



Enseignement: Aux origines de la catastrophe

• Témoignages exclusifs
de Taïeb Chkili et de My
Ismail Alaoui

• Arabisation, soubresauts
politiques, formation, gou-
vernance,... tant de blo-
cages!

• Le Conseil de l'éducation
transmet bientôt son avis
sur la loi-cadre

Pages IV à VI



(Ph. Jarfi)

Marque employeur: Facebook, Twitter, LinkedIn... Vos nouveaux ambassadeurs

VOS salariés parlent pour vous, parfois sans s'en rendre compte, sur les réseaux sociaux. Enclins à partager leur quotidien sur leurs pages virtuelles, ils peuvent soit porter haut votre drapeau, soit nuire à votre image. Avec la génération Z, née avec un smartphone à la main, et qui s'apprête à débarquer en entreprise, cela deviendra encore plus vrai. Valoriser sa marque sur les réseaux sociaux, loin d'être un effet de mode, est désormais une nécessité, surtout pour attirer les meilleurs talents. □

Page II

■ Ce que l'écriture de vos salariés peut
vous révéler

■ Orthographe: Une «ex-nulle» vous sim-
plifie les règles

Page VII

■ Diversité en entreprise: Encore sous étu-
diée!

Page III

Marque employeur

Les collaborateurs, emblème 2.0 de l'entreprise

■ «L'expérience employé» devient un enjeu essentiel

■ Réseaux sociaux, cooptation... les modes de recrutement changent

L'IMAGE de marque d'une entreprise ne lui appartient plus. Elle dépend, désormais, en grande partie de l'image que reflètent ses collaborateurs. Ces derniers, étant presque tous présents sur les réseaux sociaux, tels que LinkedIn, Twitter, Facebook, Viadeo... ainsi que sur les forums de discussions, ont tendance à trop se confier sur leur quotidien au sein de leur organisation, et à commenter les aléas de leur travail.

Cette présence sur la toile devrait, toutefois, être considérée comme une force pour l'entreprise qui pourrait se mettre en avant via les partages de ses collaborateurs. Cela pourrait être des retours d'expérience sur des journées de sensibilisation à l'empreinte carbone, à la protection de l'enfance ou encore des vidéos d'un week-end de team building qui valoriseront la marque employeur de



A l'échelle mondiale, 62% des DRH reconnaissent que la marque employeur est une priorité majeure pour leur entreprise. Une marque employeur forte qui se démarque de la concurrence apporte une proposition de valeur crédible à ses collaborateurs (Ph. APD)

l'entité et la différencieront des concurrents. «Les salariés sont les premiers diffuseurs de votre marque employeur», souligne Nathalie Lemesle, experte en RH et consultante auprès de l'institut de mode à Paris lors de la conférence organisée jeudi dernier à Casablanca par l'Association pour le progrès des dirigeants (APD). Leurs témoignages

sont donc une sorte de garantie pour les talents qui souhaitent vérifier si les promesses des recruteurs sont bel et bien tenues par l'entreprise. D'un autre point de vue, la marque employeur est un déterminant de la qualité des RH d'une organisation.

En mettant en avant les compétences, le parcours académique et la réputation

de ses ambassadeurs, l'entreprise attire vers elle des talents au sein de leurs réseaux personnels.

Hormis les collaborateurs, il ne faudrait pas oublier les candidats éconduits! Eh oui, la marque employeur passe par eux également. Si vous répondez à leur courriel dans les temps et expliquez la raison de votre refus, cela jouera en votre faveur. Ces candidats peuvent facilement vous recommander auprès de leurs proches qui pourraient être des futurs talents pour l'entreprise. «70% des efforts de l'employeur se concentrent sur l'intégration d'une nouvelle recrue, et seulement 20% soignent le départ», indique Nathalie Lemesle.

Il va sans dire que si l'on commence par mettre en avant les collaborateurs qui ne sont autres que les ambassadeurs de la marque employeur, les coûts en matière de recrutement deviennent moins onéreux. Toutefois, les recruteurs ne tirent pas suffisamment avantage de cet atout qu'est la cooptation. □

T.E.G.

Pour réagir à cet article:
courrier@leconomiste.com

Génération Z: Comment les séduire?

Une génération à la quête de sens et de valeurs dans son travail. Telle est la définition de Nathalie Lemesle de la génération Z qui préoccupe au plus haut point les recruteurs. Ces mutants comme les appellent certains sociologues sont des personnes qui veulent contribuer à des projets qui les rendront fiers et qui les pousseront à se surpasser. Le recruteur devra donc s'assurer d'aller dans leur sens. Un degré de motivation nécessaire au bon fonctionnement de l'organisation.

- L'Economiste: On remarque que la génération Z est particulièrement différente, un peu capricieuse et très exigeante. Comment les recruteurs peuvent-ils les attirer et les fidéliser?

- Nathalie Lemesle: Je ne dirais pas qu'elle est capricieuse. C'est une génération qui a un rapport différent au travail. Elle est citoyenne et ne se soumet pas spontanément à cette notion de salariat dominant! La génération Z veut pouvoir être bien en phase avec les valeurs que prône la marque employeur de son recruteur. Tout ce qui va avoir



Riche de son parcours chez grandes enseignes de luxe tels que Chanel et LVMH où elle a occupé le poste de DRH. Elle est aujourd'hui consultante auprès de l'institut français de la mode à Paris et assure la direction de la 2e édition du projet «Femmes de tête, femmes esthètes» (Ph. APD)

trait à l'économie sociale, le développement durable aura de l'importance à leurs yeux. Ils ont envie de défendre ses valeurs là, donc les entreprises qu'ils recherchent vont être respectueuses de ces mêmes valeurs. Il est également

important de leur donner une marge de manœuvre et ne pas les canaliser. Il serait aussi judicieux de laisser libre cours à leur créativité.

- Quelle est la particularité de cette génération?

- Au moment où les entreprises essayent de transiter vers une digitalisation accélérée de leur organisation, le numérique et Internet font partie de leur ADN, dans lequel ils ont été bercés. Du fait qu'elle ait grandi en pleine apogée des tablettes et du tactile, la génération Z est hyper-connectée et possède énormément d'informations sur les entreprises chez lesquelles elle postule.

