



# Nouvelles attentes des cadres

# La reconnaissance d'abord



(Source: WG)

- **Meilleure rémunération, plus de visibilité de plan de carrière aussi**
- **La balle dans le camp des patrons**
- **5e enquête réalisée par Invest RH et Emploi-ma**

Pages IV & V

## Bore-out: Attention à l'ennui au travail!

**C**ERTAINES personnes ne trouvent plus d'intérêt dans leur travail et finissent par s'ennuyer. Elles sombrent alors dans une sorte de léthargie : c'est le bore-out. Un réel épuisement professionnel engendré par un manque de sollicitation ou par l'absence de motivations du salarié telles que l'argent ou encore l'épanouissement. Pour éviter de graves retombées physiques et mentales, le manager doit davantage communiquer puis guider son employé. La personne doit aussi agir par ses propres moyens en renforçant son autodétermination et son aptitude à faire des choix. □

Page VII

■ **La formation des pôles universitaires lancée**

Pages III

■ **Nouveau départ pour HEM**

Page II

■ **Injaz Al Maghrib s'installe dans l'Oriental**

Page VI

# Nouveau départ pour HEM

■ **L'école revoit son modèle pédagogique pour l'adapter à la génération Y**

■ **Cours en anglais, e-learning, contenus revisités... dès septembre 2015**

■ **L'université professionnalisante pour la rentrée 2017**

HEM prend un nouveau virage. La business school démarre son plan triennal 2015-2017, développé grâce au soutien de la Société financière internationale (groupe Banque mondiale), rentrée dans son capital en 2013, via un investissement de 7 millions de dollars.

Le modèle pédagogique de HEM sera entièrement revisité. «Nous sommes en train de revoir les contenus et les outils pédagogiques, afin de tenir compte à la fois des attentes des entreprises et de celles de la nouvelle génération de jeunes», explique Yasmine Benamour, administrateur directeur général. «Cette



*Yasmine Benamour, administrateur directeur général de HEM: «La nouvelle génération de jeunes n'a pas besoin que nous lui donnions toutes l'information, puisque tout est aujourd'hui disponible sur Internet. Elle ne veut plus apprendre par cœur, mais comprendre les choses» (Ph. L'Economiste)*

nouvelle génération n'a pas besoin que nous lui donnions toutes l'information, puisque tout est aujourd'hui disponible sur Internet. Elle ne veut plus apprendre par cœur mais comprendre les choses», poursuit-elle. Les contenus seront donc revisités afin de ressortir l'essentiel des matières. Certains seront proposés en e-learning, mais seulement en complément

des cours classiques. Selon les études réalisées par HEM, les jeunes tiennent absolument aux séances en présentiel, avec leurs professeurs.

Par ailleurs, au niveau des masters, au moins deux cours seront dispensés en anglais.

Les activités para-pédagogiques et citoyennes seront, en outre, renforcées. Cette année, la Fondation HEM a programmé un cycle de 54 séminaires entre janvier

et mars 2015. Ouverts au public dans six régions (Casablanca, Rabat, Marrakech, Tanger, Oujda, Fès), ils traitent des différentes questions économiques et sociales. Samedi dernier, près de 300 personnes ont été reçues au campus de Casablanca.

Cette année sera aussi celle des grandes compétitions, ciblant les élèves des lycées publics et privés, dans le cadre

du programme HEM Art&Spirit, mettant en valeur les talents artistiques et la culture générale des jeunes. Après Casablanca, il sera lancé à Fès en février, ainsi qu'à Oujda en mars.

Un concours de joutes oratoires, baptisé «Graine de citoyen», sera également initié, à Casablanca, Rabat et Tanger, avec le soutien officiel de l'ambassade de France. Les participants bénéficieront au préalable de formations sur les techniques de débat.

HEM planche aussi sur son projet d'université professionnalisante (voir L'Economiste du 2 janvier), prévue pour la rentrée 2017. Il ne s'agira pas d'un établissement né d'un partenariat public-privé, mais 100% privé. «Nous avons demandé une aide pour un terrain, mais nous n'avons malheureusement reçu aucun soutien», regrette la directrice générale.

L'université présentera un modèle d'enseignement différent, avec des tarifs beaucoup moins chers, destinés à démocratiser l'accès aux études supérieures. □

Ahlam NAZIH

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

## Formation: Alstom récompense l'excellence

■ **Une quinzaine de bourses octroyées aux EHTPistes**

■ **L'industriel opte pour la «localisation des compétences»**

COMME chaque année, Alstom vient d'attribuer une quinzaine de bourses aux élèves-ingénieurs de l'EHTP. Il s'agit d'une aide annuelle de 10.000 DH destinée aux élèves méritants ayant besoin d'un soutien financier. L'initiative, dont le lancement remonte à 2011, rentre dans le cadre d'un partenariat industriel stratégique dédié au ferroviaire signé entre les ministères de l'Industrie et de l'Équipement. Ce partenariat est axé sur trois piliers: le développement de la filière ferroviaire, la création d'une industrie dédiée au secteur (c'est le cas de l'usine de fabrication de faisceaux de câblage lancée en 2011 à Fès) et l'expansion de partenariats avec les écoles et universités marocaines.

