



Multinationales: Leurs recettes anti-crise



(Source: Fotolia)

- **Nexans, Lafarge, Sage, Schneider Electric... partagent leur expérience**
- **Diversification, stratégies offensives, changement de business modèle**
- **Fidéliser les compétences, un enjeu majeur en temps d'incertitudes**

Pages IV & V

L'offshoring à court de ressources francophones

FACE à la rareté des profils maîtrisant la langue française, les centres d'appels n'ont d'autres choix que d'agir en amont. Une convention vient d'être signée entre l'Association de la relation client (AMRC) et l'OFPPT, afin de former 1.226 jeunes, dans le cadre d'un programme pilote. Les candidats recevront 700 heures de cours de français sur plusieurs mois. Les professionnels prévoient aussi d'explorer la possibilité de partenariats avec les universités. L'enjeu est de taille, puisque la qualité des ressources humaines, c'est le principal argument des opérateurs vis-à-vis du marché français qui concentre 90% de leur activité. □

Page II

■ **Cours particuliers: Un business trop grand pour être contrôlé?**

Page VI

■ **Hystérique, obsessionnel, phobique... cernez les manipulateurs!**

Page VII

■ **e-learning: Les MOOC peinent à percer dans les universités**

Page III

Offshoring: Où sont les francophones?

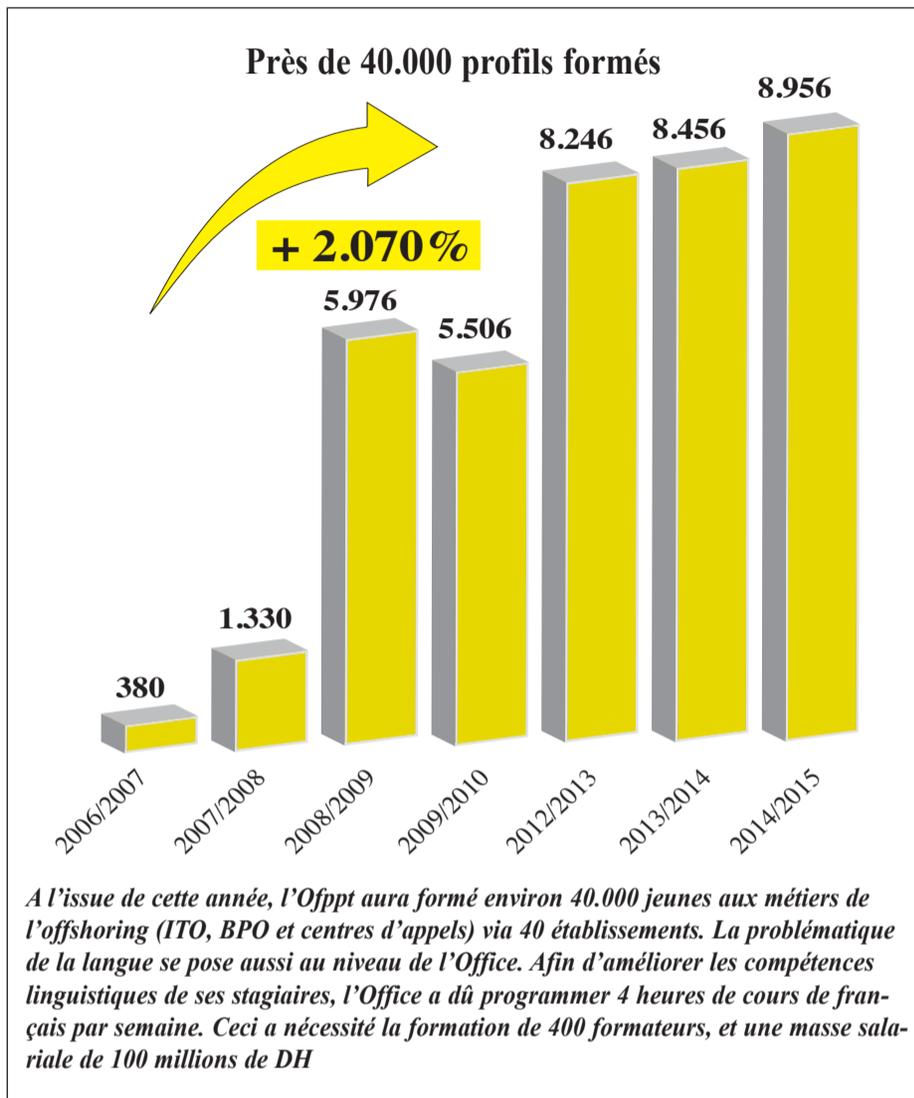
■ La croissance freinée par la rareté des profils maîtrisant le français

■ Les professionnels lancent un programme de formation avec l'Ofppt

■ 1.226 jeunes recevront 700 heures de cours en langue et communication

LES centres d'appels n'en peuvent plus! Depuis maintenant cinq ans, la question des ressources humaines qualifiées se pose avec de plus en plus d'acuité. A défaut de pouvoir remporter la guerre des prix face aux concurrents régionaux, les opérateurs ont choisi un positionnement «haut de gamme», basé sur la qualité du service offert. Sauf que pour pouvoir maintenir ce positionnement, ils ont besoin de ressources performantes en langues et communication. Une denrée très rare. Chaque année, seuls 5% des candidats qui se présentent à leurs portes sont retenus. Les autres sont tout simplement recalés, faute de maîtrise de la langue française. Résultat des courses, le secteur, qui emploie près de 68.000 personnes, enregistre annuellement un déficit de 6.000 profils, impossibles à dénicher.