De par cette connectivité -surtout sur les réseaux sociaux- ils ont la possibilité de s'immiscer au cœur de la vie d'une entreprise et être au courant de tout ce qui se passe à l'intérieur. Et aujourd'hui les gens parlent de leur quotidien, ils ne se cachent plus. Alors que nous, avant, quand on allait à un entretien, on n'avait l'information sur l'organisation qu'au moment où l'on rencontrait le recruteur.

- Dans ce cas, quels messages devraient délivrer les recruteurs lors de leur recherche de talents?

- Aujourd'hui offrir un bon salaire ne suffit plus, il faut également leur proposer un cadre de travail séduisant. Le rôle des RH devant ce changement de paradigme est d'exprimer la différence ou la particularité de l'entreprise en tant qu'employeur. Sa façon de travailler, de collaborer en équipe pour l'atteinte des objectifs, le style relationnel entre les collaborateurs mais aussi, les valeurs qui vont présider aux échanges. Le tout est de montrer ou prouver en quoi travailler dans leur structure serait différent pour ces talents.

Il ne s'agit pas là d'inventer ou de leurrer les jeunes candidats, mais de montrer comment est l'entreprise réellement. La génération Z a un œil sur tout, il ne faut pas l'oublier. □

Propos recueillis par
Tilila EL GHOUARI

Pour réagir à cet article:
courrier@leconomiste.com

Diversité en entreprise

Encore du chemin à parcourir

■ Un concept sous étudié et peu considéré par les entreprises

■ La législation aussi est en retard sur la question

■ L'Institut marocain de l'audit social décortique le sujet

ORIGINE ethnique, niveau social, physique, style vestimentaire, sexe, âge,... de nombreux aspects peuvent être sources de discrimination au travail. D'où l'importance de les identifier et de les étudier, afin de combattre tous les stéréotypes qui pourraient en découler. «En France, il existe une liste de 21 critères à ne surtout pas prendre en considération lors du recrutement, de la formation, de la promotion ou tout autre aspect de la carrière des personnes», relève Jean-Marie Peretti, président de l'Institut international de l'audit social (IAS), professeur à l'Essec Business School et président d'honneur de la chaire Innovation managériale. Il intervenait vendredi dernier à Casablanca, lors d'une rencontre organisée par l'Institut marocain de l'audit social (IMAS), autour des défis de la di-



Les bons élèves en matière de diversité ne sont pas nombreux au Maroc. La rencontre de l'IMAS, de vendredi dernier, a été l'occasion de remettre des Trophées «diversité et inclusion» aux 2 entreprises primées lors des Rencontres internationales de la diversité 2016 à la Rochelle (France): Wafasalaf et Managem. De gauche à droite: Jean-Marie Peretti, président de l'IAS, Touria Abdou, responsable du pôle commercial de Wafasalaf, Laila Mamou, présidente du directoire de Wafasalaf, Saïd Sekkat, président de la commission RSE et Labels de la CGEM, Soufyane Frimousse, co-directeur de la chaire Innovation Managériale (IMA), Chakib Bentaleb, président d'honneur de l'IMAS, Mahmoud Assarra, DRH de Managem et Chouaib Hadouiri, président de l'IMAS. La rencontre a été clôturée par la signature d'une convention entre l'IMAS et l'IMA, pour le lancement au Maroc, dès 2017, des Trophées de la diversité et de l'inclusion (Ph. Khalifa)

versité. «Le but est d'éviter le gaspillage de talents lié aux stéréotypes, et qui font partie des principaux facteurs de perte de valeur», poursuit Peretti.

Au Maroc, le concept en est encore à ses balbutiements. Importé par des multinationales, il perce timidement au sein des entreprises. Sur le plan de la réglementation aussi, très peu d'avancées ont été réalisées. «La notion est beaucoup plus réduite chez nous qu'ailleurs», estime Saïd Sekkat, président de la commission RSE de la CGEM. La charte RSE de la CGEM lancée en 2006, suivie d'un label RSE attribué à seulement 75 entreprises en 10 ans, n'a pas intégré la diversité dès le début. Le concept, in-

troduit plus récemment, parle de «favoriser la diversité», notamment celle des catégories les plus vulnérables ou sous représentées, et plus particulièrement les personnes en situation de handicap.

Ces dernières années, le patronat tente de s'activer en matière de RSE de manière générale. Avec des projets en faveur de la lutte contre les discriminations envers les femmes en entreprise, et de l'intégration des jeunes en situation de handicap sur le marché du travail.

Une douzaine de sociétés, essentiellement des filiales de multinationale, ont, en outre, créé un Club dédié en juin dernier, avec une charte de la diversité, la première en Afrique.

Au Maroc, le sujet est encore sous étudié dans les milieux académiques. «Nous connaissons, par exemple, très peu de choses sur les femmes cadres en entreprise. Nous ignorons aussi beaucoup de réalités dans d'autres pays, notamment arabes et africains», regrette Doha Saharaoui, universitaire, vice-présidente de l'IMAS. Or, sans interroger nos réalités et tirer des enseignements de ce qui se passe ailleurs, il ne sera pas possible d'avancer. □

Ahlam NAZIH

Pour réagir à cet article:
courrier@leconomiste.com

«Un choix rentable»

■ A condition que le management soit formé et sensibilisé

■ Le rôle de la réglementation est central

- L'Economiste: Pour généraliser le management de la diversité, faudrait-il d'abord passer par la législation?

- Jean-Marie Peretti: Sur certains points, sans doute. Notamment sur les questions liées aux personnes en situation de handicap. Fixer un pourcentage obligatoire en entreprise permettra de mettre en place des politiques plus volontaristes. L'Etat, pour sa part, peut jouer un rôle important, à travers les achats publics. Il pourrait imposer lors des appels d'offres que les entreprises démontrent leur engagement en matière de diversité.

- Comment le concept s'est-il imposé en France?

- D'abord, par cette prise de conscience que la diversité est une richesse. Le deuxième facteur est lié à la réglementation qui a imposé le traitement de cet aspect. Des négociations d'accords sur l'égalité entre les sexes, sur les seniors et sur les jeunes ont été rendues obligatoires dans les différentes branches. Des règles très strictes sur le recrutement de personnes en situation de handicap ont également été introduites. Par ailleurs, il y a eu des initiatives des entreprises elles-mêmes. Depuis 2004, par exemple, plus de 3.000 sociétés ont signé la charte de la diversité.

