COMPETENCES & RH

Supplément de L'Economiste N°5311

Qui veut venir travailler au Maroc?

• Ivoiriens, Tunisiens, Béninois, Algériens… Les plus séduits

• Le Royaume améliore son attractivité et se classe 53e sur 198 pays

• Une enquête internationale auprès de 360.000 cadres, associant Rekrute.com

Page VI

Frais de scolarité
La Mission laïque française s'explique

LES parents d'élèves de la Mission laïque française (Osui) étaient en sit-in le 26 juin dernier. Principal motif, l'augmentation «vertigineuse» des frais. De passage la semaine dernière à Agadir, le DG de l'Osui, Jean-Christophe Deberre, s'explique. Il revient, en outre, sur le projet d'introduction du digital dans le cursus, également contesté par les parents, ainsi que sur les nouveautés de la rentrée. ❑

Page II

■ **Développement humain: L'ONDH renforce ses outils**

Pages IV & V

■ **Gestion du temps pour managers débordés**

Page V

■ **Grandes écoles françaises: Attijariwafa bank arme les étudiants pour les oraux**

Page III

OSUI: «Nos augmentations sont structurelles!»

■ **+3 à 5% par an pour couvrir les charges d'un réseau autofinancé**

■ **Des irrégularités repoussent le projet numérique à 2019-2020**

Et encore des contestations de parents d'élèves de l'enseignement français au Maroc. Hausse des frais, introduction d'un projet pédagogique «prématuré», manque de visibilité sur l'avenir… ont poussé les parents d'élèves de la Mission laïque française (Osui) à sortir en sit-in le 26 juin dernier à Casablanca. Le DG de l'Osui, Jean-Christophe Deberre, en visite à Agadir les 4 et 5 juillet, fait le point sur les accusations portées contre son réseau.

«Nous déploierons plus d'efforts pour expliquer aux parents tout sur le budget, afin que les esprits s'apaisent», explique Jean-Christophe Deberre, DG de la Mission Laïque française (Osui) (Ph. Bziouat)

- L'Economiste: Les parents parlent de hausses «spectaculaires» des frais de scolarité pour la rentrée, jusqu'à 60%… Qu'en est-il réellement?

- Jean-Christophe Deberre: La question des droits de scolarité n'est pas nouvelle à l'Osui. Le souvenir de la gratuité de l'enseignement français, ce qu'on appelait la mission il y a bien des décennies, existe toujours dans l'esprit de beaucoup de nos parents. Or, ces temps là sont révolus. En 1996, l'Osui s'est constitué en autofinancement total. Ce sont donc les droits de scolarité qui financent intégralement les salaires et le fonctionnement des écoles. Dans le cas de l'AEFE (Agence pour l'enseignement français à l'étranger), nous avons affaire à un opérateur public qui, lui, est accompagné par l'Etat français. Donc à la base, il existe un différentiel structurel d'environ 25% des droits de scolarité. Beaucoup de parents ont du mal à comprendre cela. Pour l'essentiel, ces hausses sont liées à l'évolution de la masse salariale, qui constitue les trois quarts des budgets de fonctionnement des écoles, ainsi qu'à d'autres éléments relatifs à la qualité de l'enseignement, à la formation des maîtres, aux équipements pédagogiques… ce sont des dépenses qui ne s'arrêtent pas. C'est pourquoi nous avons toujours dit que l'augmentation serait un fait structurel attaché à la vie de ces établissements. Pour ce qui est de la hausse de 60% pour l'année prochaine, elle concerne uniquement les droits de première inscription pour les fratries. Pour ceux intégrant le réseau pour la première fois, le tarif n'a pas bougé.

- Tous les établissements du réseau sont-ils concernés par cette augmentation?

- Non, elle concerne plus Massignon. Dans ce groupe scolaire ayant quasiment atteint 4.000 élèves, d'énormes efforts ont été réalisés, à la fois en termes d'accueil, de constructions, de facilités sportives… De plus, c'est à Massignon que nous avons le plus de professeurs titulaires français détachés (10 à 11% de plus). Or, dans la structure des coûts salariaux, les détachés reviennent plus cher que le personnel recruté localement. Nous déploierons plus d'efforts pour expliquer aux parents tout sur le budget, afin que les esprits s'apaisent.

Néanmoins, les droits de scolarité ne sont pas le centre du débat dans une école, mais plutôt le projet éducatif et pédagogique. Certains parents disent qu'on leur fait payer les bâtiments, alors que nous sommes en location. Il est de bon ton aujourd'hui d'être indigné. Cependant, l'indignation n'a jamais permis la construction. Il faut se mettre sur le terrain d'un débat régulé et non insulter sans signature sur les réseaux sociaux, dont nous déplorons d'ailleurs l'usage abusif. Nous sommes une institution responsable, nous ne pouvons donc pas répondre et nous répandre sur ces réseaux, c'est un combat inégal!

Du nouveau en matière d'apprentissage des langues

DEUX ans après son ouverture, le complexe de Bouskoura compte 4.000 élèves sur 3 sites, avec 400 membres du personnel. L'Osui ne compte toutefois pas dupliquer l'expérience ailleurs, «à part si les autorités marocaines le souhaitent» et s'il existe une forte demande. Auquel cas, «l'établissement serait plus modeste pour être humainement plus gérable», nous indique-t-on. Par ailleurs, l'Osui compte investir plus dans la qualité que dans de nouvelles classes, en optimisant l'existant. Ayant démarré avec moins de 200 élèves en 1996, le réseau comptera à la prochaine rentrée 10.500, avec une capacité à terme de 12.000.

Parmi les nouveautés de la prochaine rentrée scolaire, une nouvelle politique d'enseignement des langues, avec le français, l'arabe et l'anglais généralisés depuis la maternelle jusqu'à la fin du cursus.❑

- Sur 5 ans, les tarifs se sont renchéris de 23%. Les parents disent être dans le flou par rapport à l'avenir. Quels sont les plafonds pour les prochaines années?

