de lancement officiel de cette stratégie qui a été présentée en fin de mandat.

Il ne devrait pas y avoir une stratégie faite pour un gouvernement d'un côté, et la réalité économique des sociétés de l'autre. La feuille de route doit, d'abord, prendre en considération les contraintes



Hicham Zouanat, président de la Commission emploi et relations sociales de la CGEM: «Pour créer des postes, il faut d'abord trouver des solutions aux contraintes de l'entreprise, car c'est le principal créateur d'emplois au Maroc» (Ph. L'Economiste)

de l'entreprise, car c'est le principal créateur d'emplois au Maroc. Contrairement à

la Tunisie ou à la Jordanie où le public assure 60% des emplois, au Maroc, 91% des postes sont créés par le privé. Pour générer des opportunités de travail, il faut trouver des solutions aux contraintes du monde des affaires.

- **Quelles sont les mesures qui vous tiennent le plus à cœur?**

- La promulgation de la loi sur la grève, adoptée en Conseil des ministres le mois dernier, la réforme du code du travail, et là-dessus, il y a pas mal de chantiers sur lesquels nous sommes en retard, notamment la flexibilité, et le coût de la fiscalité et des charges sociales. C'est le minimum. Après, nous pouvons nous intéresser au coût de l'énergie, du foncier, du financement... si nous réglons tout cela, nous n'aurons même pas besoin d'une stratégie.

- **Avec le changement de l'équipe gouvernementale, cela devrait prendre encore du temps...**

- Nous attendons la formation du nouveau gouvernement pour voir comment il voit les choses. La CGEM présentera après son cahier des charges. Nous espérons que l'approche sera encore plus constructive avec cette nouvelle mouture. Des acquis ont été réalisés, nous ne pouvons pas le nier. Le chef du gouvernement arbore une conviction pour l'entreprise. Il a, par exemple, proposé un projet de loi sur la grève. Maintenant, la majorité doit l'adopter au Parlement. Le deuxième chantier est celui de la réforme des articles caducs du code du travail. Comme la flexibilité qui n'existe pas. A titre d'exemple, au niveau de la durée de l'intérim, son coût, le nombre de renouvellement... Et le coût du licenciement. Nous devons juste nous arrimer sur ce qui se pratique dans notre région. Le Maroc a signé 56 accords de libre-échange, et il est déficitaire dans 55 d'entre eux. Si nous n'offrons pas de flexibilité aux entreprises, nous ne serons pas compétitifs et les créations d'emplois se feront toujours de l'autre côté. □

Propos recueillis par Ahlam NAZIH

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

## BRÈVES

### Des étudiants marocains à l'Assemblée générale de l'ONU

Une délégation de près de cinq étudiants marocains en master vient de participer à la 71e session de l'Assemblée générale des Nations unies dans le cadre du «Youth Delegate Program». Un programme original qui permet à des jeunes d'être des délégués aux Nations unies et de participer à des réunions importantes de l'organisation. Une démarche qui vise à associer les jeunes aux politiques de développement durable.

### Management militaire: APD Maroc s'allie à Saint-Cyr pour la 4e fois

Pour la quatrième année, l'Association pour le progrès des dirigeants (APD Maroc) organise, du 19 au 22 octobre, conjointement avec l'académie militaire Saint-Cyr un séminaire d'entraînement au leadership. Cette rencontre sera animée par des hauts gradés conjuguant expérience militaire et expertise managériale. Un événement auquel participera près d'une dizaine de managers marocains ainsi qu'un journaliste de L'Economiste, Amine Rboub. Deux autres membres du

journal ont déjà participé aux éditions précédentes. Pour rappel, Saint-Cyr est une école militaire française fondée par Napoléon en 1802 et qui a formé de nombreux chefs d'Etat et généraux.

### Bank Al-Maghrib forme les travailleurs migrants

A l'initiative de la Fondation marocaine pour l'éducation financière (FMEF), créée par Bank Al-Maghrib, et en partenariat avec l'Organisation mondiale du travail (OIT), une formation-pilote destinée à la population migrante a été organisée du 11 au 14 octobre.

Cet événement s'inscrit dans le cadre du projet IRAM (Inter-regional Arab Labour Migration) qui vise principalement la protection des travailleurs migrants en Afrique du Nord.

### Leadership: 3e promotion pour LMI

Leadership Management International (LMI), cabinet spécialisé dans le coaching des managers pour le développement personnel et le leadership, a organisé sa 3e cérémonie de remise des certificats. Le 12 octobre dernier, au siège

du centre de conférences de la Fondation Mohammed VI, ils étaient plus d'une centaine de managers à prendre part au rendez-vous pour recevoir leur diplôme. La filiale américaine a su se faire une place sur le marché marocain. «Notre présence au Maroc remonte à 2013. Aujourd'hui, notre base de référence est de plus de

300 entreprises», révèle Hassan Ketani, directeur générale de LMI Maroc. La cérémonie a été également animée par une intervention sur «L'éducation à l'épreuve de la transformation digitale» de Yahya El Mir, dirigeant de la société High Tech et créateur de start-up innovantes. □