- Des études ont-elles pu quantifier le plus que les entreprises pourraient gagner grâce à la diversité?

- Plusieurs études ont démontré que la diversité est un choix économiquement



Jean-Marie Peretti, président de l'Institut international de l'audit social (IAS): «L'Etat pourrait imposer lors des appels d'offres que les entreprises démontrent leur engagement en matière de diversité (Ph. Khalifa)

et financièrement rentable. Nous avons vu combien il est fructueux de compter plusieurs nationalités dans les équipes de R&D et dans les études marketing. Combien avoir des forces de vente qui ressemblent à la clientèle améliore la performance, ou encore, comment la diversité au sein des directions permet de prendre de meilleures décisions. A condition, cela dit, de gérer cette diversité convenablement. C'est-à-dire, faire en sorte qu'elle soit une source de création de valeur, que le management y soit formé et que la lutte contre les stéréotypes soit totale. Dans ce processus, le rôle du top management est capital. L'on remarque souvent que dans les entreprises qui ont le plus réussi à gérer la diversité, il y a une forte volonté de la direction générale. □

Propos recueillis par Ahlam NAZIH

Pour réagir à cet article:
courrier@leconomiste.com

Enseignement

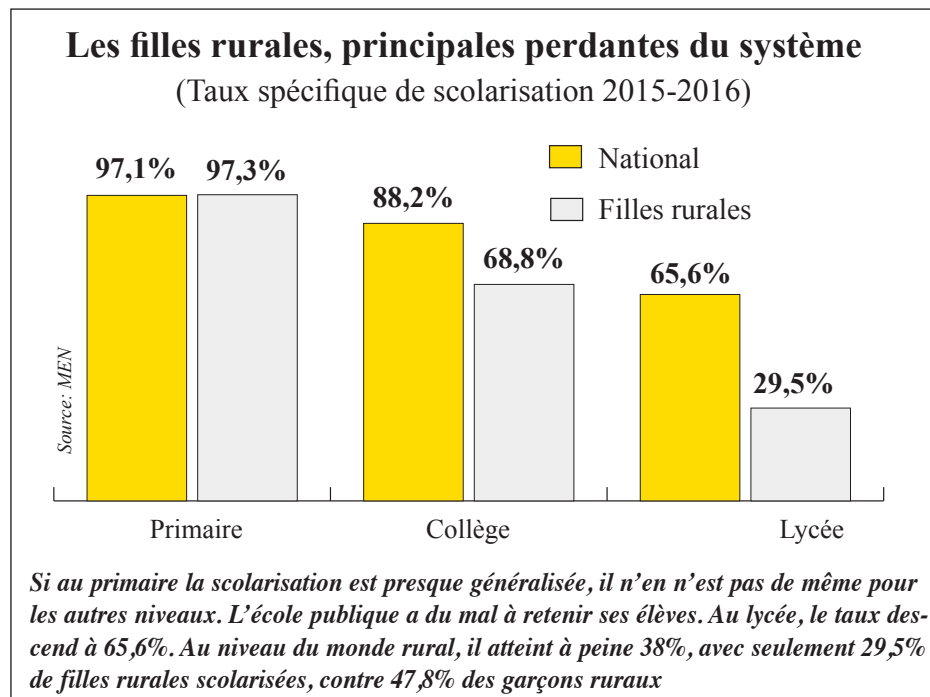
Enfin du nouveau pour la loi-cadre

■ Les remarques du Conseil supérieure transmises au gouvernement dans environ 2 semaines

■ Cette loi garantira la continuité de la réforme sur les 15 prochaines années

■ Une multitude de facteurs d'échec à régler

LE projet est historique: une loi-cadre pour l'enseignement, garantissant la continuité des orientations de la vision stratégique 2015-2030. Le gouvernement s'est attelé à ce projet il y a quelques mois sur instructions royales. Il aura encore fallu que le Roi intervienne pour que l'initia-



tive, revendiquée depuis des années par des ONG et experts de l'éducation, se concrétise. Le document a été transmis

par le chef du gouvernement, Abdelilah Benkirane, au Conseil supérieur de l'éducation, de la formation et de la recherche scientifique fin juillet dernier. Une commission ad hoc a alors été constituée afin de l'étudier et de préparer un projet d'avis. Ce dernier a été soumis à l'assemblée générale du Conseil lundi et mardi derniers. Le Conseil devrait faire part de ses remarques au gouvernement au cours des deux prochaines semaines.

ressources. Nous dépensons peut-être beaucoup, mais mal», pense l'ancien ministre de l'Education nationale, Taïeb Chkili. Auteur du livre «Refonder l'école marocaine et renforcer la compétitivité de l'université: pourquoi et comment?», paru en 2015 (éditions La croisée des chemins), il fait partie de ceux qui ont prôné la mise en place d'une loi-cadre pour l'enseignement. «La question est très complexe. Malheureusement, nous avons eu trop de va et vient, de prises de position et de changements de politique intempestifs. Le système est à chaque fois victime des décisions politiques, ou encore, tout simplement idiotes», poursuit l'ancien ministre. Même son de cloche du côté de l'ancien ministre de l'Enseignement fondamental, My Ismail Alaoui. «La discontinuité, c'est une malédiction de notre gouvernance de manière générale. La loi-cadre est une excellente initiative, mais nous traînons beaucoup. Or, le temps ne pardonne pas», estime-t-il.