- La hausse se situe selon les niveaux entre 20% et 23% sur les 5 ans. Nous avons toujours dit que partout dans les établissements, nous n'excéderions pas la fourchette de 3% à 5% par an. Dans tous les autres lycées, les parents signent une convention de scolarisation qui comprend le contrat d'augmentation. Malheureusement, à Massignon, les anciens parents n'avaient pas signé. Il faudra remettre sur la table ce contrat. Nous envisageons des dispositions pour réguler les augmentations à partir de la rentrée prochaine. L'EFI et l'Ecole belge pratiquent des droits d'inscription inférieurs aux nôtres, mais ils sont payés chaque année. A l'Osui, c'est un droit de 1re inscription définitif, réglé une seule fois. Il faut toujours comparer ce qui est comparable.

- Le nouveau programme d'enseignement digital est également contesté. Il serait «non abouti» et «non concerté» avec les parents…

- C'est l'un des sujets sur lesquels nous rencontrons des difficultés actuellement à Louis Massignon. L'Osui s'est engagé depuis plusieurs années dans une introduction déterminée du numérique dans la pédagogie. Pour la prochaine rentrée, nous devions intégrer les tablettes dans les classes de CM1, 5e et Seconde. Nous ne le faisons pas par effet de mode, mais par conviction. Réunir les avis sur un projet pareil n'est pas facile. J'atteste, cela dit, que cette initiative a fait l'objet d'un examen général. Il a été concerté dans la démocratie scolaire. Sachant que le conseil de l'établissement consulte mais ne décide pas. Après avoir lancé le marché, nous avons remarqué qu'il y a un conflit d'intérêt entre un membre de la commission et l'adjudicataire. J'ai donc pris la décision de casser le marché depuis Paris. Une nouvelle concertation sera faite et un nouveau marché sera lancé pour la rentrée 2019.

- Des élèves, dont les parents étaient en difficulté financière, auraient été exclus de Louis Massignon…

- Sur le principe général, il n'y a jamais de défauts lorsque nous sommes face à des accidents de la vie. Nous essayons à chaque fois de trouver un traitement, soit par étalement, soit par exonération même. Concernant le cas des deux élèves, il s'agit pour l'un d'un non paiement pendant deux ans. Pour l'autre, les frais n'ont été réglés que le premier trimestre de l'année dernière. C'est pour vous dire que la décision n'est pas tombée du jour au lendemain. Il y a eu plusieurs réunions, le papa s'est engagé à s'acquitter des frais mais n'a jamais tenu ses engagements. Il ne s'est pas, non plus, tourné vers l'association des parents d'élèves comme nous lui avons conseillé. Des échanges ont eu lieu, car il y a toujours des solutions. Sauf que là, nous avions à faire à un mauvais payeur. C'est douloureux quand vous regardez les enfants. Il faut toutefois que les parents soient responsables. ❑

Propos recueillis par
Fatiha NAKHLI

Grandes écoles françaises

Attijariwafa bank arme les étudiants pour les oraux

■ **La 12e édition de la semaine de concentration organisée par la Fondation**

■ **97 étudiants des classes préparatoires scientifiques publiques bénéficiaires**

■ **Des simulations réalistes couvrant les disciplines les plus stratégiques**

La 12e édition de la semaine de concentration qui vient d'être organisée par Attijariwafa Bank a accueilli cette année pas moins de 97 étudiants en classes préparatoires scientifiques publiques. Des candidats soigneusement choisis suivant leur niveau scolaire et qui développeront à travers ces ateliers des réflexes essentiels pour réussir les concours aux grandes écoles françaises *(Ph. Fondation Attijariwafa bank)*

PRÉPARER activement les étudiants des classes prépas scientifiques aux concours des grandes écoles françaises. C'est dans cette optique que la Fondation Attijariwafa bank vient d'organiser la 12e édition de sa semaine de concentration. Un évènement aux allures de simulation qui permettra à près d'une centaine d'élèves de s'armer solidement pour réussir au mieux ces épreuves déterminantes pour leur carrière.

Ces journées de préparation, qui se sont récemment tenues à l'université Al Akhawayn dans le cadre du programme global de soutien aux classes préparatoires publiques «Grandes Ecoles pour Tous», a bénéficié à pas moins de 97 étudiants issus du système public et admissibles aux Grandes Ecoles d'ingénieurs françaises. Parmi ces dernières, Polytechnique ou encore Centrale. Des candidats soigneusement sélectionnés par ordre de mérite et en fonction de leurs résultats scolaires.

Les étudiants choisis ont pu prendre part à des séances de préparation à l'oral incluant notamment des simulations recréant les conditions de déroulement des épreuves. Les examens ont couvert les disciplines les plus communes et stratégiques, dont notamment les mathématiques, l'anglais, le français ou encore la physique-chimie. Les cours reliés à ce programme ont été dispensés par une vingtaine de professeurs de haut niveau sélectionnés par le ministère de l'Education Nationale. A l'issue de leur préparation, les participants se sont envolés pour la France afin de passer lesdits concours, lesquels s'étaleront sur 4 semaines. «L'enjeu majeur est de valoriser l'excellence et d'augmenter le nombre d'étudiants marocains admis aux Grandes Ecoles Françaises grâce à une préparation intensive dans des conditions propices et à un encadrement de qualité», confie dans ce sens la responsable Pôle Education & Soutien aux associations de la Fondation Amina Ben Amar.

L'objectif de la manifestation consiste avant tout à permettre aux étudiants d'élargir leurs connaissances reliées aux disciplines concernées par les concours des grandes écoles. Mais pas seulement. Ces séances les amèneront également à développer des réflexes et un savoir-faire essentiel pour sortir gagnants de ces tests.

