



«L'école publique restera gratuite»

- Omar Azziman met les points sur les i concernant les frais de scolarité

- Vide gouvernemental, erreurs de com et surenchères font gonfler la polémique

- La participation financière des parents provoque une farouche opposition



(Ph. Jarfi)

Pages II & III

Maths & sciences Des profs sous formés et peu spécialisés

C'EST l'autre déception de l'enquête TIMSS 2015 évaluant les performances des élèves en mathématiques et sciences. L'étude a révélé la très faible qualification des enseignants marocains par rapport aux autres pays participants. Les deux tiers des élèves du primaire sont, par exemple, encadrés par des profs qui justifient à peine du niveau secondaire. Par ailleurs, uniquement 10% des élèves du collège ont des profs de maths à la fois spécialisés en éducation et dans la matière qu'ils enseignent. □

Page IV

■ **Digital learning: Comment réussir sa stratégie**

Pages V à VIII

■ **Bouddha coaching: Quand le bouddhisme s'invite en entreprise**

■ **Dominant, conformiste, influent... faites le test!**

Page XI

Enseignement

Azziman met les points sur les i!

■ Pas d'annulation de la gratuité de l'enseignement

■ La mesure, mal présentée, a favorisé la confusion chez les citoyens

«Il n'y aura pas d'annulation de la gratuité de l'enseignement public». Omar Azziman a été on ne peut plus clair lors de son passage dans l'émission Confidences de presse, sur la chaîne 2M. Ce sujet a fait couler beaucoup d'encre durant les dernières semaines. Plusieurs voix se sont élevées pour dénoncer ce qu'elles considèrent comme un «recul dangereux qui risque de saper le droit à l'éducation». Il faut dire que «la présentation de cette question a été mal gérée», comme l'a signalé Abdelmounaïm Dilami, PDG du groupe Eco-Médias. Il a pointé un «problème de communication, dans la mesure où le plus important était de clarifier les choses aux citoyens, directement concernés par ce dossier». Le président du Conseil supérieur de l'éducation, de la formation et de la recherche scientifique, a reconnu que «cela pourrait expliquer la tension qui caractérise ce débat». Aujourd'hui, le Conseil a sollicité l'accompagnement d'un bureau d'études, afin de tracer une stratégie de communication autour des principaux axes de la Vision 2030. La tension suscitée par la possibilité d'annulation de la gratuité de l'enseignement a été aussi alimentée par la vacance institutionnelle.

Le Parlement n'ayant pas encore démarré ses travaux et la composition du gouvernement restant encore inconnue. «Certains considèrent que le Conseil a

adressé au gouvernement son avis sur le projet de loi-cadre dans les temps morts», selon Youness Dafkir, rédacteur en chef du quotidien Al Ahdath Al Maghribia. Pour Azziman, «le Conseil a fait son travail, en respectant les délais prévus par la loi, fixés à 2 mois». Il a dit ne pas comprendre la réaction de certains partis, qui se sont élevés contre la «question de la gratuité», au moment où ils se sont référés à la Vision dans leurs programmes électoraux.

Quoi qu'il en soit, le débat semble aussi être victime d'incompréhension. Azziman a tenu à mettre les points sur les i. Il a d'abord précisé que son Conseil dispose d'un simple pouvoir consultatif. «La mise en place de frais d'inscription, et non pas



Omar Azziman, président du Conseil supérieur de l'éducation a souligné que «les projets prévus par la Vision 2030 nécessitent de grands budgets que l'Etat, seul, ne peut pas supporter. D'où l'importance d'offrir au gouvernement, dans le cadre de notre mission consultative, des pistes de réflexion pour diversifier les sources de financement (Ph. L'Economiste)

l'annulation de la gratuité, comme cela a été véhiculé, est une simple proposition. Le gouvernement peut se l'approprier, ou pas», a-t-il expliqué. Pour lui, il s'agit de pistes de réflexion soumises au gouvernement, dans le cadre de l'effort de diversification des sources de financement de l'enseignement public. «Cela ne remet pas en cause le principe d'égalité des chances, qui est au cœur de la nouvelle vision», a insisté le président du Conseil supérieur de l'éducation, de la formation et de la recherche scientifique. Il a rappelé que le document élaboré par cette institution prévoit «qu'aucune personne ne serait privée de l'enseignement pour des raisons économiques».

Actuellement, «les réformes à mettre en œuvre lors des 15 prochaines années nécessitent de grands financements», a-t-il expliqué. Certes, les pouvoirs publics vont continuer à supporter l'essentiel des charges. Mais il est également «important que d'autres partenaires assurent un effort complémentaire». Outre les parents d'élèves, via des frais d'inscription, il s'agit également des collectivités territoriales, des grands établissements publics ainsi que des opérateurs privés, «dans le cadre de la solidarité nationale», selon Azziman. Il a avancé que «la contribution des parents d'élèves doit être encadrée». Si le gouvernement s'approprie cette formule, «il est important de mener des études pour définir les modalités de mise en œuvre». Une chose est sûre, «les familles qui n'ont pas les moyens seront systématiquement exonérées». Le président du Conseil a rappelé que le gouvernement dispose de l'expérience nécessaire pour assurer l'implémentation de ce système. □

M. A. M.

Série d'échecs

LES différentes tentatives de réforme du système éducatif au Maroc se sont soldées par des échecs. Cela est «dû à plusieurs facteurs, dont essentiellement l'hésitation, l'improvisation et les reculs enregistrés en matière d'application des politiques publiques, en plus de la centralisation de la prise de décision», selon Omar Azziman. Ce qui n'a pas favorisé «la construction sur la base d'un cumul». Aujourd'hui, il estime que «toutes les conditions de la réussite sont réunies». Contrairement aux réformes précédentes, celle-ci «aura un caractère obligatoire en vertu de la loi-cadre». Les prochains ministres de l'Éducation nationale seront tenus de se conformer à la feuille de route tracée, garantissant ainsi la continuité de la réforme. Parallèlement, «le Conseil va assurer l'accompagnement et le suivi de la mise en œuvre des mesures prévues par la loi-cadre». □

Recrutement: Une journée pour promouvoir l'égalité des chances

■ La seconde édition d'une rencontre internationale à l'ENCG de Casablanca

■ Conférences, pitches, ateliers d'experts... Un programme riche et varié

OFFRIR aux lauréats et aux jeunes diplômés la même chance d'occuper un emploi et de réussir leur vie professionnelle. C'est la finalité de la seconde édition de la Journée mondiale de l'égalité

des chances qui s'est tenue le 5 décembre à Casablanca. Un événement pour le moins ambitieux organisé par la Fondation marocaine de l'étudiant, et qui a rassemblé des experts du domaine ainsi que de nombreux jeunes étudiants.

La rencontre internationale, qui a eu lieu à l'ENCG de Casablanca, mais également au sein de 5 villes étrangères, devait rassembler au total plus de 1.000 jeunes. Au menu, une conférence-débat donnant la parole à des acteurs associatifs et à des politiciens, mais également à des spécialistes en technique de recherche d'emploi à des entrepreneurs. Plusieurs exemples de réussite ont été programmés,

afin de prodiguer par la même occasion quelques précieux conseils pour inspirer les jeunes. Plusieurs intervenants de renom ont été invités, parmi lesquels le président de la FME, Hamid Ben Elafdil, le président de l'Agef, Abdellah Chenguiti, ou encore la présidente de Wafasalaf, Leila Mamou. L'objectif est de mettre en exergue les initiatives réussies en matière d'égalité des chances, mais aussi de discuter des nouvelles solutions à instaurer afin de faire face à cet enjeu crucial. Au programme étaient également prévus des ateliers d'employabilité visant à aider les jeunes diplômés et à faciliter leur insertion professionnelle, avec des

solutions «concrètes» et «pratiques». La manifestation était également organisée dans plusieurs autres villes. Ainsi, la ville de Marseille devait accueillir une importante table-ronde sur le thème de «l'égalité des chances, mythe ou réalité dans le milieu scolaire et en entreprise» ainsi qu'une pause humoristique en rapport avec le sujet réalisée par Briac, fondateur du factorycomedy club. La ville de Romans sur Isère, quant à elle, devait abriter une table-ronde sur la thématique «Comment réussir malgré un début chaotique? Quel est l'accompagnement dont je dispose?». □

Karim AGOUMI

Frais de scolarité

Une brèche vers l'école publique payante?