## DEMANDES & OFFRES D'EMPLOI

<p><b>Dir. Admi &amp; financier + Formateur</b></p> <p>19 ans d'expérience Multi, gpes, cab, ayant un Master en audit contrôle de gestion et systèmes d'informations Dp: - Cpt: générale, cpt analytique, bilan, trésor, B. plan, T. bord, Reporting, paie, Adm personnel Disponibilité immédiate</p> <p><b>D0240</b></p> <p><b>GSM: 0663 25 29 17</b></p>	<p><b>Cadre Financier</b></p> <p>JH 32 ans Master compta, contrôle, audit (CCA) Certifiant IFRS(CNAM/INTEC) 9 ans d'exp (cadre bancaire /RAF) Consolidation /reporting finance /fiscalité/ juridique Comptabilité /Norme IFRS/audit contrôle interne /CAC Gestion de trésorerie /GRH/management des équipes</p> <p><b>D223</b></p> <p><b>TEL :06 71 14 03 88</b></p>
<p><b>Responsable Administratif et Financier</b></p> <p>Jh 42 ans DESS (Diplôme des études supérieures spécialisées) en contrôle de gestion et audit 14 ans d'expérience</p> <p><b>D0233</b></p> <p><b>GSM: 0664 16 17 02</b></p>	<p><b>Cadre bancaire</b></p> <p>30 ans d'expérience Directeur d'agence Développement du portefeuille clients Placement de produits bancaires Connaissance et maîtrise des notions juridiques Cherche poste de responsabilité</p> <p><b>DSTG</b></p> <p><b>GSM: 0674 52 60 64</b></p>

## Education

## Et si les parents participaient à la réforme?

■ Pour une implication réelle dans le projet pédagogique des établissements

■ Une contribution symbolique de 10 DH par mois, une énorme bouffée d'oxygène!

■ La question frôle le sacrilège pour les syndicats

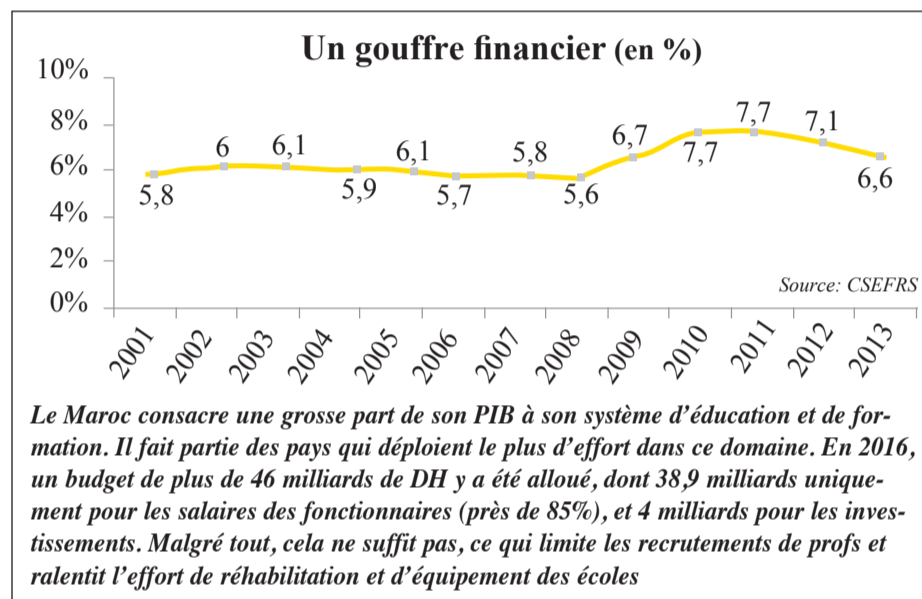
L'ÉCOLE marocaine cristallise les frustrations. L'échec de ses réformes successives n'est pas seulement une question de manque de moyens ou de mauvaise gouvernance. L'école est aussi victime des guéguerres politiques et des surenchères populistes. Tout le monde scande des slogans appelant à sa mise à niveau, mais peu osent proposer des solutions. Les idées innovantes, elles, font souvent l'objet d'une virulente opposition. Ce fut le cas pour les charter schools (voir article ci-contre), comme ce fut le cas pour les propositions de contributions symboliques des parents au budget des écoles publiques. Pour certains, cela frôle même le sacrilège. Pourtant, l'expérience a déjà été menée à petite échelle et a donné des résultats probants. «Suite à la plainte de plusieurs parents en 2005, déçus par leur expérience dans des écoles privées, nous leur avons proposé d'inscrire leurs enfants dans une école primaire publique, moyennant une contribution de 100 DH par an. Nous leur avons aussi conseillé de se constituer en association et de participer à la vie de l'établissement. L'expérience a très bien fonctionné», témoigne l'ex-directeur d'une Académie régionale d'éducation et de formation (Aref). Ceci est actuellement d'usage pour le préscolaire. Afin d'ouvrir des classes pour les tout-petits dans des écoles primaires publiques à Casablanca, des parents versent 75 DH par an.