Le programme «Grandes Ecoles pour Tous» inclut, hormis ces deux semaines de concentration, la formation de bibliothécaires compétentes et professionnelles. Ces dernières seront notamment initiées à un logiciel de gestion automatique à la fois récent et innovant. Il a également permis d'équiper les bibliothèques des 25 centres de classes préparatoires du Royaume en ouvrages divers et variés.❏

Sara BOUTALEB avec Karim AGOUMI

Global Bus Foundation redonne espoir aux élèves

■ **Un projet éducationnel en anglais au profit des lycéens de l'école publique marocaine**

■ **Workshops, animations et compétitions pour motiver les élèves et faire émerger les talents**

C'EST le projet porté par cinq enseignants marocains passionnés par leur métier et qui désirent redonner espoir aux élèves de l'école publique marocaine et leur ouvrir de nouveaux horizons. Global Bus Foundation (GBF) et une ONG marocaine qui œuvre depuis deux années à réconcilier les élèves de l'école publique avec l'espoir d'un avenir brillant, en dépit des idées reçues et des obstacles créés par leur entourage. GBF va au-delà des préjugés sur les lycéens et le système d'éducation public et adopte un nouveau discours qui montre que ces lycéens sont créatifs et pleins d'énergies positives et sont capables d'apporter des changements dans leurs communautés. «Les écoles publiques marocaines sont bourrées d'élèves créatifs et talentueux, malheureusement peu ambitieux quand il s'agit de leur avenir. A travers nos workshops et la compétition Students Got Talent, nous accompagnons et incitons ces élèves à se dévoiler et à mettre en avant leurs capacités, dans un environnement rassurant et encourageant», assure Lhoussine Qasserras, éducateur international et co-fondateur de Global Bus. Le programme de GBF consiste en des workshops interactifs à thèmes, qui se déploient au niveau des lycées partenaires de Global Bus, font participer les élèves et recueillent leur retour après les ateliers. Cette année par exemple, le thème retenu était sur la violence dans les établissements scolaires et les solutions pour lutter contre ce phénomène. D'autres thèmes sont abordés lors de ces ateliers comme la citoyenneté, le leadership, la paix sociale, le développement durable sous tous ses aspects, la prévention des addictions, etc. Convaincue que l'anglais est la langue de communication avec le monde par excellence, l'ONG déploie tous ses programmes en anglais, à quelques exceptions près. En parallèle, la fondation organise le Students Got Talent qui en est à sa deuxième édition. A travers cette compétition, Global Bus tente d'ancrer les valeurs de paix et de créer une plate-forme permettant aux jeunes talents de s'épanouir et de matérialiser des idées abstraites sous forme de discours, d'un poème, un chant ou tout autre forme qu'ils désirent. Bien que l'initiative Global Bus soit active sur l'axe Rabat Salé et Kenitra, elle se déploie également sur les autres villes marocaines lorsqu'il s'agit de la compétition Students Got Talent. Sur les prochaines années, l'ONG ambitionne de généraliser le concept sur tout le territoire national, et même à l'international. D'ailleurs l'ONG est actuellement en négociation avec un lycée de New York et un établissement scolaire en Pologne pour un partenariat d'échange et de collaboration.❏

Sabrina BELHOUARI

Prévenir les addictions et accompagner les élèves

DANS ce projet, GBF collabore avec les écoles locales en offrant une séance de conciliation et d'orientation pour les étudiants souffrant de toxicomanie. L'orientation est très importante pour que les jeunes déterminent leurs objectifs et leur vision de la vie. GB investit dans ce problème grâce à différents projets et programmes qui aident les jeunes désorientés à gérer la transition de l'école au travail. La confiance est vitale pour atteindre de manière proactive les jeunes en situation de vulnérabilité et pour les aider à assumer la responsabilité de leur propre vie, tout en fournissant des conseils pour créer des liens entre l'établissement des objectifs et l'apprentissage.❏

Observatoire national du développement humain

Nouvelles méthodes d'enquête, nouveaux résultats

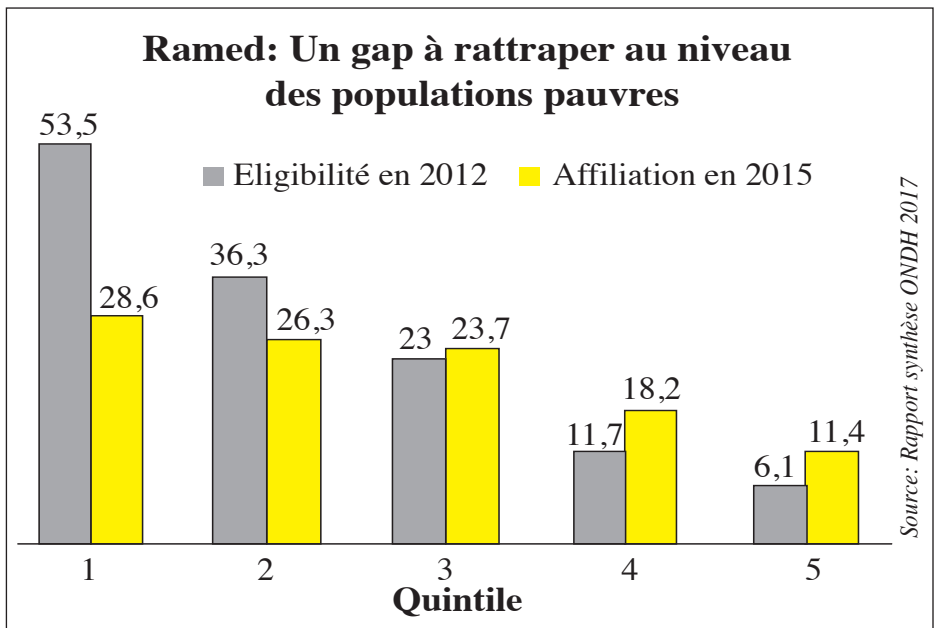
■ L'organisme valorise l'enquête panel des ménages mise en place en 2012