■ La participation financière des parents décriée

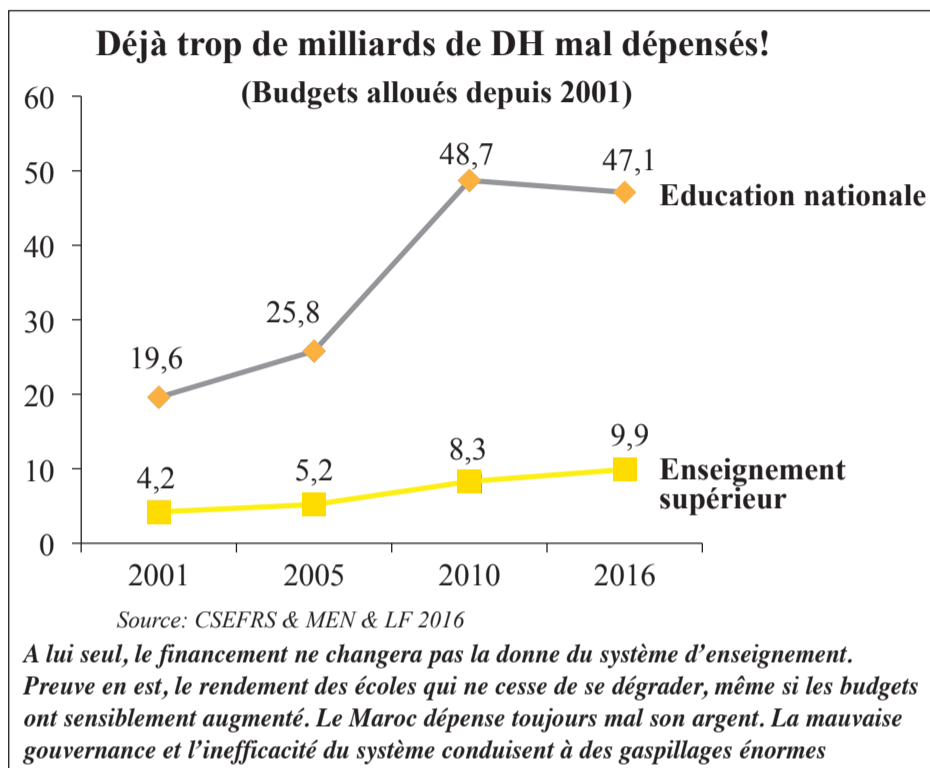
■ Un fonds de solidarité alimenté par le privé, les collectivités territoriales... d'autres pistes à étudier

■ Le vide gouvernemental laisse libre cours aux spéculations et surenchères populistes

OUI l'école publique, malgré les dizaines de milliards de DH dépensés chaque année, a encore besoin de ressources. Pour embaucher plus d'enseignants, assurer un suivi individualisé des élèves, mettre à niveau des établissements, en construire d'autres, les équiper, donner vie aux programmes avec des activités parascolaires... Cela dit, faut-il obliger les parents à contribuer plus à son financement? «Dire que l'éducation est à 100% gratuite au Maroc est faux. En achetant des fournitures scolaires et des manuels, les parents y participent déjà à hauteur de 9 à 11%», relève un chercheur en éducation. Sans compter les cours de soutien auxquels ils doivent inscrire leur progéniture dans l'espoir de la sauver de l'échec.

Dans son axe financement, la Vision 2015-2030, validée par le Conseil supérieur de l'éducation, de la formation et de la recherche scientifique l'an dernier, propose des frais d'inscription dans le supérieur, et à terme, au niveau du lycée. Ceci, afin de «diversifier» les sources de financement. Les élèves et étudiants issus de milieux démunis en seraient exemptés. La scolarité obligatoire jusqu'au collège, elle, ne serait pas concernée par cette mesure. Avec le projet de loi-cadre consacrant ces orientations, les opposants à la participation financière des parents, syndicats et partis politiques, montent au créneau. Certains annoncent même la fin de la gratuité de l'école publique, même si cela n'a, à aucun moment, été évoqué dans la vision stratégique.

La proposition de frais d'inscription, normalement annuels, laisse penser, a priori, à une contribution plutôt symbolique, destinée à soulager les budgets des établissements. Quoique des frais d'inscription existent déjà au lycée, à l'instar du primaire et du collège (10 à 12 DH). Dans les facultés, des frais de dossier sont exigés la première année seulement (environ 20 DH). Pourquoi donc ne pas parler simple-



ment d'augmentation de ces frais? Erreur de communication? Surtout que beaucoup de parents sont prêts à payer plus, même jusqu'à 200 DH par an, pourvu que la qualité suive.

Le grain de sel du FMI et de la Banque mondiale...

Pour les syndicats, il s'agit là de l'ouverture d'une brèche vers l'école publique payante. «Si nous acceptons le principe, nous serons amenés à payer plus dans le

futur», avait confié à L'Economiste Allal Belarbi, SG du syndicat national de l'enseignement, affilié à la CDT, et membre du Conseil supérieur de l'éducation. «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», avait-il asseuré. Aujourd'hui, le débat fait rage et les syndicats crient au scandale. Pour eux, le gouvernement choisit la solution de facilité. «Cela fait partie des recommandations du FMI et de la Banque mondiale qui, à chaque fois qu'ils accordent des prêts, préconisent une baisse des dépenses de santé et d'éducation et prônent la fin de la gratuité. Il y a eu de précédentes tentatives de rendre l'école payante en 1994 et 1999, mais ça a échoué. Là, l'on revient à la charge», souligne, pour sa part, le cher-

cheur en éducation. «D'autres solutions peuvent être trouvées. C'est ce qu'ont fait des pays comme la Corée du Sud, qui a refusé la pression du FMI et de la Banque mondiale et a conçu son propre modèle en fonction de ses réalités. L'Etat pourrait très bien, par exemple, créer un fonds de solidarité pour l'éducation à alimenter par les entreprises, puisque ces dernières sont le client final du système d'enseignement», poursuit-il. Les collectivités territoriales pourraient aussi être sollicitées. Des régions commencent, par exemple, à accorder des



L'école publique est de plus en plus désertée par la classe moyenne qui préfère inscrire sa progéniture dans le privé. Dans la région de Casablanca, près du quart des élèves est scolarisé dans des établissements privés. «Actuellement, nous nous dirigeons vers la création d'écoles pour les pauvres et d'autres pour les riches. Or, l'école est d'abord un lieu de socialisation», estime un chercheur en éducation (Ph. Jarfi)

financements aux universités (Rabat-Salé-Kénitra et Tanger-Tétouan-Al Hoceïma).

Le Conseil propose une étude sur la capacité des familles à financer le système. Là encore, les critiques fusent. «Sur quels critères se baser pour conclure si une famille est pauvre ou pas. C'est carrément impossible», estime Allal Belarbi.