Alstom a ainsi conclu des conventions avec trois écoles d'ingénieurs: EHTP, EMI et ENSET Mohammed V. Objectif: contribuer aux activités industrielles et au développement éducatif et humain à travers le partage de son savoir-faire et son



*Pour Thi-Mai Tran, PDG d'Alstom Maroc, les partenariats avec les écoles d'ingénieurs permettent de puiser dans une pépinière de compétences locales (Ph. Moufik)*

expérience dans ces domaines d'activité. «Ces conventions sont une composante essentielle de la politique RH d'Alstom, car elles permettent d'identifier de nouveaux talents, de participer à la formation des ingénieurs et cadres de demain et, in fine, de consolider la relation école/entreprise», a déclaré Thi-Mai Tran, PDG d'Alstom Maroc. C'est aussi une manière de réduire le taux d'expatriés à travers la

«localisation des compétences». Pour Alstom, ce taux d'expatriés ne dépasse pas les 4% au Maroc. «Nous nous servons de ces pépinières pour avoir toujours les meilleurs de chaque pays. Ce que nous faisons au Maroc, nous le faisons dans tous les pays du monde», assure Tran.

Outre l'octroi des bourses, Alstom accompagne également les élèves ingénieurs de l'EHTP à travers l'organisa-

tion de conférences thématiques en lien avec ses activités et l'octroi des stages de fin d'études. A ce jour, 45 bourses et 20 stages de fin d'études ont été accordés au profit des élèves. La première promotion de 10 élèves boursiers Alstom a été diplômée en 2014. Alstom prépare également des partenariats avec les écoles et universités d'ingénieurs et de management en Afrique subsaharienne.

«Le comité de sélection a retenu les plus pugnaces, les esprits les plus endurants les plus vifs, ceux qui ont le mérite, mais aussi ceux qui sont dans le besoin», a souligné la PDG d'Alstom dans son speech. Pour elle, les études ne sont «qu'une petite valise, un kit de dépannage, un bagage pour la vie. Les études ne sont pas la vie». Thi-Mai Tran a tenu en haleine les élèves boursiers en leur prodiguant des conseils, non seulement pour leur parcours de formation et leur vie professionnelle, mais pour le reste de leur vie. «Déplacez-vous mentalement. Faites travailler votre cerveau hors de sa zone de confort. Apprenez le chinois, le grec... Faites de la philosophie, de la musique, de la cuisine...», martèlet-elle. □

Aziza EL AFFAS

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

# La formation des pôles universitaires enclenchée

■ **Après Rabat et Casablanca, les universités de Fès et Meknès en route**

■ **Possibilité de mobiliser un fonds d'un milliard de DH dédié à la recherche**

LE regroupement des établissements universitaires en pôles régionaux est un processus irréversible et un choix stratégique pour relever les défis de la mondialisation. C'est le message clé qu'a fait passer Lahcen Daoudi, ministre de l'Enseignement supérieur, de la recherche scientifique et de la formation des cadres, lors de l'installation de Saïd Amzazi, le nouveau président de l'université Mohammed V de Rabat. Après les deux opérations de fusion des universités de Rabat et celles de Casa, le ministre envisage de faire de même pour les établissements universitaires situés dans

les régions de Fès et Meknès. Ce processus demandera toutefois un peu de temps pour la préparation du cadre juridique, des moyens humains et financiers nécessaires. Ainsi, dans le cadre de la nouvelle régionalisation, trois grands pôles universitaires peuvent émerger dans un premier temps.

Il s'agit de celui de Rabat avec Kénitra, et un autre à Casablanca avec les universités de Settat et El Jadida. Quant au troisième, il chapeautera les universités de Fès, Meknès et celle d'Ifrane. «Le Maroc s'intègre désormais dans la mouvance académique actuelle, manifestation dominée par la montée en puissance du paradigme concurrentiel qui pousse les universités à fusionner pour former des structures plus conséquentes et axées sur la compétitivité», indique le nouveau président de l'université de Rabat. Ce qui va permettre, selon lui, de rehausser leur rendement et leur garantissant une visibilité internationale.

Pour le ministre, la constitution de ces pôles vont permettre aux universités marocaines de mutualiser les moyens



*Pour Saïd Amzazi, nouveau président de l'université Mohammed V de Rabat, le processus de fusion, en créant des méga universités, va rehausser leur rendement et leur garantir une visibilité internationale (Ph. Université Mohammed V)*

pour dispenser une formation de qualité et s'ouvrir sur leur environnement socio-économique via la recherche et l'innovation. Dans ce cadre, il a rappelé le projet de création de deux pôles technologiques à Rabat et Casablanca qui vont permettre, entre autre, le regroupement des écoles d'ingénieurs situées dans chacune de ces villes. Pour Daoudi, cette opération de fusion est une opportunité pour regrouper les établissements de do-

spécialités qui peuvent contribuer au développement économique du pays. Le ministre a profité de l'occasion pour rappeler la possibilité de mobiliser un fonds de près un milliard de DH pour financer la recherche scientifique avec le soutien de certains partenaires comme le Groupe OCP, le département de l'agriculture, Managem et la Fondation Lalla Salma. Le ministère a mobilisé des budgets supplémentaires pour la réalisation

## Création d'entreprise

### Projets innovants à l'ESITH

■ **Finale du concours d'entrepreneuriat «Start Your Business»**

■ **Près de 40 projets de création d'entreprise présentés**

UNE poubelle de tri intelligente, une application sur tablette permettant de faire ses courses plus rapidement, ... Les gagnants du concours «Start Your Business», organisé en marge du forum ESITH-Entreprises 2015 en partenariat avec l'agence de conseil PolyMédia Conseil, ont remporté le premier prix en présentant des projets de création d'entreprises particulièrement utiles et inventifs. Une compétition à laquelle ont participé près de 200 étudiants représentant près d'une vingtaine d'écoles

Le challenge «Start Your Business» a confronté près de 40 équipes composées chacune de cinq étudiants. Le projet présenté devait se rapporter à l'un des thèmes phares de l'événement, à savoir l'Economie Verte, les Energies Renouvelables ou encore les NTIC.