«L'Etat à lui seul ne pourra plus supporter le coût de l'Education. Il faudra trouver des solutions», estime Mohamed Ould Dada, ancien directeur central à l'Education nationale, directeur du réseau d'écoles Medersat.com. «Certains lycées de 1.000 élèves fonctionnent

Pour l'heure, les élèves du primaire paient un montant de 70 DH couvrant les 6 années du cycle. Ceux du collège s'acquittent d'un frais d'inscription de 10 DH l'an, auquel s'ajoutent le prix de l'assurance scolaire (12 DH) et diverses contributions (association sportive, asso-

ger-Tétouan-Al Hoceïma, s'orientent vers une participation active des parents aux projets des établissements scolaires. Tout en travaillant sur le renforcement du leadership et du management des écoles, l'innovation pédagogique et la réhabilitation des infrastructures. Sauf que le financement est assuré par le MCC (plus de 112 millions de dollars). Cependant, l'organisme américain ne peut pas financer toutes les écoles marocaines...

Tenter d'exploiter des établissements fermés (faute d'effectifs) pour dégager un fonds au profit du système d'enseignement public, aussi, soulève un tollé. «Au début des années 2000, nous avons recensé une dizaine d'écoles fermées à Casablanca, dont certaines pendant 10 ans, et qui servaient de refuge à des SDF. Nous souhaitons les vendre afin de constituer un fonds destiné à financer la construction d'écoles dans des zones déficitaires. Un prix de 10.000 DH le m<sup>2</sup> avait été fixé. Cela devait nous rapporter 700 millions de DH. Mais l'idée a été combattue», se rappelle l'ancien directeur d'Aref. Actuellement, l'Académie de Casablanca tente de transformer les établissements fermés en centres culturels, écoles préscolaires, écoles de la deu-



avec un budget de 8.000 à 10.000 DH par an. Si les parents concèdent 100 DH par an, cela multiplierait ce montant par 10. Avec cette enveloppe, il est possible de réaliser des exploits. Sachant qu'au lycée, les parents sont, généralement, issus de la classe moyenne, puisque les enfants des plus démunis quittent le système avant», développe-t-il. Une classe moyenne, qui peine à joindre les deux bouts en raison des frais de scolarité dans le privé et des cours de soutien, refuserait-elle de payer 100 DH par an, ou 10 DH par mois, en contrepartie d'un enseignement de qualité? Directeurs d'écoles et associations des parents d'élèves pourraient se mettre d'accord, à leur échelle, sur les modalités, concevoir un projet d'établissement et s'investir pour le réaliser, au lieu d'attendre une subvention de l'Etat qui ne viendrait finalement pas, et une réforme qui tarde à se concrétiser. Cela responsabiliserait également les parents, aujourd'hui démissionnaires.

ciation des parents d'élèves...). Le total est de plus de 100 DH l'an. Au lycée, le montant dépasse 150 DH par an.

La position des syndicats est figée sur la question. «La gratuité et la qualité de

## Les Aref en manque de leadership

CES dernières années, les Académies régionales d'éducation et de formation (Aref) ont gagné en autonomie. «A Casablanca, par exemple, je suis libre de décider de l'ouverture de parcours de formation professionnelle, au collège comme au lycée. Les Aref disposent d'une marge de manœuvre encore sous-utilisée», estime Mohammadine Ismaili, directeur de l'académie de Casablanca-Settat. Elles peuvent aussi nouer des partenariats avec le secteur privé et innover. Néanmoins, leurs directeurs ne possèdent pas encore suffisamment de leadership. C'est aussi le cas des directeurs des écoles. Par ailleurs, les Aref, même avec la régionalisation avancée, ne disposent pas d'un réel pouvoir de décision. Elles ne peuvent, par exemple, pas choisir leurs enseignants, puisque le recrutement s'opère au niveau central. Cela fait, d'ailleurs, partie des reproches souvent formulés par la Banque mondiale. □

l'éducation sont la responsabilité de l'Etat. Et jusqu'à présent, il n'y a pas de réelle volonté politique pour s'y atteler», pense Allal Bellarbi, SG du Syndicat national de l'enseignement affilié à la CDT, membre du Conseil supérieur de l'éducation. «Si nous acceptons de payer 100 DH par an aujourd'hui, nous serons obligés d'accepter de verser 2.000 DH après, et ainsi de suite. D'autres peuvent payer pour le système, comme le secteur bancaire, de la promotion immobilière, ou des phosphates. Les parents, il faut les laisser tranquilles», ajoute le syndicaliste.

Le projet de l'Education nationale, en partenariat avec le Millennium Challenge Corporation (MCC), dont la phase pilote démarre dès cette rentrée à Tan-

xième chance (éducation non formelle) ou pour enfants à besoins spécifiques.

Les académies régionales, même si elles ne sont pas encore totalement autonomes, tentent d'innover. Cependant, face à des réactions allergiques, elles finissent par jeter l'éponge.

Les parents, quant à eux, s'endettent pour inscrire leurs enfants dans des établissements privés, alors qu'ils pourraient aussi se mobiliser pour sauver l'école publique. □