Depuis l'indépendance, environ chaque décennie, une commission de réforme du système d'enseignement est créée. Mais à chaque fois, aucune démarche n'aboutit réellement à des résultats probants. Les raisons en sont multiples. Toutefois, l'arrêt brutal des projets et les expérimentations à ne plus

La gratuité de l'école publique divise toujours

LA vision 2015-2030 apporte une feuille de route sur 15 ans. Néanmoins, toutes ses orientations ne font pas l'unanimité. Le volet financement, par exemple, prévoit l'introduction de frais d'inscription dans l'enseignement supérieur et, «plus tard», au niveau du lycée, avec une «exemption automatique des familles nécessiteuses». Certains membres du Conseil, partisans de la gratuité totale, s'y opposent farouchement, ce qui ne manque pas d'entraîner, à chaque fois, des débats houleux. □

La version finale du projet de loi passera ensuite dans le circuit d'adoption. Une fois promulguée, c'en sera donc fini des décisions arbitraires de ministres qui enterrent des réformes sans se baser sur des évaluations préalables. Ou encore des projets qui s'arrêtent en cours de route dès que le gouvernement change. Il en a été ainsi, par exemple, pour le Plan d'urgence lancé en 2009, et qui a été arrêté après seulement deux ans, alors qu'il était porteur d'initiatives ambitieuses. Il a également mobilisé des sommes colossales, dont les dépenses n'ont jamais fait l'objet d'un bilan détaillé.

«La loi-cadre doit, cependant, s'attaquer à tous les problèmes qui sont à l'origine de la défaillance du système. Notamment la gouvernance, l'autonomie pédagogique des établissements, la formation et la motivation des enseignants, la décentralisation, et bien entendu les

en finir font partie des principaux facteurs. L'école primaire et secondaire en a particulièrement souffert. Sur 100 enfants qui rentrent au primaire, seulement 30 arrivent à décrocher le baccalauréat, selon les dernières données du ministère de l'Education nationale. Par ailleurs, 76% des enfants de 4e année du primaire sont illettrés, de l'aveu même du ministre sortant, Rachid Benmokhtar Benabdallah. Dans les classements internationaux (TIMSS, PIRLS), le Maroc est toujours dernier ou avant-dernier en matière d'apprentissages de base et de mathématiques. Dans le supérieur, 64% des étudiants quittent l'université avant d'obtenir la licence. □

Ahlam NAZIH

Pour réagir à cet article:
courrier@leconomiste.com

groupe ECO•MEDIAS

Recherche dans le cadre
de son développement

JOURNALISTES (H/F)

PROFIL :

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

MISSIONS :

En charge de la couverture de l'information économique, politique, sociétale ou financière, vous assurerez avec objectivité, densité et richesse la rédaction de dossiers, d'analyses, d'enquêtes, de reportages et d'articles.

Nous vous offrons, outre une rémunération attractive et une formation performante, la possibilité de vous investir et d'évoluer au sein d'un groupe leader en pleine expansion.

Envoyer votre CV & lettre de motivation + photo par mail : redaction@leconomiste.com

groupe
ECO•MEDIAS

L'ECONOMISTE L'ECONOMISTE L'ECONOMISTE

Enseignement

Aux origines du naufrage

■ **Plan d'ajustement structurel, arabisation, formation des profs, manque d'autonomie des écoles...**

■ **«Nous traînons toujours les mêmes handicaps depuis des décennies»**

- **L'Economiste:** Les facteurs ayant mené à la débâcle du système d'enseignement sont nombreux. Quels sont pour vous les plus importants?

- **Taïeb Chkili:** Le problème de l'éducation s'est, en fait, posé dès l'indépendance, où seulement 11% de la population en âge de scolarité était à l'école. Il fallait vite élargir et trouver le personnel adéquat. Une autre question s'est posée: garder le même système, ou en concevoir un nouveau basé sur les piliers nationaux, notamment la langue arabe. Le dossier a été très mal géré. Après deux ou trois ans de tâtonnement, la deuxième option a été choisie, mais en gardant la langue française pour l'enseignement des sciences. Cela a été possible grâce à un fort contingent français. Les Français ont ensuite décidé de réduire la voilure. Nous avons donc dû faire appel à des enseignants d'Europe de l'Est maîtrisant plus ou moins la langue de Molière. En parallèle, un système national de formation des enseignants a été mis en place, avec la création des Ecoles normales supérieures (ENS), des Centres de formation des instituteurs (CFI) et Centres pédagogiques régionaux (CPR). Les choses ont commencé à s'améliorer, mais nous avons été handicapés par deux facteurs majeurs: l'entrée du Maroc dans le Plan d'ajustement structurel en 1983, qui a imposé une baisse drastique des ressources, et la décision d'arabiser l'enseignement des sciences.

- **Les choses ont commencé à se compliquer à partir de là?**

- Cela a été décisif dans la dégringolade du système. Pour aller vite dans la formation des profs, les candidats recevaient une petite formation avant d'être lâchés dans la nature. Le niveau a ainsi commencé à baisser. Les problèmes de fond ont persisté, dont deux en particulier. La gouvernance, avec un système très centralisé, et un programme uniforme qui fonctionne sur la base des directives du ministère, que ce soit sur le plan de la gestion quotidienne ou de la pédagogie. Nous sommes toujours, à peu près, dans



Taïeb Chkili, ancien ministre de l'Education nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche scientifique: «Les candidats qui intègrent le système sont, en général, des licenciés n'ayant pas trouvé de débouché ailleurs. Ce sont donc nécessairement les moins bons. Nous alimentons un système mauvais avec des RH peu qualifiées»
(Ph. Fondation Zakoura Education)

cette situation actuellement, surtout pour le primaire et secondaire. Il faut absolument décentraliser la gestion, et donner à l'école suffisamment de latitude pour prendre des initiatives. Nous avons des élèves du collège qui ne maîtrisent pas les fondamentaux de l'apprentissage, qui abandonnent ou qui sont renvoyés après redoublement. Presque 250.000 quittent l'école chaque année. Le passage d'un niveau à l'autre se fait sur la base des places disponibles et non des acquis. Ceci est dramatique. Ceux qui restent jusqu'au bac, n'ont pas le niveau du baccalauréat. Quand ils rentrent à l'université, 43% la quittent dès la première année, car ils n'arrivent pas à suivre les cours.

- **C'est la principale raison qui les pousse à abandonner?**

- Bien sûr. Ils n'ont jamais acquis une méthode d'enseignement valable. Ils ont appris à apprendre et à réciter par cœur, et non pas à travailler de manière autonome, à réfléchir, raisonner, analyser et résoudre des problèmes. Nous avons aussi des changements de méthodes pédagogiques sur instruction du ministère, sans que cela soit accompagné par des formations. Nous avons donc cumulé les handicaps. Gouvernance centralisée, absence d'autonomie pédagogique, faiblesse de la formation des RH (y compris continue), manque d'évaluation, un statut rigide des enseignants ne récompensant pas les meilleurs, ... ce sont là les principaux facteurs de déchéance, sans compter les problèmes de contenu pédagogique.