L'OFPPPT épargné de la misère grâce aux entreprises

SI la formation professionnelle a pu décoller, c'est en partie grâce au financement assuré par les entreprises. Le budget confortable de l'OFPPPT, de près de 3,5 milliards de DH, est fourni à hauteur de 60% par la taxe de la formation professionnelle payée par le secteur privé. L'Office échappe ainsi à la misère des autres organismes de formation. Il peut, par exemple, recruter les formateurs dont il a besoin pour tourner correctement (7.914 dont 27% de vacataires) et garder des effectifs maîtrisables en classe (28 à 30 stagiaires en général). L'OFPPPT peut, également, s'offrir le luxe d'un ambitieux plan 2021, doté d'une enveloppe d'environ 20 milliards de DH. Cette feuille de route lui permettra de former plus de 2 millions de stagiaires entre 2015 et 2021, avec une moyenne de 300.000 par an. □

La réforme du système d'enseignement est un chantier pour le moins complexe. Il serait illusoire de le limiter à la question du financement. Sans compter que des sommes colossales ont déjà été déboursées, sans que cela ne se traduise par des résultats probants. «Des moyens, nous en avons beaucoup dépensé, mais mal. Le dernier avatar de la mauvaise gestion financière est le fameux Plan d'urgence. L'on se demande où sont passés les milliards qui ont été alloués», avait déclaré à L'Economiste l'ancien ministre en charge de l'Enseignement primaire et collégial, Mly Ismaïl Alaoui (voir L'Economiste du 29 novembre 2016).

Gouvernance centralisée, compétences faibles et démotivées (cadres et enseignants), décisions politiques, idéologies désuètes, contenus pédagogiques dépassés... la liste des tares à régler est longue. La décision, encore une fois, prise sur instructions royales, de «sécuriser» la Vision 2030 par une loi-cadre ne peut être que saluée. Mais l'on ne peut se permettre de se tromper de solutions.

Un effort de communication et de pédagogie est également nécessaire pour accompagner la réforme. Cependant, l'absence du gouvernement laisse le champ libre aux spéculations et aux surenchères populistes qui critiquent, dénoncent et s'opposent à toute initiative sans pour autant faire l'effort de présenter des alternatives. Ce qui risque encore de porter un coup au système. □

Ahlam NAZIH



Les autres déceptions de TIMSS



■ L'enquête internationale révèle la faible qualification de nos profs

■ Ainsi que le peu de ressources allouées

■ Très mauvais, mais satisfaits!

L'ENQUÊTE TIMSS 2015 vient enfoncer le couteau dans la plaie. Les élèves marocains enregistrent toujours de piètres performances en mathématiques et sciences, malgré une toute petite amélioration en comparaison avec les scores de 2011 (voir L'Economiste du 30 novembre 2016). Par rapport à la dizaine de pays arabes participants, le Maroc s'en tire, aussi, avec un bonnet d'âne (voir tableaux ci-joints). Pourtant, il fait partie de ceux qui consacrent le plus d'heures à l'apprentissage des sciences (172 h de maths par an au primaire, contre 151 h pour le Japon et 128 h pour la Chine).

Au-delà du ranking, l'enquête révèle d'autres déceptions. La plus flagrante est sans doute celle relative à la qualification des enseignants. A peine 1% des élèves ont des profs du primaire, maths et sciences confondus, disposant d'un master ou d'un doctorat. Pratiquement un sur trois en a qui possèdent un bac+4 et les deux tiers ont des enseignants qui ne sont pas allés plus loin que le niveau secondaire. Chez les autres pays participants, cette dernière part varie entre 0 et 8%. Seuls les profs italiens du primaire sont aussi peu qualifiés (68% pour ceux des maths). Au collège aussi, cette proportion est la plus élevée de tous les pays (41% pour les profs de maths et 20% pour ceux des sciences). La part des doctorats et des masters reste également très faible au collège, avec 5% pour les maths et 8% pour les sciences. Le reste est réparti entre les bac+4 (32%), et les bac+2 & bac+3. En outre, rares sont les enseignants à la fois spécialisés en éducation et dans la matière qu'ils enseignent. Dans les maths, seulement 3% des élèves du primaire sont chapeautés par des enseignants aussi qualifiés. La majorité ne possède aucune spécialisation puisqu'elle n'a même pas atteint l'enseignement supérieur. Au collège, uniquement 10% bénéficient de l'encadrement d'un enseignant expert de son domaine. C'est la même tendance qui prévaut au niveau des sciences.

En termes de formations continues, le corps enseignant en suit rarement.

Du côté des directeurs des établissements, aussi, le degré de qualification laisse à désirer. Au primaire, 5% seulement des élèves étudient dans des écoles où le directeur possède un master ou un doctorat. 54%

En bas du classement des pays arabes aussi			
4e année du primaire		2e année du collège (39 pays participants)	
Maths (49 pays participants)	Sciences (47 pays participants)	Maths	Sciences
39 ^e - Emirats arabes unis	38 ^e - Bahreïn	23 ^e - Emirats arabes unis	23 ^e - Emirats arabes unis
40 ^e - Bahreïn	40 ^e - Emirats arabes unis	25 ^e - Bahreïn	25 ^e - Bahreïn
41 ^e - Qatar	41 ^e - Qatar	27 ^e - Liban	26 ^e - Qatar
43 ^e - Oman	42 ^e - Oman	28 ^e - Qatar	29 ^e - Oman
45 ^e - Jordanie	45 ^e - Arabie saoudite	32 ^e - Oman	32 ^e - Jordan
46 ^e - Arabie saoudite	46^e - Maroc	33 ^e - Koweït	33 ^e - Koweït
47^e - Maroc	47 ^e - Koweït	34 ^e - Egypte	34 ^e - Liban
49 ^e - Koweït	-	36 ^e - Jordanie	35 ^e - Arabie saoudite
		37^e - Maroc	36^e - Maroc
		39 ^e - Arabie saoudite	38 ^e - Egypte

Source: TIMSS 2015

A l'instar du ranking 2011, le Maroc figure encore parmi les derniers de la classe. Par rapport aux pays arabes participants, il est toujours avant dernier. Les élèves des Emirats arabes unis sont ceux qui s'en sortent le mieux. Néanmoins, à l'échelle internationale, ils demeurent parmi les moins performants

sont dans des établissements où le directeur dispose d'un bac+4 et 41% dans des écoles où le directeur n'a même pas un bac+4 (le pire niveau de l'enquête).

TIMSS 2015 a, également, mis en lumière la faiblesse des ressources que possèdent les familles, ainsi que celles mises à la disposition de l'école. A peine 1% des parents déclarent bénéficier de beaucoup de ressources (plus de 100 livres à la maison,

à l'effet négatif de la pénurie de moyens sur le rendement du système.

Côté moyens relatifs aux expérimentations scientifiques, seulement 4% des élèves du primaire sont dans des écoles contenant des laboratoires. Au collège, 80% n'en bénéficient pas. Là encore, il s'agit de l'un des niveaux les plus bas parmi les pays participants. En matière de technologies de l'information, à peine 4% des élèves du primaire

utilisent un ordinateur pour apprendre les maths (84% au Danemark, 89% à la Nouvelle Zélande). Au collège, ils sont 11%. En science aussi, le recours à un ordinateur est rare, 10% des élèves au primaire et 23% au collège en font usage.

Malgré leurs conditions d'exercice difficiles et leur rendement peu mirobolant, les profs se disent satisfaits de leur travail. 93% des élèves du primaire et du collège ont des enseignants de maths qui se déclarent satisfaits à très satisfaits. En sciences, ils sont 94%. Leurs élèves, quant à eux, les perçoivent comme étant très engagés (jusqu'à 97% au primaire et jusqu'à 91% au collège).