Ahlam NAZIH



Pour réagir à cet article:  
courrier@leconomiste.com

L'ECONOMISTE

BUREAU DE RABAT

Chef de bureau: Mohamed Ali Mrabi

Adresse: Angle rue Al Khalil, Bd Med V

Tél.: 05.37 26.28.46/47/48 - Fax: 05.37 26.28.45

E-mail: mamrabi@leconomiste.com

## Education

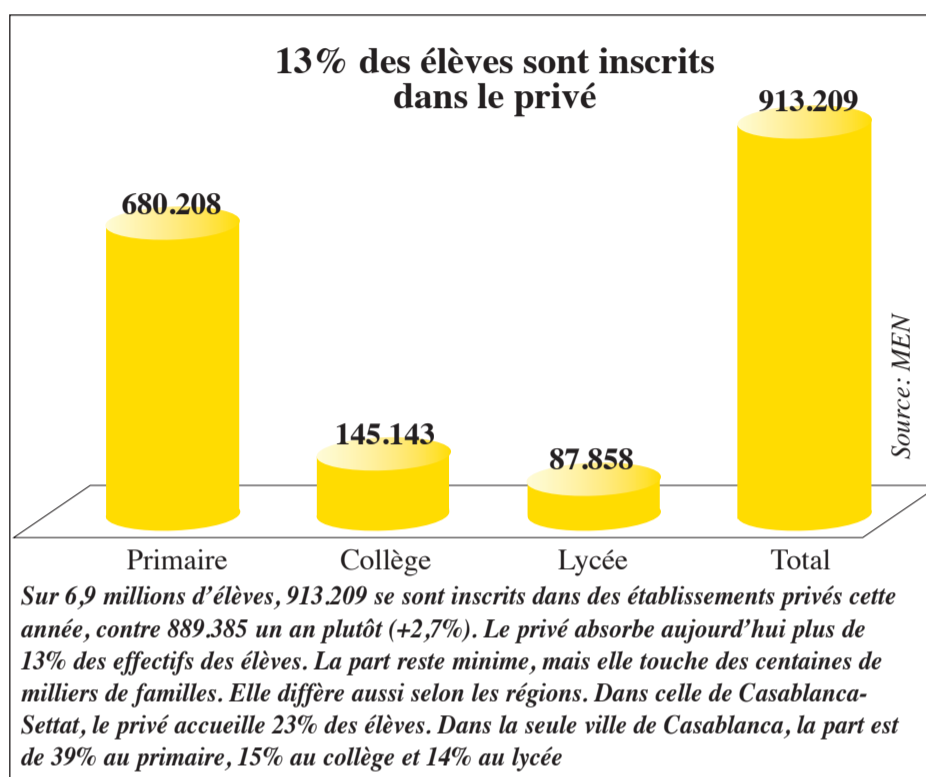
## Les charter schools, enterrées!

■ Ce modèle d'écoles gérées en PPP a suscité de fortes oppositions

■ Sous prétexte de «privatisation de l'école publique»

■ Les détails de ce projet pourtant destiné à contrecarrer l'appétit mercantile du privé

FACE à l'échec de l'école publique, les parents sont de plus en plus nombreux à se ruier sur les missions étrangères et les établissements privés, souvent payés au prix fort. Ils n'hésitent pas, non plus, à déboursier des sommes considérables dans des cours de soutien. Ces deux dernières décennies l'éducation s'est transformée en business juteux, convoité par des investisseurs dont la motivation est souvent purement mercantile. Afin de contrecarrer ce modèle, le ministre sortant de l'Education nationale, Rachid Benmokhtar, a lancé l'an dernier un projet de charter schools (écoles associées), présenté parmi les actions phares de la réforme 2015-2030. Seulement voilà, après une année de préparation, en partenariat avec le département des Finances et celui de l'Intérieur, l'initiative se trouve aujourd'hui bloquée. Elle pourrait même être définitivement classée au fond d'un tiroir. La politique



tional de l'enseignement affilié à la CDT, membre du Conseil supérieur de l'éducation. «Nous ne pouvons transformer l'éducation, la base du développement de tout pays, en marchandise», poursuit-il.

Le ministère de l'Education nationale, pourtant, s'en défend. «Il s'agit pour nous de présenter une solution complémentaire et non alternative. Une offre à but non lucratif, dont l'esprit est celui du service public avec une gouvernance inspirée du management privé», tranche le directeur de la promotion de l'enseignement privé et du préscolaire, Bendaoud Merzaki.

négocié avec la tutelle, prévoyant une discrimination positive. Le coût serait ainsi modulable en fonction du pouvoir d'achat dans les régions, villes et quartiers. D'après les scénarios établis, le prix maximum ne dépasserait pas les 800 DH, avec un quota de 20% de places gratuites pour les plus démunis. Le délégataire privé de la gestion de l'école pourrait être une association, une fondation, un

investisseur ou même une association de parents d'élèves. Il garantirait, en contrepartie, une gestion optimale associant les parents (aujourd'hui totalement écartés dans le privé), et se chargerait de la réhabilitation des écoles publiques environnantes. Le ministère, pour sa part, surveillerait le respect des tarifs fixés et la qualité du service.

Le ministère avait décroché un partenariat avec le groupe OCP pour le financement de la phase pilote. Trois écoles primaires, à El Jadida, Khouribga et Safi, avaient été identifiées. Quelque 35.000 élèves auraient pu en bénéficier sur trois ans.

A défaut de pouvoir apporter sa contribution aux charter schools, le géant des phosphates compte parrainer dès cette rentrée une dizaine d'écoles publiques, et une soixantaine sur 3 ou 4 ans. Les établissements recevront une subvention annuelle leur permettant de se mettre à niveau.