- **Il y a aussi le manque de continuité des réformes...**

- A chaque fois que nous lançons une

réforme, même mineure, elle n'est pas poursuivie. Nous avons eu une commission pour la réforme de l'enseignement en 1961, en 71, en 83 et en 93, puis la Charte nationale d'éducation et de formation en 99. Ce document, fondamental, n'a jamais été mis en œuvre. L'on a décidé de l'aborder différemment dix ans après, à travers le Plan d'urgence de 2009. Malheureusement, ce dernier a été arrêté au bout de deux ans, après le changement du gouvernement. C'est pour cela que, dans mon ouvrage, j'ai proposé une loi-cadre pour l'enseignement.

- **Le déficit d'enseignants est également problématique...**

- C'est un problème grave qui se pose aussi pour le supérieur. Actuellement, plus de 700 professeurs partent à la retraite. Or, nous ne pouvons recruter cet effectif parce que nous ne formons qu'environ 800 docteurs par an. Il faudrait en diplômer au moins 3.000 afin d'en choisir au minimum 1.500, puisque c'est le nombre qu'il faut recruter chaque année. Si ce problème n'est pas réglé, les universités seront rapidement dans l'impasse.

Pour l'école primaire et secondaire, j'ai proposé un système qui attire les meilleurs dès le bac, à l'instar du modèle de sélection des élèves ingénieurs et étudiants en médecine, avec une bourse consistante. Pour le moment, les candidats qui intègrent le système sont, en général, des licenciés n'ayant pas trouvé de débouché ailleurs. Ce sont donc nécessairement les moins bons. Nous alimentons un système mauvais avec des RH peu qualifiées.

- **Pourra-t-on, cela dit, financer ce modèle?**

- Nous perdons déjà la moitié de ce que nous dépensons, à cause des abandons scolaires. Regardez aussi du côté des licenciés qui sortent de l'université sans être capables de constituer une

Aux commandes de 1988 à 1993

T AÏEB Chkili a eu à gérer l'Education nationale, l'Enseignement supérieur et la Recherche scientifique durant une phase pour le moins critique, celle du Plan d'ajustement structurel lancé en 1983. Durant cette période d'austérité budgétaire, il a dû, par exemple, batailler pour obtenir le financement de la construction de nouvelles écoles et facultés. Au lieu de créer des facultés des sciences, lettres et droit, il a obtenu l'autorisation de Feu Hassan II pour lancer des Facultés des sciences et techniques (FST), des Ecoles supérieures de technologie (EST) et des Ecoles nationales de commerce et de gestion (ENCG), assurant de meilleurs débouchés pour les étudiants. Durant son mandat, environ 11.000 classes, 200 logements, 200 cantines, 250 collèges dotés d'internats et de cantines ont été construits en milieu rural, malgré l'opposition du FMI. Le taux de scolarisation est, lui, passé de 53 à 72% en 1992. Chkili a, également, réformé le système du baccalauréat, multiplié les centres des classes prépas et d'agrégation, revu le système d'édition des manuels... Il a, par ailleurs, présenté un projet de loi instituant l'autonomie de l'université, un décret organisant les études et un projet de statut des enseignants-chercheurs. Face à l'opposition des syndicats, ces trois textes n'ont pas réellement abouti. Mais leurs principes ont été repris par la Cosef (Commission spéciale éducation-formation) en 1999. □

phrase. C'est du gâchis. Nous pouvons dépenser plus pour un système plus efficace. Si nous rajoutons 4 ou même 10 milliards supplémentaires, ce ne sera pas une perte. □

Propos recueillis par
Ahlam NAZIH

Pour réagir à cet article:
courrier@leconomiste.com

Enseignement

Alaoui: «Je regrette mon passage au gouvernement!»

■ Le système cassé pour des raisons politiques

■ Arabisation improvisée et idéologie de l'autorité, les sources de la «catastrophe»

- L'Economiste: A votre avis, quelles sont les principales raisons derrière l'échec du système éducatif?

- My Ismaïl Alaoui: J'ai assumé la responsabilité de l'enseignement fondamental pendant deux ans et quelques mois (1998-2000). Nous avons bien commencé avec le premier gouvernement El Youssoufi. Malheureusement, la machine a été littéralement cassée, principalement pour des considérations politiques. A mon avis, la raison profonde de la descente aux enfers de notre enseignement est liée aux réformes engagées par feu Azzeddine Laraki. C'est-à-dire, une arabisation improvisée et l'introduction d'une idéologie qui ne prévalait pas auparavant. Celle de l'argument d'autorité, qu'il soit d'ordre politique, social ou religieux. Quoique la religion est peut-être innocente de ce qu'on lui a fait faire.

- Que voulez-vous dire par «l'argument d'autorité»?

- Au lieu de former les élèves à l'es-



My Ismaïl Alaoui, ancien ministre en charge de l'enseignement primaire et collégial: «J'aurais peut-être dû rendre mon tablier et crier au scandale. Je n'ai pas pu le faire pour des considérations d'ordre politique. Responsable d'un parti, je ne pouvais claquer la porte sans que cela ne soit exploité de manière politicienne» (Ph. Bziouat)

prit critique, nous avons préféré abolir chez eux cette faculté, en se basant sur des considérations à la fois politiques et idéologiques. De manière concomitante, il y a eu cette arabisation faiblement pensée qui a déstabilisé les élèves. Je suis de ceux qui pensent que l'arabe est capable de transmettre toutes les connaissances. Toutefois, ce n'est pas possible si les enseignants ne sont pas correcte-

ment formés. Nous avons beaucoup improvisé et testé différentes formules qui prévalaient de par le monde sur nos élèves, au lieu de réfléchir à partir de nos propres données. Sont venus s'ajouter, le boom démographique, la massification, l'effondrement de la morale civique, y compris parmi les enseignants.