Trois équipes ont remporté la compétition. Le 1er prix relatif à l'axe «Energies Renouvelables» a été décroché par les étudiants ingénieur de l'ENSEM pour

leur projet «Voltaport» de transformation de l'énergie mécanique déclenchée par les vagues en énergie électrique, affirme Kamal Darnouni, président de «Start Your Business». Le 1er prix rattaché à l'axe «NTIC» a été obtenu par les étudiants ingénieurs de l'ESITH qui ont présenté «E-Panier». Le 1er prix renvoyant à l'axe «Economie Verte» a été remis aux étudiants ingénieurs de la FST Mohammedia pour leur projet de poubelle de tri intelligente intitulé «Smart Trash».

Les 40 équipes participantes ont été évaluées par un jury d'experts suivant différents critères parmi lesquels la pertinence de l'idée, l'originalité et la valeur ajoutée, la portée stratégique et la faisabilité du projet. Près de 19 d'entre elles ont ensuite bénéficié d'un accompagnement d'une durée de deux mois prenant la forme de formations en mode présentiel et en mode e-learning. Sept participants se sont ensuite disputé les trois premières places en concourant devant un jury de renom lors de la finale du 15 janvier dernier. Les gagnants ont décroché une dotation financière importante ainsi qu'un accompagnement gratuit offert par des experts de Polymédia Conseil tout au long de la première année d'exploitation. Un événement dont l'objectif a consisté avant tout à promouvoir l'esprit entrepreneurial, confie Darnouni. □

K. A.

## Méga-université

LES opérations de fusion entamées vont permettre l'émergence de méga universités. Ainsi, celle de Rabat se retrouve avec un effectif de près de 70.000 étudiants et 2.400 enseignants-chercheurs, rappelle le nouveau président, et 19 établissements universitaires couvrant la quasi totalité des champs disciplinaires. Avec une offre de formation comprenant près de 190 filières dont le grand lot, soit 70 filières, revient au pôle sciences et techniques, suivi des pôles Lettres et Sciences humaines et celui des Sciences juridiques avec 54 filières chacun. Alors que le pôle santé se contente de 11 filières. Pour faire face à ces importants effectifs, la nouvelle présidence devrait intégrer davantage l'exploitation des nouvelles technologies pour développer le e-learning ou l'enseignement par vidéo conférence notamment pour certaines matières. □

maines semblables ce qui va permettre de mutualiser les moyens humains et les équipements. C'est le cas notamment à Rabat pour la faculté des sciences avec celle de médecine. De même pour les facultés de droit d'Agdal, Souissi et celle de Salé.

Le ministre est pour une spécialisation des facultés pour ne pas tomber dans la même erreur que certaines écoles d'ingénieurs qui ont, par faute de coordination, inondé le marché avec des ingénieurs spécialisés en informatique réseau, ce qui a posé le problème d'embauche d'une partie des lauréats de cette spécialité. Donc, pour le ministre, outre l'amélioration de la qualité de l'enseignement, ces opérations de fusion visent également la création de nouvelles

des projets urgents au niveau des universités. Il s'agit de 50 millions de DH pour la construction des amphes et 20 millions pour l'acquisition des équipements. Notons par ailleurs que l'université de Rabat commence déjà recueillir les premiers fruits de cette fusion notamment sur le volet dépôt de brevets d'invention. Ainsi, on signale que l'université Mohammed V de Rabat a été classée première en 2014 avec 54 brevets d'origine marocaine déposés sur un total de 158. □

Noureddine EL AISSI

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

Moral des cadres

# Le middle management précise ses attentes

■ **Meilleure rémunération, changement d'employeur et plus de visibilité de plan carrière**

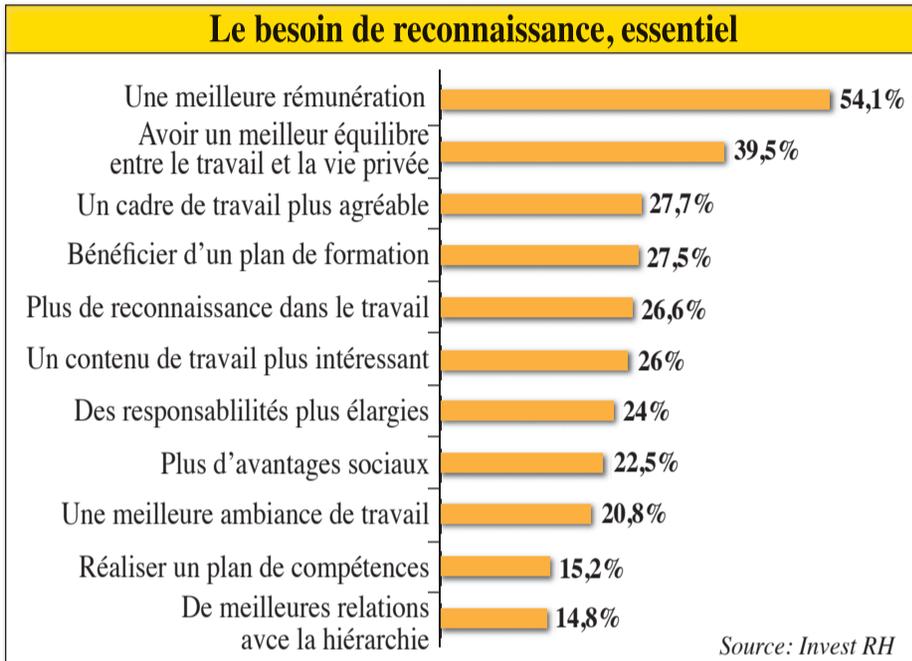
■ **La grande attente: un juste équilibre entre vie professionnelle et privée**

■ **L'enquête sur la vie en entreprise du cabinet Invest RH devrait solliciter les patrons**