La tutelle envisageait aussi de se tourner vers d'autres partenaires, comme des banques ou grandes entreprises très engagées dans le social. Mais elle a dû tout arrêter. □

Ahlam NAZIH

Pour réagir à cet article:  
courrier@leconomiste.com

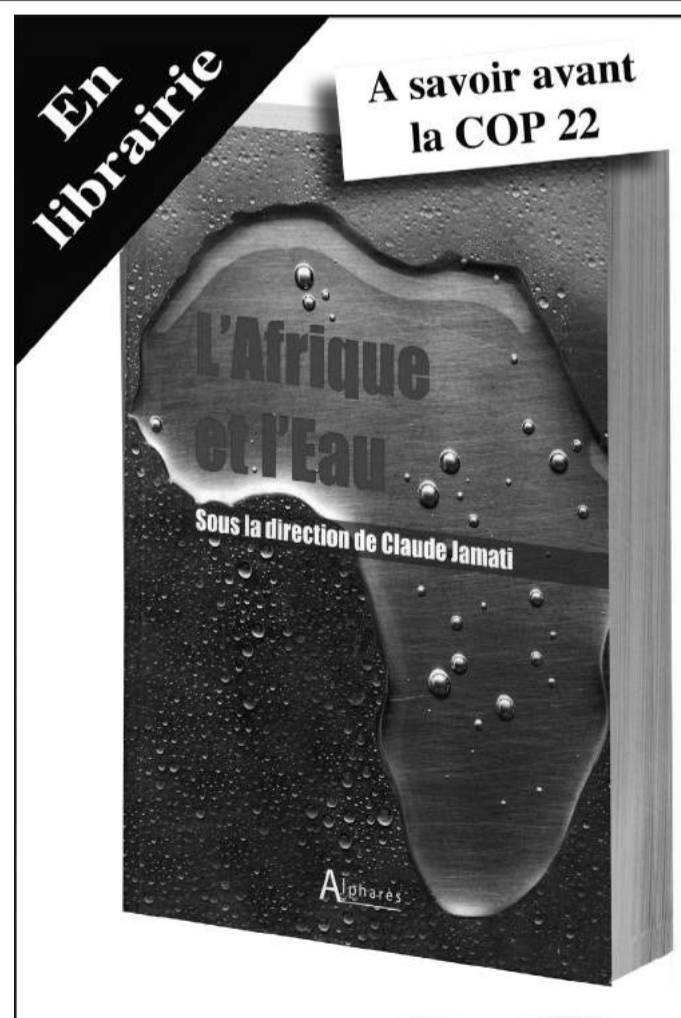
## Des partenariats gagnants

METTRE sa main dans celle du privé pour innover ensemble au profit des élèves, c'est possible. Des exemples concrets existent. Le plus notoire est sans doute celui de Medersat.com. Un réseau de près de 65 écoles (plus de 9.800 élèves, 420 profs) construites par la fondation du groupe BMCE Bank of Africa, et employant des fonctionnaires. Un accès gratuit, des profs rigoureusement sélectionnés, formés et motivés par des primes de performance, usage des nouvelles technologies, zéro déperdition scolaire, un très faible taux de redoublement... Il s'agit aujourd'hui d'une success story qui pourrait servir d'exemple, pourvu que l'innovation ne paie pas les frais de soubresauts populistes. □

semble, encore une fois, mettre son grain de sel dans la réforme de l'éducation... L'initiative a suscité l'ire de certains syndicats (qui, pour rappel, sont quasiment tous affiliés à des partis politiques) et associations, protestant contre la prétendue intention du gouvernement de «privatiser l'école publique», sans pour autant l'avoir étudiée au préalable. «En tant que centrale syndicale, le projet ne nous a pas été présenté, mais nous sommes contre. Le modèle de l'école associée est la porte ouverte à la privatisation de l'éducation», assène Allal Bellarbi, SG du Syndicat na-

D'autant plus que l'école associée ne concernerait que les 13% d'élèves scolarisés dans le privé. Donc une catégorie qui consent déjà à payer le service éducatif, et pour laquelle une nouvelle formule plus accessible et de meilleure qualité ne serait pas de refus, en attendant la tant espérée réforme de l'école publique. «En France, par exemple, 98% des écoles privées sont sous contrat d'association avec l'Etat. Chez nous, c'est l'inverse», souligne Merzaki.