Cependant, je crois que nous pouvons toujours remonter la pente. Cela demandera du temps. Des moyens, nous en avons déjà beaucoup dépensé,

mais mal. Le dernier avatar de la mauvaise gestion financière est le fameux

deux ans et deux mois. Ce n'est pas pour me dédouaner, j'assume mes responsabilités. J'aurais dû, peut-être, à ce moment là rendre mon tablier et crier au scandale. Je n'ai pas pu le faire pour des considérations d'ordre politique. Responsable d'un parti, je ne pouvais claquer la porte sans que cela ne soit exploité de manière politicienne.

- Avez-vous pris des décisions que vous avez regrettées à l'Education nationale?

- J'en regrette une seule, celle relative au temps scolaire dans le monde rural. J'ai laissé la liberté aux enseignants de choisir, et ils ont choisi la pire solution. Je pensais qu'il fallait adapter le temps scolaire aux saisons, afin de permettre aux enfants de quitter leur maison après que le soleil se soit levé, et de rentrer chez eux avant le coucher du soleil. Il était aussi question de tenir compte des activités agricoles. Au lieu de prendre en compte les besoins de leurs élèves, les enseignants ont fondé leur décision sur des considérations qui leur sont propres.

Une occasion ratée pour parer au déficit de profs

MY Ismaïl Alaoui est peut-être le seul ministre à avoir tapé du poing sur la table pour exiger le recrutement d'enseignants supplémentaires. Une étude réalisée par son département avait démontré qu'il fallait engager entre 10.000 et 11.000 profs chaque année pendant 5 ans. «Notre requête a été refusée par le ministère des Finances. Il a fallu que je tape sur la table pour que l'écho de mes hurlements à la Primature arrive aux oreilles de feu SM Hassan II», témoigne l'ancien ministre. «La décision a alors été prise de passer du nombre ridicule proposé à un nombre plus respectable. Nous n'avons, cela dit, pas atteint les 10.000 profs. Si nous avions agi à ce moment là, je pense que nous ne serions pas là où nous en sommes aujourd'hui», poursuit-il. D'autres initiatives ont été avortées, à l'instar d'un programme de renforcement de la formation continue. Un centre d'enseignement à distance pour les jeunes handicapés et enfants de populations nomades avait également été créé. Aujourd'hui, il est complètement vide. □

Plan d'urgence. L'on se demande où sont passés les milliards qui ont été alloués.

- Ne s'agit-il pas aussi d'un problème de gestion prévisionnelle, comme cela a été le cas pour le déficit de profs?

- Absolument. Nous savions que des enseignants partiront à la retraite et que le taux d'augmentation démographique n'était pas encore stabilisé. Rien n'a été fait en conséquence.

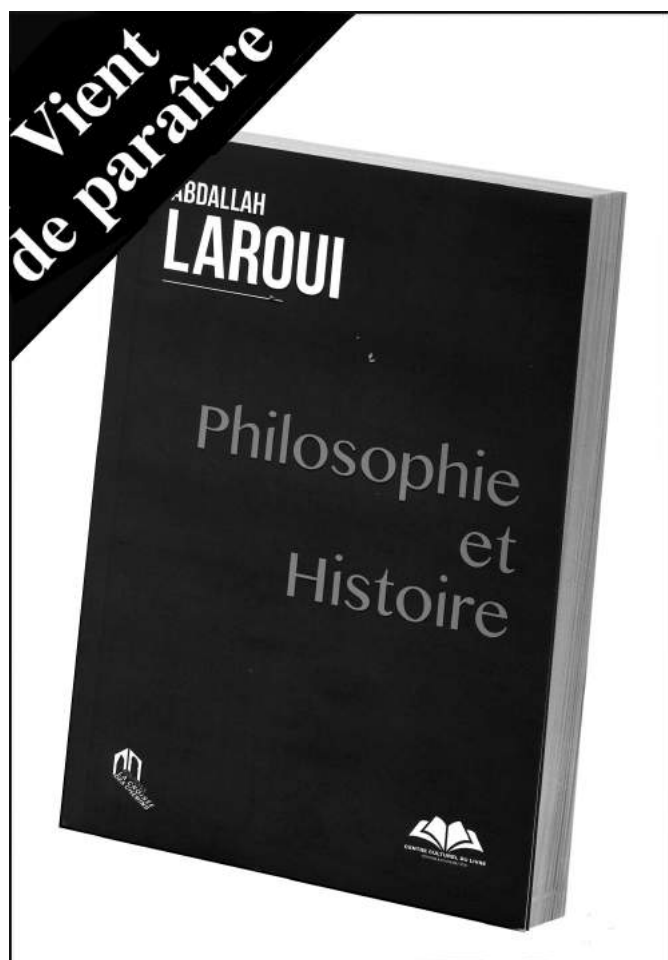
Je suis désespéré et je regrette très fortement mon passage au gouvernement, pour les deux responsabilités que j'ai assumées. Après l'Education nationale, je suis passé à l'agriculture, où j'ai passé

Ils ont opté pour la méthode canadienne de la demi-journée. Mon grand regret est d'être tombé dans un démocratisme qui, dans le cas d'espèce, était de mauvais aloi.

Dans les villes, ce que je regrette le plus, c'est de ne pas avoir décidé que les unités scolaires restent à taille humaine. Certaines écoles primaires regroupent entre 1.000 et 1.200 élèves, une aberration. C'est ingérable et inhumain. □

Propos recueillis par
Ahlam NAZIH

Pour réagir à cet article:
courrier@leconomiste.com



Graphologie

Interprétez l'écriture de vos salariés!

■ Une démarche qui analyse la personnalité des candidats à l'embauche via leur façon d'écrire

■ Analyse technique du document, portrait détaillé de l'individu... Les étapes à suivre

■ Espaces, taille des lettres, pression du trait, signature... De nombreux indices graphiques

NOTRE façon d'écrire révèle certains traits essentiels de notre caractère. C'est le postulat pour le moins étonnant sur lequel se base la graphologie. Une démarche utilisée par certaines entreprises et consistant à étudier la personnalité de leurs candidats à l'embauche à travers l'analyse de leur écriture. Un outil d'aide à la décision original utilisé lors du recrutement et qui sort des sentiers battus. Explications.