■ Publication des premières travaux sur la pauvreté et le Ramed

L'OBSERVATOIRE national du développement humain (ONDH) enrichit ses outils d'analyse pour mieux suivre les indicateurs de développement humain et l'évaluation des politiques et programmes de protection sociale. Cela par le passage à la phase de valorisation de l'enquête panel des ménages qu'il a mis en place en 2012. Ce nouvel outil va permettre de dépasser les limites des enquêtes menées auprès des ménages d'une manière irrégulière et transversale. Constituant l'une des principales sources d'informations, celles-ci ne permettent pas de mener des analyses dynamiques sur les phénomènes sociaux comme cela est le cas pour l'enquête panel des ménages. «Sa spécificité est de suivre un même échantillon de ménages et ses membres de façon périodique dans le temps. Ce qui permet d'observer de façon intégrée et récurrente plusieurs dimensions du développement humain», est-il expliqué. Les premiers fruits de cette étape de valorisation ont été présentés lors d'un atelier scientifique international sur le panel des ménages organisé dernièrement par l'ONDH en partenariat avec l'Unicef. Il s'agit notamment de deux études. La première porte sur l'impact de la mise en place du Ramed sur la demande de soins dans le secteur public. La seconde est considérée comme la première analyse longitudinale de la pauvreté au Maroc. Selon la première étude, la demande de soins de santé des pauvres a enregistré une augmentation importante entre 2012 et 2013 induite par ce programme. Par contre, entre 2013 et 2015, on relève un fléchissement de cette demande de soins au niveau de la catégorie des pauvres dans les établissements du secteur public. Parmi les raisons probables à ce repli, les attentes interminables et la qualité des services de soins, ce qui a poussé les ramédistes à s'orienter vers le privé. Ce constat devrait être vérifié par les nouvelles données collectées en 2017, une fois apurées. ❏

Noureddine EL AISSI

➡➡➡



La révision des critères d'éligibilité au Ramed en adoptant un système de ciblage dynamique figure parmi les recommandations du rapport d'évaluation réalisé par l'ONDH. Ceci en exploitant les données des trois passages de son enquête panel de ménages (2012, 2013 et 2015). Ainsi, dans les 20% les plus pauvres de la population (premier quintile), 53,5% étaient éligibles au Ramed en 2012, alors que seuls 28,6% y étaient affiliés en 2015. Cela dit, cette affiliation augmente par la suite, particulièrement au niveau des deux derniers quintiles représentant en principe les populations les plus aisées. Les vraies causes expliquant cette situation seront clarifiées par le traitement des nouvelles données collectées en 2017

La pauvreté dans ses couleurs

POUR l'autre étude, on retient que «la pauvreté monétaire absolue, selon l'approche adoptée au niveau national, a atteint des niveaux très faibles et statistiquement insignifiants comme cela a été montré dans le rapport sur les OMD de 2015». Et «l'adoption d'une nouvelle approche permettant une mesure de la pauvreté relative caractérisant les inégalités de revenus et des dépenses montre que cette forme de pauvreté reste élevée au Maroc (entre 18% et 20%) en général transitoire parmi les ménages».❏

• Grandes écoles: Un salon des inscriptions ce week-end

Quelques jours après l'annonce des résultats du bac, un salon des inscriptions aux grandes écoles (GISE) sera organisé ce week-end 14 et 15 juillet à Casablanca. Ses organisateurs insistent sur le choix du timing, «décisif pour permettre aux étudiants de bien faire leur choix». Plusieurs grandes écoles françaises, mais également marocaines, seront représentées lors de cet évènement. Les organisateurs ont prévu des stands d'orientation, avec des conseillers et des psychologues, pour guider les étudiants dans leurs démarches, est-il indiqué. Ceux-ci pourront «réaliser un test d'orientation et une étude de leur personnalité». Une tombola est également prévue, pour gagner des bourses d'études accordées par les écoles qui exposent au GISE.

• Le projet Erasmus réunit ses partenaires universitaires

La 2e réunion du consortium du projet Erasmus vient d'avoir lieu à l'université de Tunis El Manar. L'évènement était placé sous le thème «Yabda, renforcement des relations entre l'enseignement supérieur et le monde socioéconomique». Une manifestation qui visait avant tout à définir des normes pour la construction d'un modèle de centre d'entrepreneuriat dans les universités partenaires. Un moyen de donner à ces dernières un véritable coup de pouce. Parmi les établissements partenaires, l'Université Hassan II de Casablanca ainsi que l'Université Cadi Ayyad de Marrakech, mais également des instituts internationaux comme l'Université de Liège.

• La bourse «DAFI» pour 50 étudiants réfugiés au Maroc

Depuis septembre dernier, pas moins de 50 étudiants réfugiés au Maroc ont décroché des bourses connues sous le nom de «l'Initiative académique allemande Albert Einstein pour les réfugiés» (DAFI). Ces dernières, octroyées par le gouvernement allemand, ont été distribuées à 20 réfugiés en licence universitaire et à 30 autres désirant poursuivre leurs études sur le territoire. Parmi ces étudiants, 28 sont arabophones et 22 sont francophones. Les boursiers ont par ailleurs suivi leurs études dans bon nombre de secteurs, dont notamment l'ingénierie, le droit et le journalisme. Un moyen de les insérer sur le marché de l'emploi dans le pays d'accueil mais aussi au sein du pays d'origine une fois de retour. Pour rappel, le programme DAFI a été créé en 1992 et a déjà bénéficié à plus de 6.000 réfugiés méritants.

• Un congrès international sur le savoir

Innovant et original. Le Laboratoire de Recherche en gestion, économie et sciences sociales «LARGESS» de la faculté polydisciplinaire d'El Jadida vient d'organiser le Congrès international de l'économie de la connaissance et de l'immatériel CIECI 2018. Une manifestation qui a permis à bon nombre de chercheurs et de praticiens d'échanger et de réfléchir sur les enjeux et les pistes de développement du capital immatériel sous nos latitudes.

• Cinq étudiants décrochent la bourse d'études coréenne

La République de Corée vient d'accorder des bourses à 5 étudiants marocains pour la période 2018-2020, afin de financer leurs études en master et doctorat. Le programme de bourse inclut également une année linguistique. Depuis 1967, la Corée a accordé des bourses à 68 étudiants marocains.