Les écoles associées présentent plusieurs avantages. Tout d'abord, un tarif



## Approche Hermann

# Managez suivant les intelligences de chacun

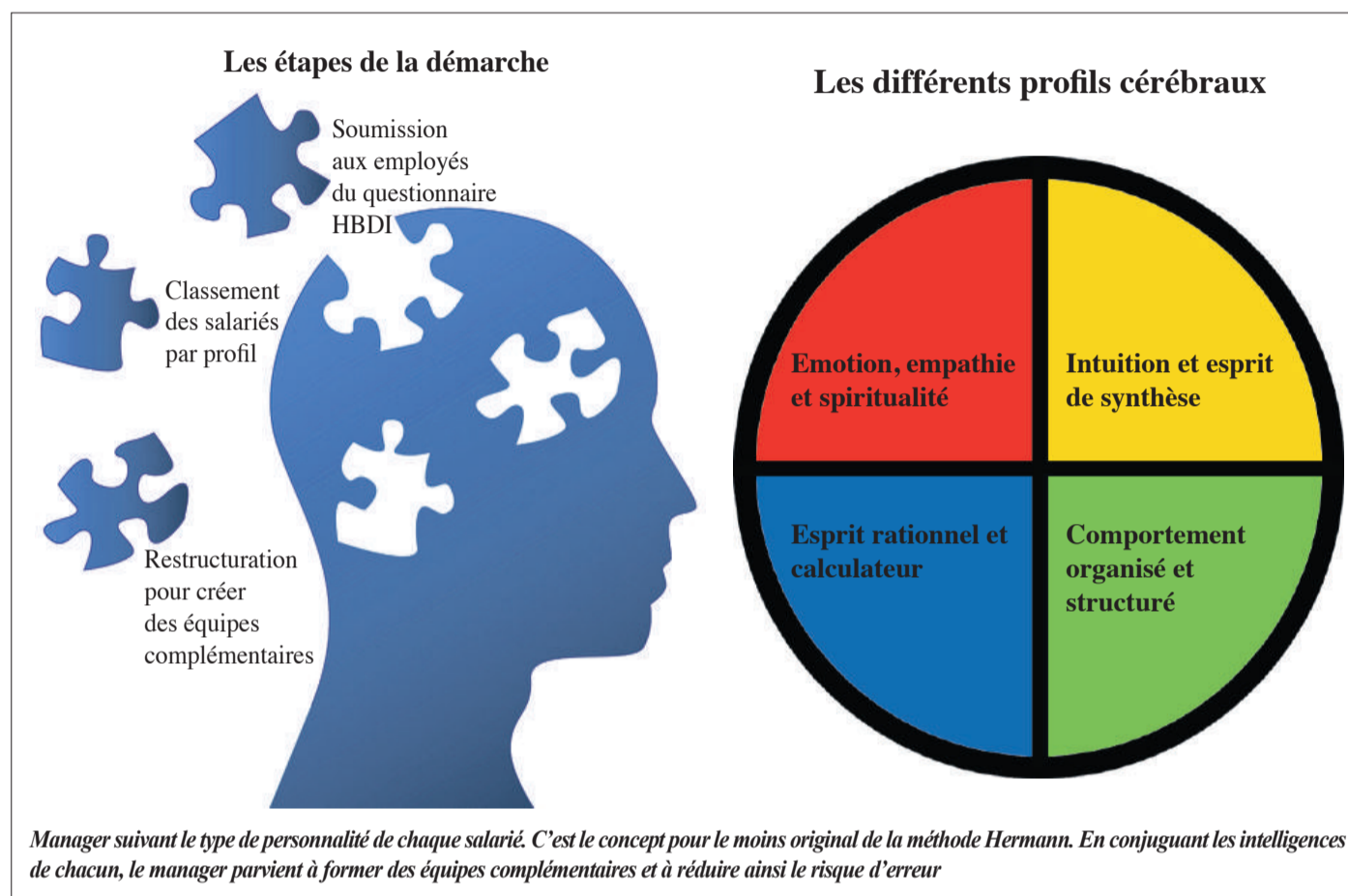
■ Une démarche qui permet de déterminer les préférences cérébrales de chaque employé

■ Questionnaire de personnalité HBDI, classement des employés, restructuration...  
Les étapes

■ Un moyen de réduire les risques d'erreur et d'améliorer la créativité des troupes

CHACUN salarié peut se montrer efficace et intelligent dans certaines situations et parfaitement inapte dans d'autres. Un comportement et une manière d'apprendre qui dépendent en fait de ses «préférences cérébrales». C'est dans ce sens que la méthode Hermann appliquée à l'entreprise consiste pour le dirigeant à apprendre à manager ses employés suivant leur type de personnalité. En «conjuguant» les intelligences de chacun et en formant des équipes parfaitement complémentaires, la productivité de l'entreprise s'en trouve largement améliorée. Explications.

La méthode Hermann consiste plus exactement en une approche psycho-comportementale de l'individu fortement inspirée des découvertes en neurosciences, confie la psychologue Hasna Igouzoulen. D'après ce modèle, chaque individu posséderait un «profil cérébral» déterminant la manière dont il traite l'information, ajoute l'experte. Représenté sous la forme d'un cercle divisé en quadrants, il met en exergue quatre profils bien distincts associés chacun à une couleur. Le bleu correspond au moi «rationnel», autrement dit à un comportement critique, logique et quantitatif. Les individus à forte dominance de bleu argumentent de manière rationnelle et mesurent avec beaucoup de précision, travaillant notamment à partir de chiffres. Ils ne sont guidés que par l'appât du gain et ont essentiellement comme devise la rentabilité, souligne Ali Serhani, directeur associé de Gesper Services et consultant en ressources humaines. Le rouge, quant à lui, traduit l'émotion,



la sensibilité ou encore la spiritualité. Les individus ayant ce type de profil font preuve de beaucoup d'empathie ce qui les prédestine à être entre autres de bons communicants, précise Serhani. La couleur verte est de son côté

l'Hermann Brain Dominance Instrument (HBDI). Cet inventaire de personnalité, composé de 120 «items», permet de quantifier le degré d'utilisation de chacune des parties du cerveau chez un individu et de cerner puis de

des équipes complémentaires, explique Ali Serhani. Bien évidemment, il ne faut pas oublier d'orchestrer ces nouveaux groupes de travail et de les diriger en bonne et due forme. En effet, même en étant «hétérogènes», ceux-ci nécessitent d'être guidés dans leurs tâches.