LES cadres marocains veulent du changement! C'est ce que rapporte la 5e enquête réalisée par Invest RH et son partenaire Emploi-ma. Il en ressort un sentiment majoritairement exprimé comme moyennement à pas satisfaisant du tout pour 2014, mais plein d'espoirs pour cette nouvelle année. L'optimisme reste donc de mise. Il s'agissait de faire le point sur l'année écoulée et sur les perspectives 2015. Ils ont été 1.026 à participer à ce sondage, dont 76% sont

nération (seuls 33,13% ont bénéficié d'une augmentation de salaire en 2014), les cadres sont près de 40% à pointer

du doigt le déséquilibre entre leur vie professionnelle et personnelle, avec le désir, pour la majorité d'entre eux, de changer d'employeur. Dur constat, sa-



*Si la rémunération arrive en tête pour 54,1% des cadres en activité, la nouvelle tendance est le bien-être au travail. S'épanouir par la prise de risque, par des tâches plus intéressantes et plus élargies en termes de responsabilités*

au changement de pratiques. Particulièrement pour les plus jeunes. Une forte envie de défis en ressort, portée par la créativité et les challenges. Le manque

de reconnaissance et même de respect est avancé, appuyé par le manque de visibilité de l'évolution de carrière et des objectifs attendus. En clair, le développement individuel n'a que trop peu ou pas de place du tout.

En effet, le bilan prouve que 11,81% des cadres ont bénéficié d'une promotion interne et 28,57% d'une formation. Des petits chiffres qui expliquent une certaine frustration. Bonne nouvelle, janvier est toujours le mois des bonnes résolutions. Si certains attendent d'évoluer au sein de leur entreprise, pour d'autres l'heure a sonné de changer d'emploi. Mais ils ne sont que 10,5% des cadres interrogés à vouloir créer leur propre entreprise, et seulement un petit 3% à réaliser cet objectif. □

Stéphanie JACOB

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

## Témoignages

■ «Avoir plus d'autonomie dans l'expression des avis et objectifs et dans la prise de décision. Prouver à mes supérieurs ma valeur ajoutée pour l'entreprise en réussissant des challenges de grandes envergures»

■ «Il y a beaucoup à faire du côté des ressources humaines au Maroc, comme développer le volet formation des managers et des employés»

■ «J'espère que cette nouvelle année sera porteuse d'opportunités d'emploi pour encourager les jeunes diplômés et injecter du sang neuf dans les entreprises marocaines. Sortir du cycle: il faut de l'expérience pour acquérir l'expérience!»

«J'ai beaucoup d'espoir pour cette année, et souhaite changer de travail pour la dernière fois et trouver un poste stable et évolutif.

«C'est aussi à nous, les cadres, de réagir pour avancer»

■ «Que l'on cesse de voir l'employé comme du matériel à exploiter, que l'on change une fois usé»

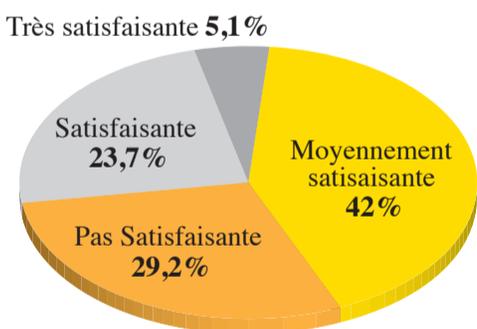
«En finir avec le charisme écrasant de l'employeur, qui ne motive pas un bon rendement de l'employé. Notre société considère l'erreur comme un crime et ne laisse que peu de place à l'innovation et à l'invention»

■ «Je fais partie de cette nouvelle génération qui n'accepte plus le modèle de management classique. Le management par la peur, la création des situations d'urgence ne me motive plus». Je me vois plutôt dans un modèle qui encourage la créativité, les challenges et la responsabilisation des personnes»

■ «Apporter mon énergie et ma passion. Relever les défis les plus osés. Retrouver l'esprit d'équipe dans une structure où il fait bon de travailler ensemble. Et trouver surtout un bon équilibre entre ma vie personnelle et professionnelle.»

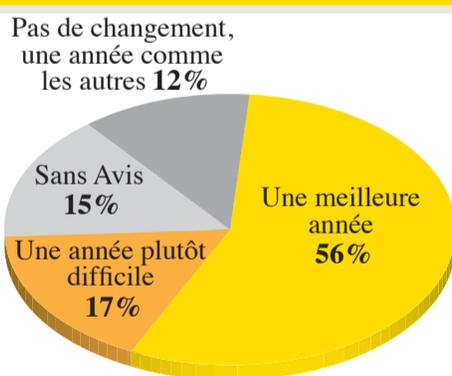
■ «Créer ma propre entreprise, car je suis fatigué de chercher un emploi tous azimuts. J'ai entièrement confiance en mes compétences. Je suis sûr d'y arriver». □

### 2014, une année peu satisfaisante... pour les demandeurs d'emploi



Sur l'ensemble des sondés, ils sont 71,2% à dresser un bilan 2014 moyennement à pas satisfaisant. Si 46% des 35-55 ans en activité sont satisfaits, contre 34,5% pour les moins de 35 ans, ce sont à 44% des jeunes cadres en recherche d'emploi qui dressent un bilan peu satisfaisant de l'année écoulée

### Comment les cadres imaginent 2015



Pour l'échantillon total, tous les espoirs reposent sur 2015. Ils sont en effet 56% à affirmer que cette nouvelle année sera meilleure que la précédente, contre 17% à penser qu'elle sera au contraire plutôt difficile. En grande majorité, les cadres restent donc optimistes

Source : Invest RH

des hommes, majoritairement des cadres en activité, âgés de 25 à 34 ans. Un profil type qui permet de se pencher sur la vie professionnelle de cette tranche de la société qui dresse un bilan plutôt moyen sur le monde du travail en 2014. En termes d'acquis professionnels, c'est clairement une année de vaches maigres, qui n'a connu que très peu d'événements marquants. Si la grande majorité espère une meilleure rémun-

chant que 17,38% seulement ont changé d'entreprise au cours de l'année précédente. Pourtant, ils placent beaucoup d'espoir en cette nouvelle année, sûrs, pour 54,23% des sondés, que 2015 sera meilleure. Ainsi, malgré un bilan morose, cet optimisme affiché reste encourageant.