• Une formation en big data à Casablanca

L'Université de Technologie de Troyes (UTT) et l'Africa Data Lab (ADL) s'allient pour créer un diplôme d'université en Big Data Engineer à Casablanca. Ouvert à partir de septembre 2018, ce DU sera la première formation certifiante du genre en Afrique. Elle formera aux métiers de technicien en traitement de grandes masses de donnée. Objectif: pallier la pénurie d'experts en data sur le marché marocain. Ainsi, enseignants et professionnels dispenseront divers cours magistraux et mises en situation pendant les 180 heures de formation étalées sur 4 mois. Celle-ci se déroulera dans les locaux de l'ADL au Technopark et s'adresse aux salariés, demandeurs d'emploi, ou encore à toute personne en reconversion professionnelle.❏

Les enquêtes panels, une mine d'or

■ Un sondage régulier d'un échantillon permanent et représentatif d'une population

■ Il permet d'obtenir des données impossibles à cerner par des enquêtes classiques

■ Mais il reste difficile à mener

«Contrairement aux enquêtes classiques, le suivi longitudinal permet de mieux comprendre les processus sociaux, ce qui représente une importance notamment en matière d'évaluation des politiques publiques de développement humain» *(Ph NEA)*

- L'Economiste: Qu'est-ce qui différencie une enquête panel d'une enquête classique?

-Pierre Lavalée: Contrairement aux enquêtes traditionnelles, ces enquêtes qu'on appelle aussi longitudinales permettent de suivre le cheminement d'un échantillon de personnes qui reste presque le même sur une longue période. Ce qui va nous permettre de disposer d'une richesse d'informations qu'on ne peut pas avoir avec les enquêtes traditionnelles.

Pour expliquer cet avantage, on prend l'exemple de l'évolution de la pauvreté qui suscite un certain nombre de questions auxquelles les enquêtes traditionnelles n'arrivent pas à apporter des informations précises. Est-ce que le phénomène de la pauvreté, durant une période, touche les mêmes personnes? S'agit-il d'une pauvreté chronique ou non?...

- Existe-t-il des difficultés particulières à l'élaboration de ce genre d'enquête?

- Ce type d'enquête présente une complexité sur différents aspects, à commencer par la préparation du questionnaire. Ce dernier devrait être exhaustif mais aussi léger en vue de garantir l'adhésion et l'implication des membres de l'échantillon qui peuvent être interrogés d'une année à une autre. Il y a aussi le problème de fidélisation et de suivi des personnes interrogées qui parfois ne sont plus joignables pour moult raisons: décès, déménagement… Sans oublier la complexité de l'aspect théorique fondé sur des modèles mathématiques.

- Peut-on créer un système de partage permettant l'exploitation de l'enquête avec les autres bases de données disponibles?

- Cette exploitation est possible. En effet, pour l'un des panels chez nous au Canada qui porte sur la dynamique du travail et du revenu, on a jumelé la collecte sur le travail aux données fiscales pour la partie revenu. Il y a donc la possibilité d'exploiter des informations de différentes natures: administratives, locales, économiques...Par exemple, pour le panel de l'ONDH, quand on redresse les estimations, on le fait en accord avec les données du HCP. ❑

Propos recueillis par N.E.A.

LECTURE

Gestion du temps: Devenez Time manager

■ Un ouvrage d'Hervé Coudière sur le sujet

■ Listing, chevalet du temps, agenda partagé… les outils pour mieux s'organiser au bureau

VOUS sentez-vous débordé ou envahi par une charge de travail trop importante? Il est possible de faire un meilleur usage de son temps en choisissant quelles activités nous devons réaliser et dans quel ordre. C'est ce que propose le coach professionnel Hervé Coudière dans son nouvel ouvrage «Gestion du temps pour managers et professionnels débordés» récemment paru aux éditions Gereso. Un livre riche et détaillé sur le sujet qui apporte au lecteur les tuyaux pour devenir plus efficace au travail et arrêter de se laisser submerger tout en entretenant des relations durables avec ses collaborateurs.

Pour mieux gérer son temps, l'auteur propose globalement de se focaliser sur l'essentiel et de «bien faire ce qui est important». Pour cela, l'expert conseille tout d'abord d'adopter des méthodes de gestion du travail et de soi. Il est ainsi capital de prioriser ses activités quotidiennes et hebdomadaires en différenciant l'important de l'urgent à travers le dressage de listes de tâches. Objectif: mettre de côté les dossiers secondaires. Savoir dire non est également primordial pour devenir un bon Time manager. Un pouvoir qui nécessite une certaine confiance en soi et qui traduit l'affirmation de soi. Enfin, gérer ses émotions et affronter son quotidien professionnel avec sérénité constituent également un plus indéniable pour dompter le temps. Cela suppose de mettre de côté ses préoccupations internes en embrassant la psychologie positive et de chasser par la même occasion les voleurs de temps, lesquels prennent le plus souvent la forme d'emails, de sms ou encore de pauses café trop souvent répétées.

Dans son ouvrage «Gestion du temps pour managers et professionnels débordés», le coach et consultant Hervé Coudière livre au lecteur ses conseils pour apprendre à mieux optimiser son temps et à éviter le stress causé par les débordements. Parmi les outils qu'il plébiscite le plus, le chevalet du temps, le listing ou encore l'agenda partagé

Soigner sa coopération avec ses pairs s'avère aussi particulièrement redoutable pour mieux exploiter son planning. Plusieurs outils permettent d'y parvenir plus facilement. Parmi ces derniers, le chevalet du temps, par exemple, consiste à informer ses interlocuteurs de sa disponibilité actuelle. Ce petit support, qui se pose tout simplement sur le bureau, possède pour cela plusieurs onglets ingénieux et faciles à utiliser s'intitulant entre autres «Disponible», «Entretien flash», «Indisponible», «en Pause» ou encore «Absent». Chacun de ces modes de travail est rendu visible par une couleur qui lui est propre. Il est également possible d'avoir recours à des outils numériques pour améliorer sa collaboration avec ses collègues. Citons notamment l'agenda partagé, la visioconférence ou encore le recours aux réseaux sociaux.

Une méthode qui permet à long terme de gagner en concentration et en efficacité. L'ouvrage amène par ailleurs à faire preuve d'une meilleure organisation individuelle et collective tout en parvenant à maintenir des relations durables avec son entourage professionnel.