Les parents, curieusement, semblent contents de la performance de l'école de leurs enfants. 29% sont «satisfaits» et les deux tiers se disent «très satisfaits» du niveau primaire. Soit beaucoup plus que leurs homologues dans les pays les plus performants. A Singapour, premier pays du classement, seuls 58% s'estiment très satisfaits (55% à Hong Kong, 7% Japon). □

Ahlam NAZIH

Les élèves aiment pourtant les matières scientifiques

LES écoliers marocains sont classés 5es parmi ceux qui aiment le plus les maths. 67% disent «beaucoup apprécier» les mathématiques et 28% affirment les «apprécier». Seuls 5% les détestent. Bizarrement les élèves qui y performant le plus sont aussi ceux qui les détestent le plus. 35% des Coréens et 38% des Chinois les haïssent. Au collège, les élèves marocains arrivent deuxièmes en termes d'adoration pour les chiffres. 84% les aiment. Au niveau des sciences aussi, qu'il s'agisse de physique, biologie, chimie ou sciences de la vie et de la terre, ils font partie de ceux qui les apprécient le plus. Le sentiment d'appartenance à l'école est, en outre, très fort chez les Marocains. Sur ce volet, ils se classent troisièmes au primaire, avec un taux de 86% d'élèves exprimant un très fort sentiment d'appartenance, et premiers au collège, avec un pourcentage de 73%. □

plus de 25 livres d'enfants, au moins un des parents ayant achevé l'université, un soutien à la maison, un des parents au moins ayant une occupation professionnelle...). 62% affirment accéder à peu de ressources (25 livres ou moins, absence de soutien scolaire, 10 livres pour enfants ou moins, aucun des parents n'a dépassé le cycle secondaire, aucun n'est propriétaire d'un petit business et aucun n'a une occupation professionnelle). Au collège, plus de la moitié (55%) souffrent d'un manque de ressources et seulement 2% en ont beaucoup.

Au primaire, 79% des écoliers sont issus de milieux défavorisés, soit la part la plus importante des pays participants. Uniquement 13% appartiennent à des classes aisées. Au collège, la part des élèves démunis est de 81%. Les directeurs des établissements sont quasiment unanimes par rapport

BRÈVES

■ Belle distinction pour l'Université de Rabat

Après avoir été la seule université marocaine à figurer dans le fameux «News and world report global ranking», l'Université Mohammed V vient d'apparaître dans le prestigieux classement «Times higher education brics and emerging economies rankings 2017». Un classement basé sur 13 indicateurs qui évaluent la recherche, l'enseignement, la diversité internationale ainsi que la proportion de documents de recherche publiés avec au moins un partenaire international. L'Université Cadi Ayyad de Marrakech et l'Université Sidi Mohamed Ben Abdellah de Fès apparaissent également dans le classement.

■ HEM fête ses diplômés

HEM vient de célébrer la remise des diplômes de sa 24e promotion, soit 335 lauréats. Ces derniers pourront intégrer l'association des anciens, baptisée «HEM Alumni», qui leur permettra par ailleurs de garder le contact entre eux et de les faire bénéficier d'un important réseau de plus de 4.400 lauréats. 86% des diplômés de HEM sont recrutés à 6 mois de la fin de leur cursus. □

Formation

La montée en cadence du e-Learning



■ L'éducation et les finances, secteurs pionniers

■ D'autres plateformes développées par plusieurs entreprises publiques et privées y compris les banques

■ La MAP s'est dotée d'une plateforme unique en Afrique pour les métiers du journalisme

LE développement fulgurant des nouvelles technologies ces dernières décennies a fortement impacté les métiers et les activités au sein de l'entreprise. La formation n'a pas dérogé à cette règle avec une tendance à la digitalisation notamment via le e-Learning qui commence à prendre place dans les plans de formation en interne des entreprises. L'état des lieux et l'évolution de ce secteur au Maroc a fait l'objet d'une rencontre organisée dernièrement à Rabat par IdeoFactory, leader du Digital Learning dans le marché local ainsi qu'en Algérie. Son directeur général, Oussama Esmili, rappelle que dans le secteur de l'éducation, le premier projet a été lancé à partir de 2006 avec le programme GENIE suivi de E-Sup au

Les premiers projets e-Learning lancés par les départements ministériels		
Date	Ministères	Actions
2003	Finances	Lancement des premières actions e-learning. Création par la suite d'un service dédié à la formation à distance.
2010	Modernisation du secteur public	Co-financement à travers le fonds FOMAP d'un projet visant à généraliser le e-learning dans l'administration publique
2011	Affaires étrangères	Lancement d'un dispositif e-learning visant à offrir des formations transverses, notamment en langues et bureautique aux agents des postes consulaires à l'étranger
2011	Administration des Douanes	Lancement d'une plateforme e-learning pour bénéficier des modules e-learning développés par l'Organisation mondiale des douanes

Source: Rencontre organisée à Rabat par Ideo Factory le 25 novembre 2016

L'introduction du mode de formation e-Learning reste encore récente dans notre administration. La première action a été initiée par le ministère des Finances en 2003. Ces dernières années, et sous l'effet du développement technologique, on assiste à un début d'engouement chez nos entreprises publiques et privées

niveau de l'enseignement supérieur. Le déploiement de ces programmes a rencontré des difficultés, ce qui a abouti à des résultats mitigés, selon une source proche du dossier. Cela s'explique notamment par le poids d'une gestion centralisée de ces projets durant les premières années de leur lancement. Mais par la suite, une certaine autonomie au niveau de l'enseignement supérieur, a permis à certaines universités de réaliser des performances en matière de formation à distance, via les MOOC, comme

c'est le cas de l'université Cadi Ayyad de Marrakech.

Dans le domaine de l'administration, le ministère des Finances reste pionnier en ayant introduit les premières actions e-Learning au sein de son département depuis 2003, rappelle le DG d'Ideo-

taux de réalisation des formations avoisine 80% avec près de 4.000 collaborateurs formés et près de 8.000 disposant d'un compte e-Learning. Parmi les facteurs de ce succès, on cite l'implication du top management qui a initié ce projet, mais aussi l'adhésion du personnel qui s'est vu proposer des formations sur mesure avec une pédagogie appropriée et un suivi post formation. La RAM et la CNSS figurent également parmi les entreprises qui ont intégré le e-Learning dans leur stratégie de formation interne. La première a lancé, il y a deux ans, sa plateforme e-Formation, idem pour la CNSS un an plus tard, signale le DG d'IdeoFactory. Toujours dans le même registre, ce dernier évoque l'expérience particulière initiée par la MAP pour le développement de sa plateforme MAP Academy qui est actuellement opérationnelle. «MAP Academy est aujourd'hui la seule plateforme de Digital Learning dédiée aux métiers du journaliste d'agence en Afrique. Et il y en a même très peu de comparables dans le monde», indique Esmili. Le e-Learning s'étend également au secteur du microcrédit au Maroc avec à son actif une première expérience pilote menée par Al Amana Microfinance. Puis, en 2016, il a été procédé au lance-

Marché en construction

EN dépit de ces nombreux projets, le marché reste pour le moment limité avec peu d'opérateurs réellement spécialisés proposant à la fois des contenus, de la technologie et du service autour du Digital Learning comme le conseil stratégique en amont et l'accompagnement des apprenants en aval. Cependant, «le marché national est marqué par l'arrivée de plusieurs offres commerciales essentiellement européennes portées par des entreprises locales dont le cœur de métier n'est pas toujours la formation mais plutôt le conseil ou le recrutement», constate Esmili. □

Factory. C'est le seul département qui dispose d'un service de formation à distance et qui est très proactif depuis des années sur ce volet, ajoute-t-il. En 2010, d'autres administrations vont emboîter le pas au ministère des Finances comme notamment les départements des affaires étrangères, celui de la modernisation du secteur de la fonction publique ainsi que l'administration des douanes et des impôts indirects.