Au vu des résultats, ce serait donc aux dirigeants de se remettre en question, car le bien-être au travail est l'at-

# «Les jeunes cadres aspirent à plus de reconnaissance»



■ Les relations et valeurs humaines très recherchées

■ La gestion des RH doit prendre en compte l'individu

■ Les patrons ont toujours du mal à comprendre leurs collaborateurs

Depuis sa création en 2005, Invest RH s'attelle à définir des solutions concrètes et efficaces à destination des entreprises, des grands groupes comme des PME, pour une meilleure gestion au quotidien et la valorisation de leurs employés. C'est ainsi que des enquêtes et études sont régulièrement menées sur les tendances du recrutement et des RH au Maroc.

- **L'Economiste:** Vous venez de communiquer les résultats d'une enquête sur les perspectives des cadres pour 2015 et le bilan de 2014. Quel est l'intérêt d'un tel sondage?

- **Khadija Boughaba:** D'après les nombreux témoignages que nous avons reçus, ce sondage est très apprécié par les cadres. Il permet de faire le point sur l'année écoulée, mais surtout de se fixer des objectifs professionnels pour mieux aborder la nouvelle année. Du côté des dirigeants, la volonté d'améliorer leurs systèmes de management se manifeste de plus en plus, c'est le passage à l'action qui se fait attendre. Plutôt préoccupés par la conjoncture difficile actuelle, les patrons ont du mal à comprendre les attentes des



Khadija Boughaba, DG d'Invest RH, un cabinet chargé d'optimiser les actions de recrutement et d'accompagnement en développement d'équipe (Ph. Invest RH)

jeunes collaborateurs. Ce type d'étude sert justement à les sensibiliser sur les tendances RH et les problématiques associées. Je pense que cela peut avoir un impact très positif pour la conduite du changement, dans la mesure où ils disposent de plus de données sur les réalités de terrain.

- **La nouvelle génération de cadres semble plus affirmée dans ses revendications...**

- C'est exactement ce que dégage cette enquête. Les attentes et résolutions pour cette année portent, pour la majorité des répondants, sur une meilleure qualité de vie au travail et un meilleur équilibre vie privée-vie professionnelle. Les jeunes cadres aspirent à plus de reconnaissance et de respect, et veulent contribuer plus

activement à leur environnement. Les tendances actuelles montrent en effet que le travail n'est plus seulement un moyen de gagner de l'argent mais surtout de donner du sens à sa vie. Progresser, s'accomplir, exister socialement, se dépasser... Aussi paradoxal que cela puisse paraître, et alors que la technologie semble prendre le dessus sur nos rapports, les relations et valeurs humaines sont les plus recherchées par les jeunes. Nous assistons à une évolution très rapide des méthodes de management qui doivent prendre en compte l'individu, tout en développant parallèlement l'intelligence collective. Les managers devront s'appuyer sur les nouvelles technologies pour faciliter la transmission et le partage des données et se concentrer sur leur rôle d'animateur et de motivateur.

- **Comment ces jeunes cadres cohabitent avec les plus anciens?**

La perception du travail et les motivations ne sont pas les mêmes suivant les générations. Les seniors auront tendance à privilégier la rémunération, la stabilité de leur emploi et le statut. Alors que les plus jeunes misent sur le développement de leurs compétences, sur la mobilité et les conditions de travail, mais aussi sur une meilleure ambiance au travail. Cette génération, née dans un contexte social d'ouverture et de liberté d'expression, n'a pas la même culture de partage que leurs aînés. Il ressort clairement de l'enquête une certaine frustration face à un management directif à l'organisation pyramidale. □

Propos recueillis par S.J.

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

## • Un nouveau MBA à l'Esca

Esca Ecole de Management accueillera en février 2015 l'International MBA. Il s'agit d'un programme étalé sur 15 mois dédié aux cadres à haut potentiel souhaitant acquérir de nouvelles compétences, développer leur leadership mais également décrocher de nouvelles opportunités d'évolution.

## • Une formation sur le Reporting Extra-Financier

Une première au Maroc. Le portail marocain de la RSE lesleaders.ma organise, en partenariat avec le réseau Data Partner de la GRI, une formation sur la communication RSE et le Reporting Extra-Financier selon la norme GRI (G4) les 12 et 13 février à l'hôtel Kenzi Tower de Casablanca. Le reporting extra-financier a pour particularité de pouvoir «nommer» la connaissance dans le domaine de la RSE et d'attribuer un référentiel commun afin que l'évaluation des entreprises dans le social et l'environnemental ne relève pas uniquement des professions de foi et de théorie de faire-valoir.