Hervé Coudière est consultant et coach en management. Il accompagne régulièrement les managers dans l'amélioration de leurs performances à travers des solutions humaines et des outils de gestion du temps.❑

Karim AGOUMI

Mobilité internationale

Le Maroc séduit les talents

■ Il gagne 3 places en attractivité par rapport à 2014

■ Ivoiriens, Tunisiens, Béninois, Algériens... les plus tentés

■ En parallèle, 8 Marocains sur 10 veulent s'expatrier

LE Maroc gratte quelques places dans le classement des pays qui attirent le plus les étrangers. Il passe de la 56e en 2014 à la 53e cette année. Le Royaume se hisse en tête par rapport aux autres pays du Maghreb, à savoir: la Tunisie à la 121e place et l'Algérie à la 83e place.

Le top 5 des nationalités qui désirent le plus travailler au Maroc est dominé par les pays africains. En tête les Ivoiriens, suivis des Marocains (résidant à l'étranger), Tunisiens, Béninois, et en 5e position les Algériens. Ces profils sont à la recherche de conditions de travail favorables, et veulent valoriser leur parcours professionnel par une expérience à l'international. Les MRE en deuxième place souhaitent un retour au Maroc principalement pour se rapprocher de leur famille. Ils profitent aussi de la facilité de faire carrière dans le pays, vu la rareté des compétences et les salaires plus attractives étant donnée leur expérience à l'étranger. «Jouissant d'une position stratégique, au carrefour de l'Afrique, du monde arabe et de l'Europe, le Maroc ne cesse d'attirer un nombre grandissant de talents souhaitant évoluer dans un pays en croissance continue, et riche en défis», précise l'enquête.

Les Africains plus friands d'un job au Maroc

Classement 2018	Evolution par rapport à 2014	Pays
1	NA	Côte d'Ivoire
2	NA	Maroc (MRE)
3	▼ -2	Tunisie
4	NA	Bénin
5	▼ -2	Algérie
6	▼ -4	France
7	▼ -2	Arabie Saoudite
8	NA	Egypte
9	NA	Norvège
10	▲ +1	Belgique

(Source: ReKrute.com)

Proximité géographique, moins de barrière de langue et opportunités de travail attractives rendent le Maroc séduisants pour les habitants de la Côte d'Ivoire, la Tunisie, le Bénin et l'Algérie. Deuxièmes dans le classement, les Marocains résidant à l'étranger veulent aussi rentrer au bercail

La France toujours en tête!

Classement 2018	Evolution par rapport à 2014	Pays
1	0	France
2	0	Canada
3	▲ +2	Allemagne
4	0	Etats-Unis
5	▲ +3	Belgique
6	▼ -3	Émirats
7	▲ +2	Suisse
8	▼ -1	Royaume-Uni
9	▲ +10	Espagne
10	▲ +10	Australie

Destination numéro 1 des talents marocains, l'Hexagone ne perd pas son attractivité. Ce sont surtout les profils IT qui y sont recrutés le plus ces derniers mois, laissant les entreprises marocaines en pénurie

Certains travailleurs issus de pays européens sont également friands d'un emploi au Maroc. Il s'agit des Français, des Norvégiens et des Belges. L'Arabie Saoudite (7e place) et l'Egypte (8e) sont elles aussi présentes dans le top 10. «Le Maroc est un pays stable en comparaison aux autres pays émergents. Plusieurs multinationales y sont implantées, ce qui offre des opportunités de carrière intéressantes, et les entreprises sont bien structurées (déclaration salariale, CNSS, retraite...). Des avantages de taille pour les candidats», souligne Alexandra Montant. «Toutes ces écoles et ces universités étrangères qui se sont implantées dans le Royaume ces dernières années, avec pour objectif de faire de leur campus une plateforme pour l'Afrique, est aussi un signal fort de l'attractivité du pays», précise-t-elle.

La mobilité internationale est un atout de taille dans un CV. Un candidat ayant à son actif des expériences à l'étranger est plus valorisé par les recruteurs. Les Marocains l'ont bien compris puisque 8 profils sur 10 souhaitent s'expatrier. Une tendance plus importante que la moyenne mondiale qui est de près de 6 candidats sur 10 (57%).

8 Marocains sur 10 veulent s'expatrier

Curieux et mobiles, les Marocains sont ouverts à l'expatriation. Les pays les plus populaires auprès de ces derniers sont, sans grande surprise, la France et le Canada. «Ces derniers mois, nous constatons l'appétence des entreprises européennes, surtout françaises, pour les compétences marocaines. Ces jeunes talents sont recrutés pour leurs aptitudes techniques, mais aussi parce qu'il n'y a pas de barrière de langue», explique Zakia Hajjaji, DRH d'Orange Maroc. L'Allemagne, pour sa part, gagne en attractivité (+2 points en 2018), et prend la troisième place. Viennent après les Etats-Unis, la Belgique, les Emirats, la Suisse, le Royaume-Uni et l'Australie. L'Espagne qui occupe la 9e place de ce classement a grimpé de 10 points par rapport à 2014. «Ce pays attire les Marocains du fait de sa proximité en premier lieu», explique Alexandra Montant, DGA de ReKrute.com. «L'activité économique en Espagne, qui a bien repris ces derniers mois, a reboosté les recrutements. De plus, les plans de carrière, plus évolutifs, qui y sont proposés sont également intéressants», ajoute-t-elle.