La tendance s'étend alors à d'autres établissements privés et publics comme Poste Maroc qui lance elle aussi son programme de digitalisation de la formation. «Lancé en 2010, le e-Learning fait aujourd'hui partie intégrante de notre plan de formation», indique un responsable de Barid Al Maghrib. Selon ce dernier, le

ment d'une plateforme e-Learning pour les associations de microcrédit avec du contenu transverse et spécifique visant à la fois les collaborateurs et les clients. Il s'agit d'un important projet piloté par le ministère des Finances et le Centre Mohammed VI de soutien à la microfinance solidaire avec un financement de la Banque mondiale, rappelle Esmili. Ce dernier tient à signaler que le e-Learning est également en phase de généralisation dans le secteur bancaire. La BMCE Bank était le premier établissement qui a introduit, il y a près d'une décennie, ce mode pour développer son système de formation, suivie par la suite par Attijarirwafa bank. □

Nouredine EL AISSI



BRÈVES

■ Le carrefour africain du recrutement séduit

Casablanca vient d'abriter il y a quelques jours la Journée de recrutement pour l'Afrique. Un carrefour africain auquel ont participé plus de 1.000 jeunes diplômés, cadres et professionnels ayant entre 2 et 15 ans d'expérience professionnelle. Des visiteurs dont la grande majorité étaient originaires des pays de l'Afrique subsaharienne. La rencontre comportait des entretiens d'embauche, des présentations des entreprises participantes mais également des conférences thématiques. Un moyen pour les candidats de mettre la main sur un job et d'être informés sur les opportunités d'emploi dans près de 25 pays en Afrique. Les prochaines éditions se tiendront à Abidjan en février, et à Paris en mai.

■ Un ouvrage sur l'entrepreneuriat «vert» en Afrique

Un nouvel ouvrage sur l'entrepreneuriat «vert» en Afrique vient de paraître aux éditions L'Harmattan. Intitulé «Innovation entrepreneuriale et développement durable en Afrique : défis et opportunités», ce livre abordera les thématiques de la responsabilité sociale, sociétale et environnementale, de l'entrepreneuriat et du développement durable ainsi que de l'entrepreneuriat féminin et de ses innovations. L'ouvrage, rédigé sous la direction du directeur de l'ESSEC Douala Emmanuel Kamdem, est postfacé par Jean-François Fiorina, DG adjoint de Grenoble Ecole de Management. □

Digital learning

Comment préparer sa stratégie



■ **Un dosage approprié entre formation présentielle et e-Learning**

■ **Un contenu adapté aux aptitudes de la population cible et répondant aux objectifs de la structure**

■ **Motivation des apprenants et implication des formateurs internes de l'entreprise**

- **L'Economiste: Comment le e-Learning peut-il accompagner un plan de formation d'une entreprise?**

- **Oussama Esmili:** Un plan de formation d'une entreprise se nourrit d'un ensemble d'inputs prenant en compte évidemment les exigences de professionnalisation liées aux postes mais aussi d'évolution des collaborateurs en adéquation avec la stratégie globale de l'entreprise. L'intégration du digital doit pouvoir se faire très en amont de la conception de ce plan. Elle peut être à dose homéopathique et viser simplement à digitaliser les supports de formation dans le cadre de la formation en salle, voire les évaluations de satisfaction. Elle peut aller beaucoup plus loin en questionnant chaque formation de l'entreprise: quelle modalité est la plus pertinente? La salle? Le digital à distance? Un mélange des deux? Nous avons l'ha-



Pour Oussama Esmili, DG d'IdeoFactory, la motivation des apprenants reste le principal challenge aux promoteurs de tout projet de digitalisation de la formation (Ph. O.E.)

bitude de travailler très en amont avec nos clients pour les aider à trouver la bonne formule.

- **Comment réussir un projet de digitalisation de formation?**

-Il faut d'abord le penser en termes de projet, avec une vraie démarche projet. Pour la phase de mise en œuvre d'un projet digital Learning ou e-learning, l'importance devrait être accordée à deux volets.

Le premier porte sur le choix du contenu approprié et adapté à la popu-

lation ciblée. Pour cela il faut faire une analyse préalable en termes d'objectifs pédagogiques et opérationnels de la formation et définir si le contenu doit être conçu spécifiquement ou adapté. Le deuxième élément a trait à l'accompagnement des collaborateurs. Il faut du tutorat et un suivi des apprenants sur la durée.

Lorsque les projets intègrent la dimension accompagnement des apprenants, nous remarquons que les taux de suivi et de complétude des parcours sont très élevés chez les salariés marocains, qu'ils soient du public ou du privé. La bonne nouvelle est qu'il est possible d'externaliser to-

de la formation continue en entreprise, et dont l'horizon dépasse l'année. Le succès en termes d'engouement et d'ouverture des élèves et des étudiants est quant à lui réel et palpable. C'est peut-être au niveau de l'impact sur les résultats scolaires qu'il est difficile à mesurer. Je note tout de même que depuis 2011, nos élèves ont amélioré leur score dans le classement TIMSS en maths et en sciences.

- **Comment expliquer cette amélioration?**

-Il est difficile de savoir s'il s'agit d'un effet imputable même partiellement à une plus grande ouverture sur les nouvelles technologies, au fruit du programme GENIE, par exemple au niveau du département de tutelle ou à une plus grande implication des enseignants. Mais on doit signaler l'importance de l'effet de la généralisation de l'équipement des ménages en ordinateurs et à Internet, celle des étudiants eux-mêmes.

A cela s'ajoute l'accès quasi gratuit à des bibliothèques mondiales de ressources pédagogiques numériques, ce qui va permettre de contribuer certainement à l'amélioration du niveau

Réduction des coûts

LES coûts supportés par les entreprises ont tendance à baisser, souligne le DG d'IdeoFactory. Cela s'explique notamment par le basculement général vers des modèles type SaaS plutôt que d'acquisition de technologie coûteuse.

De manière générale, on peut dire qu'une entreprise qui dispose d'un budget formation annuel peut espérer le réduire de moitié en intégrant du digital, estime Oussama. Mais ce n'est pas ce qu'on observe dans la réalité. Les économies générées servent plutôt à faire plus de formations et à toucher davantage de collaborateurs, conclut-il. □

talement ce travail, lorsque le département formation de l'entreprise est sous dimensionné pour y faire face. Il faut aussi signaler le rôle important portant sur l'implication effective du service de formation de l'entreprise dans l'élaboration, la mise en œuvre ainsi que le pilotage du projet de digitalisation de son plan de formation.

- **Contrairement à l'entreprise, le e-Learning n'arrive pas encore à percer dans le domaine de l'éducation. Comment expliquer cette situation?**

- Le temps de l'éducation est un temps long, beaucoup plus que celui

général. Cependant, il est regrettable que les éditeurs de manuels scolaires n'aient pas encore clairement franchi le pas pour accompagner le développement de ce créneau.

Il est dommage qu'en 2016, nous n'ayons pas encore trouvé les incitations suffisantes et le modèle économique approprié pour que le livre numérique favorise la transformation digitale de l'école, comme cela est le cas dans plusieurs pays. □

Propos recueillis par
Noureddine El AISSI



**OFFREZ À VOS ANNONCES
LE MEILLEUR IMPACT**

30 000 exemplaires | 150 000 lecteurs

EMPLOI | IMMOBILIER | AUTO-MOTO | CARNET
APPELS D'OFFRES | ANNONCES LEGALES

05 22 95 36 00

05 22 36 58 86

L'ECONOMISTE | LA RÉFÉRENCE
AU QUOTIDIEN



LES MÉTIERS DE LA COM... C'EST DU SÉRIEUX!