La graphologie consiste plus exactement à étudier l'écriture d'un employé

pour décrypter les différents aspects de sa personnalité, confie Adib Chikhi, consultant RH et expert en psychologie et ergonomie du travail. En effet, chaque individu transmet à travers son écriture une

Le travail du graphologue consiste avant tout à procéder à une analyse technique du document écrit appelée également analyse graphologique, précise Chikhi. Cette dernière est toujours menée

espacée reflète une certaine rigueur dans le travail. A l'inverse, une écriture trop serrée implique que la personne est active ou encore impulsive. La taille des lettres en dit également long sur le caractère de la personne. En effet, une écriture de grande taille révèle que la personne éprouve le besoin de se faire remarquer et démontre une forte extériorisation. Une petite écriture désigne quant à elle une personne minutieuse. Autre élément particulièrement révélateur, la pression du trait. Une écriture trop «légère» et peu appuyée peut laisser penser que la personne fait preuve d'un tempérament discret et manque de tempérament. Par contre, si le trait est appuyé, l'individu démontre beaucoup de volonté ainsi qu'une forte personnalité. Mais pas seulement. La signature est aussi très révélatrice du caractère d'un candidat. Sa place dans la page, par exemple, est particulièrement significative. Si elle est trop à gauche, cela reflète qu'elle est trop tournée vers le passé et dissimule une certaine timidité, nous apprend Chikhi. A l'inverse, lorsqu'elle est située trop à droite, cela signifie que la personne est dynamique voire même impulsive. □

K. A.

Pour réagir à cet article:
courrier@leconomiste.com

Une méthode menacée par l'ère du numérique

LA graphologie n'est pas une méthode très utilisée par les recruteurs au Maroc. En effet, depuis quelques années et avec l'avènement du numérique, plus personne n'écrit à la main, confie Adib Chikhi, consultant RH et expert en psychologie et ergonomie du travail. Les graphologues se font ainsi de plus en plus rares. Seuls certains cabinets de recrutement forment leurs propres consultants dans ce domaine, ajoute le spécialiste. Néanmoins, la discipline demeure l'apanage des tribunaux qui ont régulièrement recours aux services d'experts amateurs assermentés. □

partie de son vécu, que ce soit au niveau intellectuel, affectif ou encore relationnel, explique le spécialiste. S'adressant aux responsables de recrutement, cette méthode vient en complément d'autres techniques plus «classiques» telles que l'analyse du curriculum vitae, les tests ou encore l'entretien d'embauche. Une méthode d'approche de la personnalité qui s'insère avant tout dans le champ de la psychologie et qui permet de repérer certains aspects particuliers du candidat à l'embauche n'ayant pas été détectés lors du processus traditionnel.

en fonction d'un poste précis à pourvoir. La seconde étape du travail consiste quant à elle à brosser un portrait détaillé sur les tendances, le comportement social et la structure intellectuelle d'un candidat. Sont également pris en compte le degré de vitalité et d'efficacité ainsi que l'aptitude à gérer du candidat, souligne l'expert.

De nombreux indices graphiques peuvent être perçus par le graphologue au niveau d'un texte écrit par un candidat à l'embauche. L'expert peut tout d'abord étudier la place des espaces et des marges sur la page. En effet, une écriture aérée et

Nul en orthographe... le calvaire prend fin

■ Une «ex-nulle» simplifie les règles de grammaire

■ Mémoire auditive, kinésique et visuelle, toutes doivent être stimulées

■ 20 heures seulement pour réapprendre avec Marie-Anne Gagnard

«UNE classe de maternelle ratée et vous le payez toute votre vie», commence par annoncer Marie-Anne Gagnard, formatrice et auteure française de plusieurs ouvrages pédagogiques. «Un cancre» comme le disait ses professeurs de primaire, elle a été diagnostiquée à tort dyslexique, chose qui ne lui a pas rendu la vie facile. Lorsque son institutrice a annoncé à ses parents que leur fille avait «la tête comme une passoire et que si elle continue comme cela, elle ne serait même pas capable de balayer les couloirs d'un hôpital!» Elle finit par perdre confiance



Marie-Anne Gagnard: Pédagogue, formatrice et engagée dans la lutte contre la dysorthographe, elle a à son actif, plusieurs ouvrages tels que «Hugo et les rois Être et Avoir» et «La revanche des nuls en orthographe». Ces méthodes d'apprentissage ont été certifiées par le Compte personnel de formation (CPF) et le Petit Robert (Source: Archimede Consulting)

en elle. Ce n'est qu'à 36 ans, lors d'une réunion de parents d'enfants, que Ma-

rie-Anne Gagnard comprend enfin qu'elle n'est pas dyslexique mais dysorthographique (car oui cela existe), ce qui signifie un trouble de l'acquisition de l'orthographe. Ce dysfonctionnement est le résultat de méthodes d'apprentissage qui ne conviennent pas à tout le monde, notamment la méthode dite globale. Problème réparable finalement pour cette «ex-nulle» qui se lance dans un défi -ou plutôt une revanche- pour pouvoir enfin écrire correctement! Dans sa quête de méthodes et outils ingénieux pour faciliter son apprentissage, elle comprend qu'il existe trois types de mémoire: l'auditive, la kinésique et la visuelle. Les trois sont présentes chez chacun de nous, mais chez certains l'une d'elle est prédominante.

Près de 30% des enfants ont une mémoire à prédominance kinésique, ils sont plus dans le faire ou l'action. Dans ce cas, leur

façon d'apprendre est plus tirée vers le geste, l'écriture ou le dessin. Cependant, cela n'est pas vraiment pris en considération dans le système d'apprentissage des professeurs. La méthode Gagnard repose sur l'emploi de ces trois types de mémorisation. Elle l'appelle la remédiation orthographique, «il s'agit de laisser l'enfant associer une image qui correspond au mot qu'il a appris», explique la pédagogue lors de la conférence organisée par le groupe de soutien scolaire Archimede. «Pour ceux qui ont besoin d'apprendre avec des gestes, je leur fais apprendre les mots grâce à un code ou en appuyant des mains quand c'est une double consonne», poursuit-elle.