Une démarche qui comporte bon nombre d'avantages en entreprise. Elle permet tout d'abord de réduire les risques d'erreur, explique Hasna Igouzoulen. «Une équipe qui gagne est une équipe qui fonctionne à cerveau total», confie en effet la psychologue. La méthode conduit également à un accroissement de la créativité des troupes, dans des domaines aussi variés que le marketing, le management, la stratégie ou encore la formation. Mais pas seulement. Cette polyvalence des intelligences permet également aux salariés d'avoir une meilleure connaissance de leur propre fonctionnement et de mieux comprendre les fonctionnements de leurs collègues. Un préalable pour une vision ouverte et constructive. □

### Une démarche inconsciemment utilisée au Maroc

LA méthode Hermann est couramment utilisée au Maroc mais de manière inconsciente, révèle Ali Serhani, directeur associé de Gesper Services et consultant en ressources humaines. En effet, dans la pratique et le quotidien des entreprises, les équipes d'employés sont le plus souvent formées pour être complémentaires. Une approche qui concerne cependant avant tout les multinationales et les entreprises structurées.

associée à un comportement organisé et structuré. Ces individus travaillent le plus souvent en réalisant des plans d'action et font preuve de perfectionnisme. Enfin, la couleur jaune correspond à un esprit intuitif et synthétique. Des employés destinés avant tout à la recherche et au développement commercial, confie le consultant.

Adapté au monde de l'entreprise, la démarche consiste à déterminer le profil cérébral de chaque salarié et à composer des équipes se complétant parfaitement pour en accroître l'efficacité. Afin de connaître les préférences cognitives des employés, ceux-ci sont soumis à un questionnaire particulier:

visualiser ainsi ses modes de pensées, nous apprend Igouzoulen. «Une sollicitation forte ou très forte d'une ou de plusieurs parties du cerveau déterminera la capacité de chacun à mener à bien certaines tâches», précise ainsi la psychologue. Chaque préférence cérébrale comprend des avantages mais également des axes d'améliorations. Il n'existe donc pas de mauvais profil à proprement parler mais des individus de styles cognitifs complémentaires. Une fois les questionnaires remplis et analysés, les employés sont ensuite soigneusement classés par couleur et par profil. La dernière étape consiste en une restructuration pour constituer

K.A.

Pour réagir à cet article:  
courrier@leconomiste.com

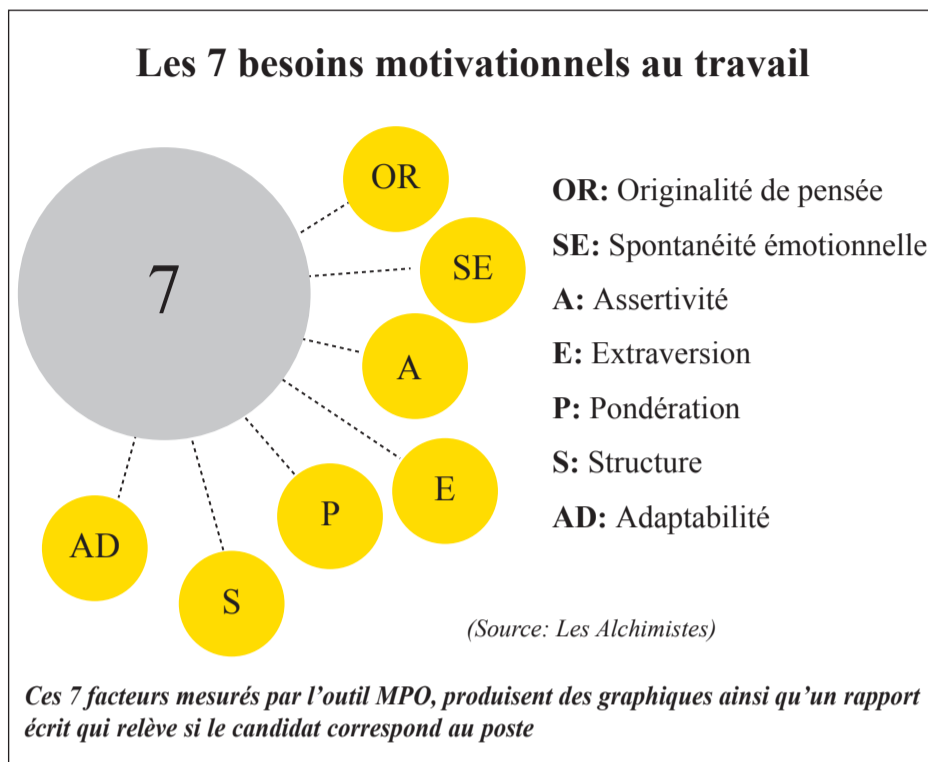
# Psychométrie: Le bon profil pour le bon poste

■ **Mobilisation et performance organisationnelle (MPO), l'outil rêvé des DRH**

■ **Elle permet d'accompagner le processus de recrutement**

**P**SYCHOMÉTRIE, un terme qui se répand de plus en plus ces dernières années, mais que veut-il dire exactement? «La psychométrie est la mathématique de la psychologie», se plaît à dire Nathalie Anne Croft, associée au cabinet québécois Les Alchimistes. Concrètement, c'est une science qui étudie et mesure par des tests, les caractéristiques psychologiques d'une personne. Permettant de relever les traits de personnalité d'un individu, ses valeurs, son intelligence émotionnelle, son jugement situationnel ainsi que ses prédispositions professionnelles. Ces tests sont aussi utilisés pour le développement des talents, la gestion des conflits ou pour des évaluations avant une promotion.