Journaliste web - Responsable RP - Cameraman - Grand Reporter
Concepteur Rédacteur - Digital Manager - Média Planeur
Responsable Événementiel - Attaché de presse - Journaliste sportif

www.esjc.ma   37 Rue Tata, Casablanca. Tél: 0522 262 606

**ES
JC**

ECOLE SUPERIEURE
DE JOURNALISME
ET DE COMMUNICATION

100% emploi

ESJC EST UNE FILIALE DU GROUPE ECO-MÉDIAS :

E-learning: Les leçons d'un ténor



■ **Réduction des coûts et une plus large base d'apprenants, les grands avantages**

■ **Surfer sur les nouvelles technologies pour capter la génération Y**

■ **Entretien avec le directeur à l'international du groupe Cegos, leader mondial de la formation multimodale**

- **L'Economiste: Comment se comporte le secteur du e-learning à l'international?**

- **Pascal Debordes:** C'est un secteur qui évolue rapidement. Sur le marché américain, selon les chiffres de l'ATD, 50% des investissements en 2015 ont été destinés à la formation présentielle, et autant pour la formation s'appuyant sur les nouvelles technologies. Les autres régions du monde sont en retard, mais

avancent dans cette direction à des vitesses variant d'un pays à l'autre.

- **Le succès du e-learning dans le domaine de l'éducation reste limité au Maroc. Cela se vérifie-t-il aussi à l'international?**

- Ce n'est pas tout à fait vrai. Les universités ont lancé ces dernières années des initiatives importantes pour former à distance avec aujourd'hui des millions d'étudiants qui accèdent à des cours en ligne. Mais dans certains pays, l'éducation ne dispose pas encore des capacités d'investissement de la formation de l'entreprise.

- **Que peut offrir la digitalisation de la formation aux entreprises?**

- Tout d'abord, elle permet d'élargir l'accès à la formation en abaissant les coûts de déploiement. Ainsi, il est plus facile de donner à un grand nombre d'apprenants la possibilité de se connecter que de les déplacer pour prendre part à une formation. A cela s'ajoute la possibilité d'apporter de la flexibilité. Sans oublier qu'avec une solution digitale, on peut se former quand on veut et où l'on



Pour Pascal Debordes, directeur à l'international du groupe Cegos, la digitalisation permet de doper la performance de l'investissement formation (Ph. PD)

veut, à condition bien entendu d'avoir la possibilité d'accéder au réseau internet. La digitalisation permet aussi d'apporter la réponse qu'attendent les nouvelles générations pour qui les nouvelles tech-

nologies sont devenues incontournables, notamment pour l'information et la communication. Selon plusieurs études récentes, près de 90% des entreprises sont conscientes que leur business sera impacté dans les prochaines années par les nouvelles technologies. Ce qui les oblige à adapter leur politique RH et notamment les compétences de leurs collaborateurs. On évoque également le départ quotidiennement à travers le monde des dizaines de milliers de «baby-boomers», ce qui nécessite d'anticiper leur relève et la formation de leurs remplaçants.

- **Le e-learning menace-t-il la formation présentielle?**

- Certainement pas. La formation présentielle restera incontournable pour certains apprentissages ou pour développer certaines compétences. La digitalisation renforcera plutôt l'efficacité de la formation présentielle en préparant mieux les stagiaires en amont de la formation ou en les accompagnant plus efficacement après leur formation. □

**Propos recueillis par
Noureddine EL AISSI**

BRÈVES

■ **La Fondation Mohammed VI offre des bourses aux bacheliers**

La Fondation Mohammed VI de promotion des œuvres sociales de l'éducation-formation vient d'octroyer des bourses Istihqaq 2016 à 511 bacheliers méritants. Durant l'année 2015 – 2016, l'organisme a reçu près de 2.670 demandes de bourses provenant des 16 académies régionales du pays. Un comité a ensuite sélectionné les demandes en se basant sur bon nombre de critères dont notamment les notes obtenues. A l'issue de cette sélection, 511 candidats ont été retenus dont 104 bénéficieront de la bourse nationale et 407 de la bourse régionale.

■ **L'Esith multiplie les projets verts**

L'Esith a récemment lancé trois projets «verts» de grande envergure. Le premier consiste en la réutilisation des déchets textiles pour concevoir des matériaux isolants à destination du secteur du bâtiment. Le second projet, quant à lui, s'intéresse à la teinture de la laine marocaine par des colorants totalement naturels extraits de plantes locales. Enfin, le troisième et dernier projet concerne les agro-textiles fertilisants en non tissés à base de fibres de verre de phosphate. Un travail protégé par deux brevets au niveau national et international. Les trois projets ont été présentés par la direction de la recherche et du développement de l'Esith au cours de la COP22. L'établissement a également marqué sa présence au cours de l'évènement phare en signant une charte logistique ainsi qu'une charte d'engagement de la mode pour le climat.

■ **Une base électronique pour les responsables de la transformation digitale**

Jankari Consulting vient de lancer une base électronique du top 100 des responsables de la transformation digitale au Maroc. Comme son nom l'indique, cette base compile les données professionnelles sur les directeurs et les managers en charge de la transformation et de la communication digitale. Un recensement qui repose sur l'importance du chiffre d'affaires de l'entreprise. Jankari Consulting commercialise déjà une base B to B intitulée «Smart Data Morocco» qui recense plus de 5.000 managers du comité de direction du top 1.000 des entreprises du pays.

■ **L'UIR récompensée pour ses bâtiments**

L'Université internationale de Rabat (UIR) vient d'être à nouveau récompensée au niveau international pour son engagement en faveur de la cause environnementale. Ainsi, au cours de la cérémonie récemment organisée par le Morocco Green Building Council, l'instance de décision de la marque HQE a décerné à l'établissement une certification pour sa résidence universitaire n°3. La démarche HQE vise à améliorer la qualité environnementale des bâtiments neufs et existants d'une entreprise ou d'un établissement. Elle évalue différents critères dont notamment la gestion des nuisances acoustiques, les flux de piétons ou encore les espaces verts. Pour rappel, l'UIR s'était vu remettre une première certification pour sa piscine couverte chauffée et sa salle omnisports ainsi que deux prix internationaux lors de la première édition de la World Efficiency qui s'est déroulée à Paris l'an dernier.

■ **Un séminaire pour réhabiliter les villes**

L'Ecole nationale d'architecture de Rabat a récemment abrité le séminaire hispano-marocain: «Architecture de la rupture et de la continuité: réhabilitation des édifices historiques». Une rencontre destinée aux professionnels de l'architecture, aux chercheurs, aux enseignants et aux étudiants du domaine et entrant dans le cadre du programme culturel hispano-marocain «Visages, culture espagnole aujourd'hui». Un évènement auquel ont participé des architectes de renom tels que Olga Roldan et qui vise à sauvegarder les édifices historiques des villes.

■ **Un forum sur le mentoring «vert» des femmes**

Le ministère de l'Équipement vient d'accueillir la 4e édition du forum international pour le mentoring et le networking. L'évènement, organisé par le réseau des femmes pour le mentoring et le networking, portait sur le thème: «Le mentoring: un accompagnement des femmes pour le développement durable». Une édition qui a réuni plus de 300 personnes, dont 120 femmes provenant de 12 régions du Royaume. En plus de représenter une plateforme d'échange et de partage d'expérience entre les femmes auto-entrepreneuses, cette manifestation utilise le mentoring comme levier pour l'autonomisation économique des femmes. □

Pour maximiser la productivité, stimulez les hormones du bonheur!