## • Des étudiants de Harvard à Wafacash

Wafacash, filiale du groupe Attijariwafabank, a récemment accueilli un groupe de 7 étudiants provenant de Harvard Business School dans le cadre du programme d'immersion «Field Immersion Experiences for Leadership Development» (FIELD). Les étudiants ont collaboré avec les équipes Wafacash sur un projet commun visant à cerner au mieux le consommateur marocain. Lors de leur semaine d'immersion, les participants ont réalisé des études sur le terrain et partagés leurs recommandations avec l'équipe Wafacash. Au total, près de 156 partenaires ont collaboré pour ce programme, issus de 13 pays à travers le monde, pour accueillir pas moins de 930 étudiants. □

## • Lesieur Cristal célèbre le 6ème anniversaire de son académie de formation

Lesieur Cristal, opérateur industriel majeur du secteur agroalimentaire marocain, vient de célébrer le sixième anniversaire de son académie de formation Excellium. Une structure qui a permis d'accompagner le développement professionnel des collaborateurs en leur transmettant de nouvelles compétences et en véhiculant la culture d'entreprise du groupe basée sur les valeurs de respect,



(Ph. Lesieur)

d'audace et de performance. Pour 2015, l'académie sera ouverte toute l'année et se focalisera sur trois axes stratégiques à savoir le commercial, l'industriel et la finance. Jusqu'à aujourd'hui, Excellium a dispensé le savoir-être et le savoir-faire de l'entreprise à près de 420 collaborateurs et a lancé dix cycles de formation de 12 à 18 mois qui ont concerné aussi bien des métiers spécifiques comme le marketing et les achats que des compétences plus transversales telles que le management ou encore le développement personnel. □

## • L'OFPPT primé au Concours national de l'innovation

Deux établissements de l'Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail (OFPPT) viennent de décrocher deux prix dans la catégorie «Inventeurs et innovateurs» au cours de la 9ème édition du Concours national de l'Innovation, de la Recherche Développement et de la Technologie. Il s'agit de l'ISTA AL MASSIRA de Marrakech pour le projet «Egreuseuse à maïs» qui a raflé le 3ème prix et de l'ISTA Hay Salam de Salé pour le projet «Graveuse à commande numérique» qui a reçu le Prix d'Encouragement.

Les cinq stagiaires concernés bénéficieront d'un accompagnement spécifique consistant en la réalisation d'un business plan et en la protection de leur innovation par le dépôt d'un brevet. Près de 59 projets ont participé à cet événement au sein de trois catégories : «Jeunes chercheurs et doctorants», «Inventeurs innovateurs» et «Jeunes inventeurs âgés de moins de 19 ans». Au final, près de 14 projets ont été primés. □



(Ph. OFPPT)

# Injaz Al Maghrib élargit son réseau de formation gratuite

■ 500 nouveaux conseillers bénévoles pour 2014/2015

■ Huit collèges et huit lycées ciblés dès février à Oujda

ASSURER des formations ciblées et gratuites au profit des élèves et étudiants des établissements publics, une nouvelle mission pour Injaz Al Maghrib qui s'apprête ainsi à faire découvrir aux jeunes leur potentiel créatif. «Notre objectif est de fournir aux jeunes des programmes éducatifs pertinents de Junior Achievement pour les amener à maîtriser les bases de la finance, à développer leur esprit d'initiative, à créer une junior entreprise ou à se préparer aux challenges de la vie active» explique l'Association.

Comme nouveau également en 2015, Injaz élargit son réseau et fait de l'Oriental sa priorité: Oujda dans un premier temps puis Nador et Berkane pour la prochaine rentrée scolaire. Un travail qu'elle réalise en partenariat avec l'Académie régionale de l'enseignement et de la formation, le



Conseil régional et d'autres entreprises citoyennes et qui porte sur la couverture de huit collèges et huit lycées dès février prochain. «Avec l'ouverture de sa section d'Oujda, Injaz Al Maghrib compte s'implanter dans une région où le besoin en formations professionnalisantes gratuites

se fait sentir», explique t-on auprès de cette association.

Des formateurs bénévoles initieront, durant deux ou quatre mois, les élèves de ces écoles au monde de l'entreprise. Le principe est simple: faire découvrir ce qui se passe dans le monde du travail en matière d'em-

ployabilité et d'éducation à l'esprit entrepreneurial. Les stimuler à l'esprit de l'initiative pour qu'ils rectifient leur façon de préparer le futur. Sur le plan didactique, l'apprentissage est ludique et se fait à coup de jeux de rôle. Une copie conforme de ce que fait «Junior activité» une organisation américaine qui a des programmes spécifiques pour stimuler l'esprit d'entreprendre. Une méthodologie enseignée dans cent vingt pays, dont quatorze pays arabes et qui permet aux apprenants à se préparer au monde du travail et à maîtriser le vocabulaire de l'entreprise (qu'est ce qu'un bilan, Business plan, gestion, esprit d'innovation...). Injaz Al Maghrib s'enorgueillit d'avoir formé 30.000 jeunes à travers ses sections (Casablanca, Al Jadida, Khouribga, Safi, Marrakech, Laâyoune, Agadir, Kénitra, Rabat, Tanger et Fès) et sera confortée par l'apport de cinq cent nouveaux formateurs au cours de l'année scolaire 2014/2015. Ils se joindront aux 1250 conseillers bénévoles qui forment l'équipe pédagogique d'Injaz. □

Ali KHARROUBI

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

## Objectif, apprendre à gérer une junior entreprise

■ Injaz lance des antennes là où la demande se fait importante

■ Des business leaders américains présenteront aux jeunes leur success story

- L'Économiste: Avec la nouvelle antenne à Oujda, vous allez bientôt couvrir tout le territoire national...

- Yassine Mseffer: En collaboration avec le ministère de l'Éducation nous avons débuté par l'axe Casablanca-Rabat car il fallait mesurer l'impact d'un projet bâti sur le bénévolat de ses conseillers. Un programme qui propose une alternative d'enseignement basée sur l'apprentissage par les actes et la découverte. Et dès le début nous étions sollicités pour une réflexion commune sur l'éducation à l'horizon 2030 via onze programmes de formations. Nous visons le déploiement, dans les établissements d'enseignement public, des approches anglo-saxonnes en matière



Yassine Mseffer, Directeur général de Injaz Al Maghrib explique que l'objectif est de se rapprocher des méthodes anglo-saxonnes pour initier les élèves des établissements scolaires au monde du travail (Ph. AK)

d'éducation à l'entrepreneuriat. Avec ces ambitions nous avons ouvert des antennes dans douze régions à travers le Royaume.