Ces derniers temps, la psychométrie s'est imposée en soutien efficient pour les recruteurs et agit comme un com-



plément au processus de recrutement. A cet effet, un outil pertinent a été créé par des professionnels du domaine. La MPO (mobilisation et performance organisationnelle), permet de mesurer les grands traits de la personnalité d'une personne (voir infographie), ainsi que

sa perception du comportement requis en regard à un poste particulier. Les analystes de cet instrument, peuvent à travers des graphes et des rapports obtenus par le logiciel, déceler les disparités entre ce que souhaite le candidat et ce qu'il est capable de produire pour la

fonction définie. L'étendue des résultats se classe généralement en quatre catégories: la gestion de soi, la vision, le relationnel et l'opérationnel.

L'élaboration de ces tests nécessite un long travail en amont. Afin d'adapter l'outil MPO au besoin du client, les praticiens doivent définir conjointement avec leur client (DRH) le profil qu'il recherche, le poste à pourvoir et les tâches qui s'y relient. «Toutefois, les tests doivent être passés avant les entrevues et non après», insiste la spécialiste québécoise.

En moyenne, le test doit durer 12 min. Lorsqu'un candidat prend plus de temps pour répondre, les résultats mesurés sont remis en cause, car il a été plus stratégique que spontané dans ses réponses. Le désir de plaire et faire valoir ses qualités peuvent également biaiser les résultats, cependant les spécialités imbriquent dans leurs tests des questions spécifiques qui mesurent l'indice de désirabilité sociale de l'individu. □

T.E.G.

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

## MPO : La boule de cristal des recruteurs

**Efficacité, pertinence, originalité...**, la spécialiste **Nathalie-Anne Croft, associée du cabinet les Alchimistes Conseils qui a ouvert sa filiale au Maroc en 2015, explique l'intérêt de la MPO pour le recrutement.**

- **L'Economiste: En quoi le test MPO est-il différent d'un test de quotient intellectuel?**

- **Nathalie-Anne Croft:** Les tests de QI mesurent l'efficacité intellectuelle d'un individu alors que la MPO mesure les besoins motivationnels, l'originalité de penser, l'ouverture aux autres, la capacité à s'adapter, la structure, qui est un besoin de stabilité et plusieurs autres facteurs. De plus, nous disposons de 1,7 million de combinaisons possibles. Ce qui permet de donner des résultats pertinents aux DRH.

- **Par qui ces tests sont-ils validés? Quel organisme les reconnaît ou les certifie?**

- En premier lieu, il faut savoir que notre test MPO a été le fruit de la collaboration de Michel Bélanger, associé des Alchimistes conseils et doctorant en psychologie et des mathématiciens. Par la suite, notre outil est passé par les accréditations

de deux organismes non-gouvernementaux qui représentent les professionnels de la psychologie aux États-Unis (APA - American Psychology Association) et au Canada (SCP - Société Canadienne de Psychologie). La Société québécoise de psychologie du travail et organisations a également distingué MPO avec une mention spéciale pour la qualité de l'outil et du matériel de formation.

- **Que signifie l'indice de désirabilité sociale?**

- L'indice de désirabilité sociale est un facteur conscient ou inconscient chez tout individu qui consiste à vouloir se montrer sous son meilleur jour. Les résultats qui sont relevés font ressortir cette envie-là. Celle de la personne à être appréciée par autrui. On peut mesurer cela par deux variables: l'extraversion (qui est le besoin



*Nathalie-Anne Croft, Associée du cabinet les Alchimistes: «Notre travail est de nourrir le processus décisionnel lors du recrutement» (Ph. Les Alchimistes)*

d'interaction avec les autres) et une haute adaptabilité aux personnes et aux situations. Dans nos tests, certaines questions servent à détecter ses deux facteurs.

- **Ne vous est-il jamais arrivé de vous tromper sur une personne même après lui avoir administré ces tests?**

- Oui, tout à fait. La personnalité d'une

personne est composée de plusieurs couches. Elle est imprégnée par son héritage culturel, ses valeurs et croyances, par son éducation également. Notre travail nous permet de transpercer une seule couche, celle des besoins motivationnels et comme l'a déjà démontré la loi de Pareto, avec 20% d'informations nous pouvons obtenir 80% de résultats. En milieu organisationnel, ce résultat donne suffisamment d'informations pour pouvoir se faire une idée sur l'orientation du candidat et, ainsi, être capable de lui poser des questions pertinentes lors de l'entrevue.

- **Ne voyez-vous pas en les résultats de cet instrument une sorte de catégorisation des gens en les classant en fonction de leurs aptitudes supposées?**

- La MPO est une façon de connaître les gens. Elle nous ouvre une porte qui nous permet d'orienter nos questions, de mieux coacher ces personnes-là. En aucun cas on ne leur met des étiquettes! □

**Propos recueillis par**  
**Tilila EL GHOUARI**

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