■ PPLP, une démarche qui vise à rendre les salariés heureux en entreprise

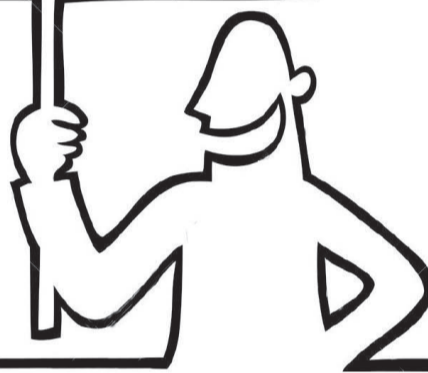
■ Tournois sportifs, séances de rire, théâtre, formations sur les attitudes gagnantes... Les outils

■ Un moyen de fidéliser les troupes de plus en plus pratiqué

LE travail est souvent perçu comme une activité «sérieuse» au sein de laquelle il faut exceller en termes de performances. Or, s'il est vrai qu'il est essentiel de livrer un produit ou un service de qualité au client, il est tout aussi important que les moyens mis en œuvre pour atteindre ces objectifs soient efficaces. Bon nombre de salariés justifient leur motivation au bureau par le plaisir qu'ils éprouvent durant leur travail. Un principe que l'on retrouve dans

Les actions pour stimuler le plaisir des troupes

- Tournois sportifs
- Séances de rire
- Théâtre d'entreprise
- Sondages sur le climat social
- Formations sur les attitudes gagnantes



tique qui entraîne par la même occasion le développement d'une forte culture d'entreprise influant positivement sur la

permet d'aborder les problèmes de gestion sous un angle humoristique», relève Saïf Allah Allouani. Le manager ou le responsable RH a également la possibilité de mettre en place des espaces de jeu

lement s'opérer au niveau individuel. Ainsi, il est conseillé à chaque employé de saluer avec le sourire aux lèvres le personnel rencontré et d'être visible. La communication non violente et l'expression authentique des ressentis est également vivement recommandée.

L'efficacité du plaisir au travail s'explique scientifiquement par le fait que tout salarié sécrète une hormone antistress appelée sérotonine ainsi qu'une hormone du plaisir portant le nom de dopamine. Ces dernières engendrent des effets immédiats et durables sur l'humeur et la santé psychique puis corporelle, explique Saïf Allah Allouani. Elles stimulent par ailleurs la vitalité des salariés et réduisent les risques de dépression et d'anxiété. Le rire constitue par ailleurs un réel booster de créativité, favorise l'arrivée d'oxygène et facilite la respiration.

La démarche permet dans un premier temps de favoriser l'engagement, le sentiment d'appartenance, le désir de se réaliser et donc la fidélisation des employés. En effet, les départs inexplicables des cadres sont souvent associés à un comportement de «fuite» de la souffrance professionnelle. Un moyen par ailleurs de stimuler grandement leur créativité. «Le cerveau est plus créatif quand il est de bonne humeur», précise Allouani. Le

Les objectifs de la démarche



- ✓ Fidéliser les troupes
- ✓ Favoriser la socialisation
- ✓ Faciliter la complicité humaine
- ✓ Accroître la créativité des salariés

une méthode créée par le conférencier Jean-Luc Tremblay, portant le nom de Performance par le plaisir dans les entreprises (PPLP). Une démarche particulièrement originale qui consiste à assurer le bonheur des salariés pour améliorer leur productivité.

La PPLP est une méthode consistant à transposer au sein des organisations les constituants du plaisir pour obtenir une meilleure performance des salariés, confie Saïf Allah Allouani, psychosociologue et coach expert en bonheur authentique. Un processus prenant la forme d'un schéma bien déterminé, explique l'expert. «Le plaisir engendre la passion, laquelle induit à son tour la créativité et conduit au dépassement professionnel de l'individu», précise ce dernier. Une pra-

performance du groupe, ajoute Ali Serhani, directeur associé de Gesper Services et consultant en ressources humaines.

Il s'agit d'une démarche rationnelle et «sérieuse» confiée généralement à la direction des Ressources humaines de l'entreprise qui, via une politique spécifique et diversifiée, assurera la mise en œuvre d'un certain nombre d'actions pour en assurer le succès. Il est tout d'abord conseillé d'agir au niveau de l'entreprise en organisant des initiatives susceptibles d'y susciter le plaisir. Il peut s'agir de tournois sportifs, de séances de rire durant le repas ou à d'autres moments de la journée consistant, par exemple, à se regarder puis à se forcer à rire, de concours comiques entre employés, ou encore, de théâtre d'entreprise. «Cela

tels que le Ping pong et les échecs au sein des cafétérias permettant au personnel de prendre du plaisir durant les pauses. Autre pratique conseillée et non des moindres, souligner les anniversaires des collègues et célébrer leur réussite au travail par la remise de différents prix. Un moyen de reconnaître et de mettre l'accent sur les avancées du groupe. Des formations sur les attitudes gagnantes et des sondages sur le climat organisationnel s'avèrent également essentiels pour favoriser le bonheur des troupes. Enfin, il ne faut pas oublier d'humaniser les locaux de l'entreprise en affichant blagues et autres dessins humoristiques créés de toute pièce par les salariés eux-mêmes. Ces pratiques sont essentielles pour «briser la glace», détendre l'atmosphère professionnelle et tisser des liens sociaux solides entre collaborateurs. Des changements essentiels peuvent éga-

PPLP favorise enfin la socialisation et la complicité entre les membres du groupe, ce qui réduit par la même occasion tensions et conflits.

Cette pratique commence à émerger au Maroc, souligne Serhani. Celle-ci gagne progressivement l'intérêt des entreprises et prend la forme de musicothérapie ou encore de rirologie, selon Allouani. Bon nombre de sociétés organisent ainsi au sein de leurs locaux des séances de théâtre ou encore de team building. Certains DRH tentent quant à eux d'humaniser les locaux de l'entreprise, les chargeant de contenu ludique original et stimulant. Néanmoins, la propagation de la méthode est freinée culturellement par l'inconscient collectif du monde du travail qui a tendance à différencier plaisir et labeur. □

K. A.

Recrutement

Impliquez vos salariés dès leur arrivée

■ Un onboarding réussi augmente la pérennité de l'emploi de 50%

■ Trois étapes clés pour une meilleure intégration

ACQUÉRIR les meilleurs talents, développer leurs compétences et les fidéliser. C'est aujourd'hui la première préoccupation des entreprises. L'apparition de nouveaux métiers nécessitant des compétences pointues et la menace de disparition d'autres ne facilitent pas la tâche aux recruteurs. Sans compter l'arrivée d'une génération de jeunes travailleurs «versatiles». Pour y faire face, les managers n'hésitent pas à se munir d'une batterie de tests d'entretien. Toutefois, réussir le recrutement, c'est une chose, et réussir l'intégration des nouvelles recrues, en est une autre.

Il existe aujourd'hui plusieurs outils pour optimiser l'accueil et l'intégration des candidats et assurer leur fidélisation. Des outils qui répondent parfaitement aux attentes des collaborateurs et aux nouveaux usages et tendances en matière du numérique. Afin d'accompagner le



Selon l'étude Urbanbound réalisée début 2016, près de 35% des entreprises intégrant le processus onboarding aux Etats-Unis et aux Royaume-Unis avouent qu'il ne leur engendre aucune charge pécuniaire. Cette démarche nécessite en général moins de 2 mois (Ph. L'Economiste)

processus d'accueil et d'intégration, le onboarding est devenu incontournable au sein des entreprises. Le concept ne bénéficie pourtant pas de l'importance qu'il mérite. «L'onboarding est le point

d'entrée du salarié dans l'entreprise», a souligné Philippe Gambault, cartographe de l'aléa en ressources humaines (voir entretien), lors d'une récente rencontre organisée par la Chambre française de

commerce et d'industrie du Maroc, autour de la prévention des aléas en matière de RH. Il s'agit en fait de l'étape finale du recrutement et de la première de la vie en entreprise. Cette phase permet d'accueillir le candidat au sein de l'organisation dans les meilleures conditions, de le fidéliser et de préserver sa motivation.