Plusieurs raisons poussent les Marocains à chercher un travail à l'international. Tout d'abord, ils veulent gagner en expérience, tant professionnelle que personnelle. Ils estiment aussi qu'outre-mer, ils pourront décrocher de belles opportunités de carrière et évoluer dans un pays offrant une meilleure qualité de vie. Par ailleurs, les répondants citent également une forte envie de sortir de la zone de confort en vivant dans une culture différente. Selon la récente enquête du jobboard ReKrute.com (voir L'Economiste N°5254 du 18 avril 2018), la pression sociale est aussi l'une des principales causes qui poussent les jeunes talents marocains à s'expatrier. ❑

Tilila EL GHOUARI

Echantillon

POUR la 4e fois consécutive, BCG et The Network se joignent à ReKrute.com pour l'enquête sur la mobilité internationale et le comportement des profils. Cette étude est un moyen pour les recruteurs et les entreprises de comprendre les changements de mentalité et de façon de travailler qui s'opèrent du côté des ressources humaines. L'échantillon de l'enquête porte sur plus de 360.000 personnes réparties dans 198 pays. 6.721 sont des Marocains (le tiers sont des femmes). 83% des interviewés ont moins de 30 ans, et 77% ont au minimum un bac+5. Il s'agit de cadres et professions intermédiaires. 97% des répondants habitent actuellement au Maroc. A noter que le Sénégal ne fait pas partie de l'échantillon. ❑

LES GRANDES SIGNATURES
SONT DANS L'ECONOMISTE

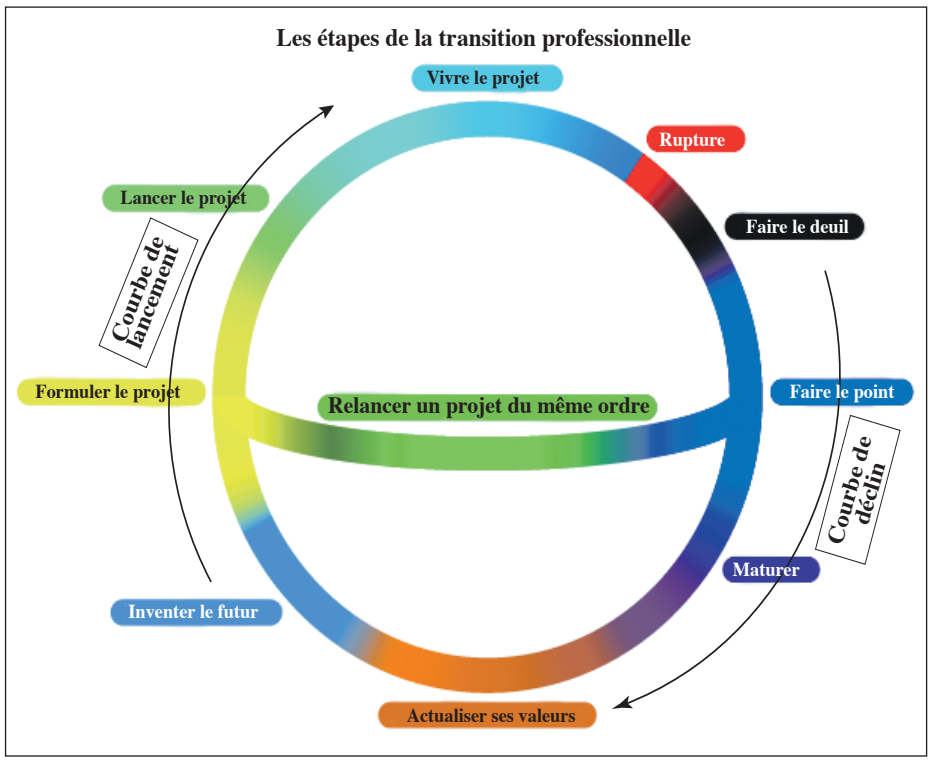
Personnalités du monde de la finance,
des affaires et de la politique
Éminents chercheurs,
penseurs et universitaires

livrent tous les jours leur analyse du monde

L'ECONOMISTE | *LA RÉFÉRENCE AU QUOTIDIEN*

Roue de Hudson: Accompagnez le changement de vos troupes

Permettre aux salariés de négocier au mieux le changement en entreprise en diagnostiquant la phase de transition dans laquelle ils se situent. C'est le principe à la fois novateur et original de la Roue de Hudson. Un outil d'accompagnement des troupes récemment apparu sous nos latitudes et qui permet aux employés de s'adapter avec succès à un renouvellement de poste ou à une restructuration de direction. Un moyen d'améliorer l'épanouissement des équipes et de favoriser leur bien-être quelle que soit la situation à laquelle ils devront faire face. Hicham Bel Bachir nous dévoile ce nouvel outil de gestion particulièrement percutant dans une conjoncture qui gagne chaque jour en dynamicité.



■ Un diagnostic des différentes phases du changement

La Roue de Hudson est un outil développé par le coach et professeur universitaire Frederic Hudson qui permet de faciliter toute transition professionnelle vécue par des employés, qu'elle soit interne ou externe à l'entreprise. Il a la particularité de diviser le changement en différentes étapes bien délimitées.

L'instrument comporte tout d'abord une première boucle dite de «déclin». Une phase de désapprentissage dans laquelle le salarié est encore tourné vers le passé, perd ses repères et se sent tour à tour frustré, déçu ou encore insatisfait. Cette dernière est constituée de plusieurs étapes dont notamment la rupture, au sein de laquelle l'employé ressent un décalage entre le monde réel et le monde souhaité, le deuil à réaliser, le bilan qui sert à mieux faire le point sur ses compétences pour se reconvertir le plus efficacement possible ou encore la maturation, laquelle se caractérise par une phase d'introspection primordiale. La Roue de Hudson comprend également une seconde boucle tournée vers le futur, l'engagement et le désir de reprendre sa vie en main. Lors de cette phase, le salarié dégage des émotions positives et reprend confiance en lui. Pour y parvenir, il doit néanmoins valider l'étape de déblocage, au sein de laquelle il faut actualiser ses valeurs pour assurer le succès de sa nouvelle mission, mais également d'exploration du futur qui revient à faire preuve de créativité pour pouvoir «faire sa place».

L'avis du spécialiste: Connaître et maîtriser l'ensemble des étapes composant le changement en entreprise permettent de repérer la phase de transition actuellement vécue par le salarié et de répondre à ses besoins spécifiques. L'outil permet également d'anticiper en préparant à l'avance les outils nécessaires au bon déroulement des étapes suivantes.