- Sur quels critères se font les choix des régions et qui vous accompagne?

- Les critères des choix des régions sont multiples. Nous intervenons là où la demande est exprimée. L'Académie régionale de l'enseignement et la formation de l'Oriental, par exemple, a requis notre accompagnement. Idem pour la CGEM, le CRI et les entreprises partenaires locales qui nous ont sollicités. En matière d'accompagnement, dans l'Oriental nous sommes assistés aussi par l'Unicef et le Conseil régional. Celui-ci compte d'ailleurs approuver notre convention de partenariat lors de la session ordinaire qui se tiendra ce 28 janvier à Jerada. Toujours dans le cadre du travail sur le plan régional, l'Ambassade américaine à Rabat nous accompagne dans la réalisation de nos programmes à Fès. Ainsi 700 jeunes seront encadrés pour

apprendre à créer et à gérer une junior entreprise ou à se préparer aux challenges de la vie active. Des business leaders américains viendront également présenter aux jeunes leur success story en vue de les inspirer, les faire rêver et leur donner confiance dans l'avenir.

- Disposez-vous des moyens financiers pour ces ambitions?

- Notre budget de gestion avoisine les 10 millions de DH/an. Des cotisations versées par une centaine d'entreprises partenaires et contributrices en plus des bailleurs de fonds nationaux et internationaux qui financent des projets spécifiques. C'est le cas à Agadir et Marrakech où une fondation suisse subventionne nos formations. Tous ces contributeurs et mécènes ont l'expertise du financement et cherchent des entreprises structurées et sérieuses. Un gage de confiance pour Injaz qui se targue d'être une association à but non lucratif et reconnue d'utilité publique dans l'éducation à l'entrepreneuriat. □

Propos recueillis par Ali KHARROUBI

# Quand l'ennui au travail devient mortel

■ Un état d'épuisement dû à un manque de sollicitations professionnelles

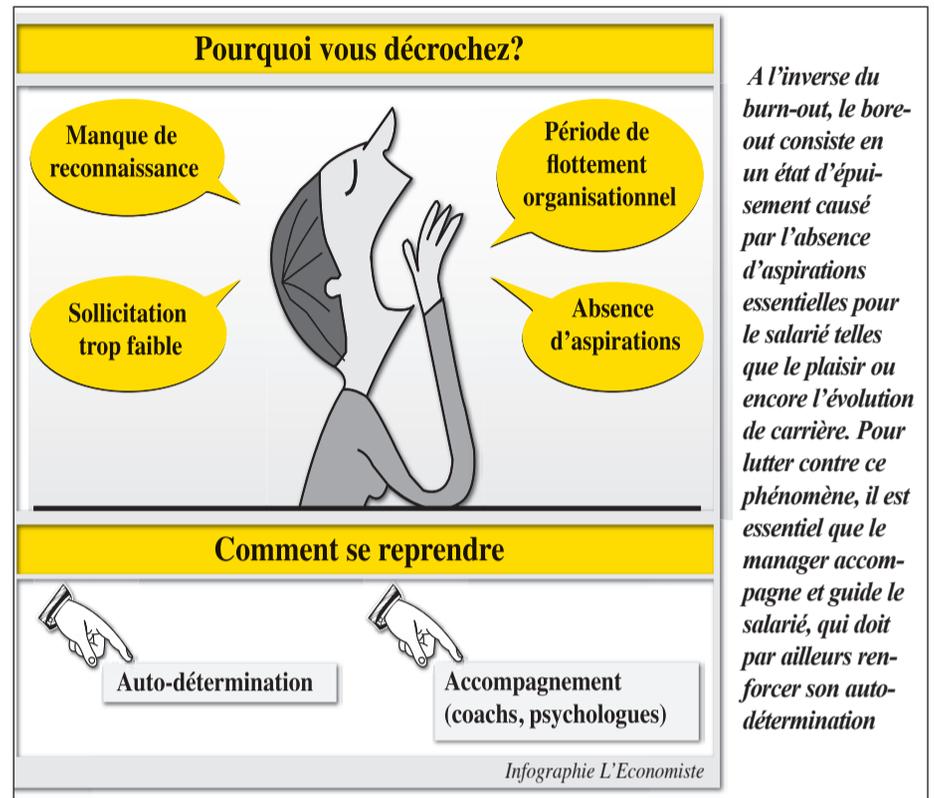
■ Manque de reconnaissance, période de flottement organisationnel... De multiples causes

■ Accompagnement par le manager, autodétermination... Les solutions pour y faire face

CERTAINES personnes ne trouvent plus d'intérêt à leur travail et finissent par s'ennuyer. Elles sombrent alors dans une forme d'apathie : c'est le bore out. Un épuisement professionnel causé par un manque réel de sollicitation ou par l'absence d'aspirations essentielles pour le salarié telles que le plaisir ou encore l'évolution de carrière. Pour changer la donne et éviter de graves répercussions physiques et mentales, il convient pour le manager d'accompagner et de guider son employé puis de l'aider à se projeter dans l'avenir. La personne doit aussi apprendre par ses propres moyens à devenir autodéterminée et à apprendre à faire des choix puis à les assumer. Le bore-out se

définit comme étant un épuisement physique et mental dû à une insuffisance de sollicitations professionnelles. Cet état est caractérisé par le désintérêt ou l'ennui dans le travail, ce qui est à l'opposé du syndrome du burn-out bien que les conséquences puissent être semblables d'après Philippe Zawieja, psychosociologue, expert en risques psychosociaux et chercheur associé au Centre de recherches sur les risques et les crises de MINES ParisTech. «Le bore-out désigne à la fois les tâches qui m'ennuient ou que je n'ai pas envi d'accomplir et les tâches que je trouve sans intérêt», confie ainsi le spécialiste. Conséquence, le salarié tombe dans un ennui profond créant des doutes sur la valeur ou le sens du travail accompli ainsi qu'un réel sentiment de honte.