La formatrice assure qu'il est possible de réapprendre à lire et écrire sans faute, avec elle, en seulement 20 heures. Ses méthodes sont également transposables pour les moins jeunes (salariés, cadres...) qui souffrent de dysorthographe. □

T. E. G.

Pour réagir à cet article:
courrier@leconomiste.com

Votre calendrier de formation

■ La communication interne: Stratégie et déploiement

Date: 29-30 novembre
Tel: 05 22 25 68 08
E-mail: zaynab_chemaou@tmis-conseil.com

■ Télédéclaration fiscale: Pratique et difficultés

Date: Décembre
Tel: 05 22 44 12 44
Email: contact@kammouriaudit.com

■ Le management: Les techniques de communication

Date: 1-2 décembre
Tel: 05 22 45 12 72
Email: acting@acting.ma

■ Utilisation du système BADR

Date: 2-3 décembre
Tel: 05 22 25 68 08
E-mail: zaynab_chemaou@tmis-conseil.com

■ Les 4 clés de l'accompagnement du changement

Date: 2-3 décembre
Tel : 05 22 25 68 08
E-mail: zaynab_chemaou@tmis-conseil.com

■ Gérer et manager un entrepôt logistique

Date: 5-6 décembre
Tel: 05 22 25 68 08
E-mail: zaynab_chemaou@tmis-conseil.com

■ Qualité, sécurité et environnement: Version 2015, les nouvelles exigences de l'ISO 14001

Date: 5-6 décembre
Tel: 05 22 45 12 72
Email: acting@acting.ma

■ Qualifications du personnel: Leadership et gestion des collaborateurs

Date: 7-8 décembre
Tel: 05 22 45 12 72
Email: acting@acting.ma

■ Qualité, sécurité et environnement - SMED: Principes et mise en œuvre

Date: 8-9 décembre
Tel: 05 22 45 12 72
Email: acting@acting.ma

■ L'essentiel de la paie pour les RH

Date: 9-10 décembre
Tel: 05 22 25 68 08
E-mail: zaynab_chemaou@tmis-conseil.com

■ Fidéliser ses collaborateurs

Date: 9-10 décembre
Tél : 05 22 25 68 08
E-mail: zaynab_chemaou@tmis-conseil.com

■ «Gouvernance des entreprises familiales»

Date: 16 décembre
Tel: 0537563289
Email: contact@institutma.ma

■ Passeport ICF Accompagnement des coachs à la certification ICF

Coaching Ways International
Module 1: 16, 17 et 18 décembre
Abacus Consulting
Tel : 05.22.26.40.81/82

■ ISO 50001: 2011 - Système de management de l'énergie

Date: 19-20 décembre
Tel: 05 22 94 55 33
Email: ghizlane.dibiche@afnor.org

■ Commercial: Techniques commerciales et communication clients

Date: 19-20 décembre
Tel: 05 22 45 12 72
Email: acting@acting.ma

■ Qualité, sécurité et environnement - MSP, SPC: Techniques statistiques des process

Date: 19-21 décembre
Tel: 05 22 45 12 72

Email: acting@acting.ma

■ Maîtriser la négociation sociale

Date: 21-22 décembre
Tél: 05 22 25 68 08
E-mail: zaynab_chemaou@tmis-conseil.com

■ Logistique, production et maintenance: La gestion de magasins et de stocks

Date: 26-27 décembre
Tel: 05 22 45 12 72
Email: acting@acting.ma

■ Optimisation du processus de clôture des comptes

Date: Décembre- Janvier
Tel: 05 22 44 12 44
Email: contact@kammouriaudit.com

Contact:
Abdelaziz OUAHID
aouahid@leconomiste.com

DEMANDES & OFFRES D'EMPLOI

Haute Formation en expertise comptable

Longue expérience dans entreprises banques et cabinets de conseil
Cherche missions d'organisation et de restructuration comptable, administrative, et financière.
Étude de faisabilité et Suivi des dossiers de financement.

D252

Tel : 06 61 910 128

Directeur Administratif et Financier

19 ans d'exp. au sein d'entreprises nationales & multinationales
Étudie toute proposition sérieuse.

D254

Tel : 06 16 85 09 32

Responsable informatique

Ingénieur + 16 ans d'expérience
Multinationale + SSII
Cherche poste de responsabilité / Casa

D259

GSM: 0661 18 63 71

JH 24 ans

Conseiller commercial
Master of science marketing, communication et stratégies commerciales
2 ans d'expérience
Cherche poste évolutif

DGRM

GSM : 0661 40 67 31

INFOGRAPHISTE / WEBDESIGNER

JH 29 ans
4 ans d'expérience dans agences et stés
Maîtrise logiciels de conception et montage: Photoshop, Illustrator, Prox Show, 3D..
bureautique: word, excel, access, Powerpoint
Mail: khalid.errady@gmail.com

DMLG

GSM : 0633 95 47 79

JH 27 ans

Ingénieur Réseaux
MASTER Services, Sécurités, Réseaux De l'université Henri Poincaré, IGA Casablanca
installation des systèmes réseaux, installation des serveurs, géolocalisations
Expérience SSII
Cherche poste évolutif

DGRM

GSM : 0674 159 486

DIRECTEUR RESSOURCES HUMAINES

Formation Supérieure
Longue Expérience
Secteurs : BTP-Industries-Services
Management RH-Juridique-Sociale
Disponibilité Immédiate

DKMG

GSM : 06 21 20 26 00

JF 26 ANS

Bac +4 «Management International»
5 Ans d'expérience
Commerce International.
Management des opérations Internationales.
Vente et référencement.
Statistique, finance et bureautique
Cherche poste stable

DGLS

Tél : 0619 61 49 19 / 06 67 80 46 08

Offres ou Demandes d'emploi Bon de commande

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

Nom:

Adresse:

Téléphone:

• **Parution: Mardi** ☐

(prière d'écrire en majuscule)

• Demandes d'emploi

☐ **Règlement en espèces: 240 DH TTC pour 1 module / parution**

1 module = 4 cm (H) x 6 cm (L)

• Offres d'emploi

☐ **Je joins mon chèque de 1.800 DH TTC pour deux modules / parution**

2 modules = 8 cm (H) x 6 cm (L)