■ Des outils et une application concrète pour faciliter la transition

Afin d'appliquer avec succès la Roue de Hudson en entreprise, l'intervention d'un coach ou d'un consultant certifié s'impose. Ce dernier doit en effet repérer avec soin dans quelle phase concrète se situe le salarié sur la boucle du changement et accompagner ce dernier à l'aide d'outils essentiels pour faciliter la transition. L'accompagnement professionnel fera émerger de nouvelles compétences vitales pour l'employé et mettra en place les actions nécessaires afin que ce dernier rebondisse aisément et avec succès. Plusieurs techniques peuvent notamment être mises à contribution telles que la programmation neurolinguistique, qui s'avère utile pour reconditionner ses valeurs lors de l'étape de déblocage, ou encore le bilan de compétences, particulièrement adapté au bilan suivant l'étape du deuil. Bon nombre d'autres outils peuvent également être utilisés parmi lesquels l'analyse transactionnelle, le voyage du héros ou encore le business model you.

L'avis du spécialiste: Accompagner le changement représente la base du métier de coach, à condition que ce dernier dispose d'une boîte à outils adaptée et diversifiée. Des techniques comme la courbe de deuil ou encore la process com qui permettent de franchir les étapes de la transition professionnelle avec plus d'aisance et de révéler le potentiel des salariés.

Récemment apparue sous nos latitudes, la Roue de Hudson est un outil qui diagnostique les différentes phases du changement en entreprise pour permettre aux troupes de mieux négocier leur transition professionnelle. Une démarche réalisée par un coach et axée sur des outils d'accompagnement essentiels, parmi lesquels la courbe de deuil ou encore le bilan de compétences *(Source: FB)*

■ Un booster pour l'épanouissement des troupes

Cet outil RH permet d'accompagner avec succès le salarié vers le changement, mais également de mieux le vivre. Un moyen efficace d'améliorer l'épanouissement et le bien-être des troupes tout en évitant toute surdose de stress lié à une situation nouvelle.

L'avis du spécialiste: L'individu et l'équipe en entreprise sont en reconfiguration permanente. Appréhender le changement s'avère un atout stratégique pour réduire le stress des troupes et accroître sensiblement leur productivité journalière.

Hicham Bel Bachir est coach d'organisations et DG du cabinet de coaching et de formation Coach&B. Analyste transactionnel et certifié en process communication, il utilise régulièrement la Roue de Hudson auprès de ses clients *(Ph. HBB)*

■ Une méthode pratiquée au Maroc

La Roue de Hudson est un outil innovant de plus en plus prisé par les entreprises marocaines, tous secteurs confondus. La méthode est notamment employée par les coachs, qui l'incluent régulièrement dans leurs prestations.

L'avis du spécialiste: Cet outil a été nouvellement introduit sous nos latitudes. Il peut être utilisé par toute équipe de travail quels que soient sa taille et son domaine d'activité, ce qui pousse les coachs spécialisés et les consultants certifiés à en faire régulièrement usage.❑

Karim AGOUMI

Votre calendrier de formation

■ **Pratique de la comptabilité et fiscalité générale et immobilière, travaux d'inventaire, déclarations fiscales, états de synthèse et gestion fiscale de la paie**
Date: Juillet - septembre
Tel: 0522 24 64 65
Email: m.chorfi47@gmail.com

■ **Version 2015, les nouvelles exigences de l'ISO 9001**
Date: 11-12 juillet
Tel: 0522 45 12 72
Email: acting@acting.ma

■ **Gestion des risques sécurité et environnements**
Date: 12-13 juillet
Tel: 0522 45 12 72
Email: acting@acting.ma

■ **Dynamique des revues systèmes et des revues direction**
Date: 13 juillet
Tel: 0522 45 12 72
Email: acting@acting.ma

■ **Formateur: réussir ses animations - Niveau 1**
Date: 16-17 juillet
Tel: 0522 641 688
Email: inscription@formafrique.com

■ **Récupérez vos créances en souffrance**
Objectifs de la formation
- Construire la fiche de poste du Responsable recouvrement
- Se prémunir contre le retard d'encaissement
- Organiser la relance des retards de paiement
- Mesurer le poids des factures et des clients
- Mener un entretien de relance, négocier
- Créer le tableau de bord de la fonction Recouvrement
Date: 17-18 juillet
Tel: 0522 350 704
Email: coachconsulting.ma@gmail.com

■ **Concevoir et mettre en œuvre des tableaux de bord**
Date: 25-26 juillet
Tel: 0522 45 12 72
Email: acting@acting.ma

■ **Iso 9001: 2015 Comment accompagner la compétitivité**
Date: 25 au 27 juillet
Tel: 05 22 44 72 71
Email: contact@moody-int.com

■ **31e session de la Certification IBQ(*) – Islamic Banking Qualification**
Date: 2 au 4 août
Tel: 522 22 54 15
Email: c.talaat@almaaligroup.com

■ **Norme IATF 16949: Comprendre les évolutions clés de la version 2016 (à Tanger)**
Date: 17-18 septembre
Tel: 0522 94 55 33
Email: ghizlane.dibiche@afnor.org

■ **Thermographie et camera thermique**
Date: 17-18 septembre
Tel: 0663-56-36-95
Email: fouad.ghalali@gmail.com

■ **Core tools: Maîtriser les outils qualité exigés par l'IATF 16949 (à Tanger)**
Date: 19-20 septembre
Tel: 0522 94 55 33
Email: ghizlane.dibiche@afnor.org

■ **Leadership et projets innovants**
Date: Octobre
à décembre 2019
Tel: 0522 49 35 10
Email: contact@nl.emailingmanagement.com

■ **IBQ - Master Degree (nouvelle certification)**
Date: 25 au 27 octobre
Tel: 0522 22 54 15
Email: c.talaat@almaaligroup.com

■ **Office Manager**
Date: 25-26 octobre - 12, 13, 28 et 29 novembre - 18-19 décembre 2018, 7-8 janvier 2019
Tel: 0522 45 22 55
Email: contact@assistantepro.com

■ **IBQ-MD – Islamic Banking Qualification Master Degree**
Date: 25 au 27 octobre
Tel: 522 22 54 15
Email: c.talaat@almaaligroup.com

Contact:
Abdelaziz OUAHID
aouahid@leconomiste.com