Cet état d'épuisement est causé dans un premier temps par un réel manque de reconnaissance et par une sollicitation trop faible, engendrant alors un sentiment de frustration. «L'ennui a généralement pour cause le sentiment d'être sous-utilisé ou surqualifié», explique l'expert en risques psychosociaux. «La question de la reconnaissance, c'est-à-dire la façon dont le travail peut venir nourrir et soutenir l'identité du travailleur, est posée», ajoute le psychosociologue. Il peut également être lié à une dégradation de l'organisation du travail ou du style de management ainsi qu'à une période de flottement organisationnel dûe à un changement de



dirigeant ou à un projet qui prend fin, souligne le spécialiste. Le bore-out peut également avoir pour origine l'absence des aspirations essentielles du salarié telles que l'argent, l'épanouissement, l'évolution de carrière ou encore le plaisir. Les victimes de cet état d'épuisement sont par ailleurs souvent sollicitées pour des tâches manquant cruellement d'intérêt. Ces dernières créent auprès des sujets une absence d'estime de leur personne entraînant une démotivation rapide. Le bore-out a aussi pour cause le phénomène de «mise au placard». Il s'agit plus exactement d'une forme de harcèlement moral dont l'ennui est l'arme principale. Des situations volontairement créées par les entreprises ou par l'organisation afin de faire craquer l'employé.

Pour lutter contre le bore-out, il est avant tout essentiel que le manager ac-

s'ennuie et décortiquer pourquoi.

Il peut alors lui déléguer de nouvelles tâches adaptées à ses compétences et à ses fonctions ou encore le charger d'explorer de nouvelles pistes», souligne Philippe Zawieja. «Pour venir à bout du bore-out, un suivi chez un psychologue ou un coach permettra à la victime de se prendre en main», précise par ailleurs Ali Serhani, Directeur Associé du bureau de recrutement et de conseil RH Gesper Services. Vaincre cet état d'épuisement relève également d'un travail propre à la personne. La victime doit en effet consolider son autodétermination et son aptitude à faire des choix. Pour changer la donne, le salarié peut également demander une charge de travail plus importante à son patron. En effet, ces quelques tâches supplémentaires pourraient résoudre le problème. L'employé peut également s'informer sur les

## TI: L'ISCAE met à jour ses solutions

■ Le groupe s'associe à l'éditeur de logiciels de gestion SAGE

LES mutations technologiques actuelles engendrées par le cloud et la mobilité ont favorisé les processus de simplification et l'automatisation de gestion des entreprises. Pour permettre à ses étudiants de s'adapter aux mutations technologiques, le Groupe ISCAE vient de conclure un partenariat avec l'éditeur SAGE consistant en l'acquisition de bon nombre de logiciels professionnels et en des formations relatives à ces solutions dispensées aux étudiants.

Le partenariat entre l'ISCAE et l'éditeur international de logiciels de gestion, dont l'équipe marocaine avoisine les cents personnes, permettra aux étudiants de l'école d'accéder à différentes solutions logicielles et au cloud de l'éditeur. L'accord entre les deux groupes donnera par ailleurs lieu à une formation «pratique» sur une large gamme de solutions

Sage, incluant notamment «Sage 100», «Sage Paie» et «Sage Simpl-ECF». Ces derniers représentent des logiciels de référence au sein des PME. Des formations spécifiques, dédiées aux participants des différents Mastères du Groupe ISCAE, seront également dispensées sur la solution «Sage FRP 1000», solution destinée aux grandes directions financières.

Le cycle d'expertise comprendra quant à lui comme support pédagogique la solution «Sage Génération Experts», permettant une approche professionnelle de la gestion de cabinet et la production comptable. SAGE jouera un rôle essentiel au niveau des formations. L'éditeur sera rattaché au centre de compétence certifié «Maroc Décisionnel» afin d'assurer la formation pratique des étudiants et des participants concernés. SAGE représente l'un des plus importants éditeurs de logiciels de gestion au Maroc, comprenant pas moins de 15.000 entreprises clientes sur le territoire dont la moitié des 1.000 plus grandes entreprises du Royaume. □

K. A.

## Attention aux ajustements...

POUR lutter contre le bore-out, l'entreprise peut prévenir au lieu de guérir. En matière de politique de recrutement, la société doit ainsi veiller à ne pas embaucher des salariés surdiplômés par rapport à leur poste. Il peut en effet être tentant pour l'entreprise de s'offrir les services de personnes manifestement trop qualifiés à moindres coûts. L'on pense ainsi à se constituer un vivier de futurs talents alors qu'en réalité, cela cause un ennui pouvant être fatal pour la personne. □

compagne et guide l'employé concerné. Il doit absolument aider son équipe à se projeter dans l'avenir en s'appuyant sur des objectifs et des plans d'action concrets afin que chacun accomplisse sa mission. Le manager doit également communiquer avec chaque membre, les valoriser en cas de succès ou de réussite et les soutenir dans les moments difficiles. «Au quotidien, le rôle de manager de proximité est essentiel. Il doit sentir lorsqu'un salarié

projets ou initiatives pris dans le cadre de son service et demander à y participer. Cet état d'épuisement est largement traité au Maroc par des psychologues et autres spécialistes auxquels les personnes atteintes font appel, affirme Ali Serhani. □

K. A.

Pour réagir à cet article:  
courrier@leconomiste.com