Pour cela, il est nécessaire que le onboarding réunisse trois points essentiels, avec des possibilités d'adaptation en fonction du secteur d'activité de l'entreprise, de sa taille, de ses moyens et contraintes... Le premier est relatif à la période d'apprentissage du métier et à la découverte du poste. Vient ensuite l'aspect relationnel, à savoir l'intégration dans une équipe et l'accueil au sein de l'entité de manière générale. En dernier lieu, l'on retrouve la période d'adhésion à la stratégie et à la culture de l'entreprise.

Quand la méthode est réussie, elle permet d'augmenter la pérennité de l'emploi de 50% et la productivité de 54%, selon une récente étude réalisée par Urbanbound, cabinet international spécialisé en relocalisation des employés. Un argument de taille pour convaincre plus d'entreprises à adopter le concept. □

T.E.G.

Le onboarding encore sous-estimé

Pour réussir le processus d'accueil et d'intégration des nouveaux collaborateurs, l'étape de l'onboarding est cruciale au sein de l'entreprise. Pourtant, beaucoup de structures sous-estiment son importance. Philippe Gambault revient sur ses avantages.

-L'Economiste: Quels sont globalement les avantages du onboarding?

- Philippe Gambault: Le onboarding n'est ni une incitation, ni une formation. C'est un processus d'évaluation de la qualité d'intégration des nouvelles recrues dans une organisation. Il démarre avant le 1er jour et se déroule jusqu'à la fin du 3e mois d'embauche. La démarche se doit d'être consistante, planifiée et mesurable.

Son adoption permet de fidéliser les nouvelles recrues, d'améliorer leur productivité et d'augmenter leur visibilité quant à leurs fonctions et responsabilités. Le concept permet aussi de les aider à mieux connaître leur fonction, la culture de l'entreprise et leurs collègues, dans



Philippe Gambault: Cartographe de l'aléa en ressources humaines et master en dynamique des talents, comportements et motivations. Il est également évaluateur de compétences et fondateur du label consulting «Comportement-pro, développement RH durable» (Ph. Gambault)

un environnement qui devient optimal. Les résultats obtenus permettent à l'entreprise d'améliorer sa communication interne, son image de marque employeur, ainsi que le taux de satisfaction client. La DRH peut plus facilement mettre en adéquation les attentes du collaborateur et sa fonction, car le feedback est immédiat, ce qui a pour effet d'augmenter l'engagement du collaborateur.

- Il permet aussi de réduire les coûts financiers d'un départ anticipé...

- En effet, il s'agit d'un levier incontour-

nable d'économies. Par son effet stabilisateur, ce processus fait la chasse au gaspillage en matière de RH. De ce fait, quand il est réussi, l'onboarding renforce la pérennité de l'emploi et améliore la productivité des collaborateurs.

- Comment le rendre plus efficace?

- La participation des nouvelles recrues au processus a un effet «transparence» qui permet de les rassurer et de les fidéliser. Leur engagement est ainsi plus tangible. Si vous compléter le onboarding en utilisant un outil psychométrique pertinent, vous pouvez également évaluer les comportements préférés, le système de valeurs et les soft skills d'un candidat. Vous obtenez alors la symbiose qui fait émerger les talents. Cette détection de potentiel naturel motive et met les collaborateurs en action. □

Propos recueillis par
Tilila EL GHOUARI

Votre calendrier de formation

■ **Gérer et manager un entrepôt logistique**

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

■ **Qualifications du personnel: Leadership et gestion des collaborateurs**

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

■ **«Bonnes pratiques de valorisation des portefeuilles de capital investissement selon les recommandations de l'International Private Equity Board (IPEV)»**

Date: 8 décembre
Rens: Association Marocaine des Investisseurs en Capital
Tél: 05 22 23 74 85
ou 06 66 38 74 50
E-mail: info@amic.org.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
Tel : 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: Technique commerciale et communication clients**

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

■ **Cultiver l'orientation client dans son équipe**

Date: 19-20 décembre
Tel: 05 22 25 68 08
E-mail: zaynab_chemaou@tmis-conseil.com

■ **Comprendre le fonctionnement des institutions du personnel**

Date: 19-20 décembre
Tél: 05 22 25 68 08
E-mail: zaynab_chemaou@tmis-conseil.com

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

Date: 19-21 décembre
Tel: 05 22 45 12 72
Email: acting@acting.ma

■ **Arrêté des comptes annuels**

Date: 20 & 21 décembre
Hôtel Avanti Mohammedia
Action Finance & Stratégie
Tel: +212 662 18 53 22
Email: contact@actionfinance.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

■ **Finance pour cadres non financiers**

Date: 28-29 décembre
Hôtel Avanti Mohammedia
Action Finance & Stratégie
Tel: +212 662 18 53 22
Email: contact@actionfinance.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

<p style="text-align: center;">Directeur logistique</p> <p style="text-align: center;">Master spécialisé en management de la chaîne logistique 17 ans d'exp.</p> <p style="text-align: right;">D285</p> <p style="text-align: center;">Tel : 06 10 99 56 53</p>	<p style="text-align: center;">Directeur Administratif et Financier</p> <p style="text-align: center;">19 ans d'exp. au sein d'entreprises nationales & multinationales Étudie toute proposition sérieuse.</p> <p style="text-align: right;">D254</p> <p style="text-align: center;">Tel : 06 16 85 09 32</p>
<p style="text-align: center;">Responsable Administratif et Financier</p> <p style="text-align: center;">JF, ISCAE, 10 ans d'exp. dans le secteur public et privé, domaines de compétence: Finance / contrôle de gestion /RH / achats / logistique Cherche nouvelles opportunités</p> <p style="text-align: right;">D283</p> <p style="text-align: center;">Tel : 06 61 33 33 68</p>	<p style="text-align: center;">Ingénieur d'Etat Génie Civil</p> <p style="text-align: center;">20 ans d'exp. Gestion de chantiers (immobilier, hôtelier, tertiaire, industriel) PMP - anglais, informatique Disponible</p> <p style="text-align: right;">D282</p> <p style="text-align: center;">GSM 06 31 79 16 83</p>
<p style="text-align: center;">JH 27 ans</p> <p style="text-align: center;">Ingénieur Réseaux MASTER Services, Sécurité, Réseaux De l'université Henri Poincaré, IGA Casablanca installation des systèmes réseaux, installation des serveurs, géolocalisations, expérience SSII Cherche poste évolutif</p> <p style="text-align: right;">DGSD</p> <p style="text-align: center;">GSM : 0674 159 486</p>	<p>Importante société industrielle Secteur BTP</p> <p>cherche</p> <p>Responsable Export</p> <p>Email: steindustriellebat@gmail.com GSM: 0661 32 83 39</p>
<p style="text-align: center;">DIRECTEUR RESSOURCES HUMAINES</p> <p style="text-align: center;">Formation Supérieure Longue Expérience Secteurs : BTP-Industries-Services Management RH-Juridique-Sociale Disponibilité Immédiate</p> <p style="text-align: right;">DKMG</p> <p style="text-align: center;">GSM : 06 21 20 26 00</p>	

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)