«Il y a quelques années nous sommes tous partis dans une mauvaise direction. Nous pensions qu'il fallait former les ressources aux métiers de la relation



A l'issue de cette année, l'Ofppt aura formé environ 40.000 jeunes aux métiers de l'offshoring (ITO, BPO et centres d'appels) via 40 établissements. La problématique de la langue se pose aussi au niveau de l'Office. Afin d'améliorer les compétences linguistiques de ses stagiaires, l'Office a dû programmer 4 heures de cours de français par semaine. Ceci a nécessité la formation de 400 formateurs, et une masse salariale de 100 millions de DH

plus important ce sont les soft skills», explique-t-il.

Les professionnels, dans le cadre de l'AMRC (une vingtaine d'entreprises assurant quelque 75% des emplois de la branche), ont décidé d'agir. Surtout que l'enjeu est de taille. La croissance du secteur pourrait être multipliée par deux, si les ressources humaines nécessaires sont

l'AMRC et l'Office à cet effet, lors d'une cérémonie présidée par le ministre de l'Industrie, My Hafid Elalamy. «C'est un programme qu'il fallait lancer il y a dix ans», estime le ministre qui a été, en 1999, à l'origine du lancement premier centre d'appels au Maroc, Phone Assistance. «Le principal outil de combat dans ce métier, c'est la qualité des RH. Le secteur en a formé autant qu'il a pu en interne, mais il s'essouffle», insiste-t-il.

Quelque 2.332 jeunes ont été soumis à un test de positionnement en langue française. Seuls ceux justifiant d'un niveau A2, intermédiaire ou usuel, selon le cadre européen commun de référence pour les langues, ont été retenus, soit 1.226. Ils suivront 700 heures de formation en langue et communication, afin d'atteindre le niveau B2 (avancé ou indépendant), celui requis pour pouvoir intégrer les centres d'appels.

Les candidats seront aussi chapeautés par les opérateurs qui devront les accueillir pour un stage de 2 mois. Tous ceux qui atteindront le niveau souhaité seront recrutés.

Pour appel, un premier groupe de quelque 500 jeunes avait déjà démarré la formation avec l'Office en octobre dernier (voir L'Economiste du 23 septembre 2014). Le programme sera évalué dans quelques mois. Les partenaires décideront alors de sa reconduction, ou pas. «Je souhaite que nous puissions élaborer un plan d'action pluriannuel», avance déjà le DG de l'Office, Larbi Bencheikh, qui se dit prêt à accompagner tous les secteurs générateurs d'emplois.

Les professionnels de leur côté, envisagent aussi d'explorer la possibilité de partenariats avec les universités.

Bien qu'ils bénéficient de 1.853 heures de français, du primaire jusqu'au baccalauréat, les jeunes lauréats du système public, pour la majorité, maîtrisent mal la langue de Molière. A l'université, ils sont seulement 10% à justifier d'un niveau B2, d'après une étude de la faculté des sciences de Rabat. □

Ahlam NAZIH

Pour réagir à cet article: courrier@leconomiste.com

L'âge de la maturité

CELA fait maintenant 15 ans que les centres d'appels se développent au Maroc. Près de 300 enseignes y opèrent, mais seule une vingtaine domine le marché, dont une majorité de groupes français. Après des années de croissance à deux chiffres, et quelques turbulences, le secteur (7,5 milliards de DH de chiffre d'affaires à l'export) arrive à maturité. Pour 2014 et 2015, l'on prévoit une croissance de l'ordre de 5%.

Le métier a également suivi l'évolution de la technologie. «C'est désormais le multicanal qui s'impose. Nous traitons à la fois des appels, des emails, et du chat avec les clients, y compris via les réseaux sociaux», précise Youssef Chraïbi. Cela nécessite évidemment plus de compétences en langues et communication. Les donneurs d'ordre, de leur côté, ce sont «décomplexés» par rapport à l'externalisation de leurs services. Ils n'exigent plus des opérateurs marocains de prendre des noms d'emprunt français. Seule compte la qualité de l'expression orale. □

client», relève Youssef Chraïbi, président de l'Association marocaine de la relation client (AMRC). «Mais nous nous sommes rendus compte que contrairement à d'autres secteurs où il fallait apprendre un métier, dans le nôtre, le

disponibles. D'autant plus que la France représente 90% du marché.

Un programme pilote de formation vient d'être initié en partenariat avec l'Ofppt. Une convention de partenariat a été signée mardi dernier à Rabat entre

Les managers qui bougent

■ Un jeune patron pour SNTL

C'est Mohamed Ben Ouda, jusque là DG par intérim, qui prend la direction générale de la SNTL. Né en 1979, Ben Ouda, Ingénieur industriel (CNAM de Nantes)



justifie d'une expérience de 15 ans dans le domaine du transport et de la logistique, dont 7 ans à l'international. Depuis son recrutement à la SNTL en 2010, il a pris les rênes de 3 directions: «Développement, Transport et Logistique», «Développement et diversification du groupe» et «Supply Chain». Il a ensuite été nommé directeur par intérim en novembre 2014, succédant à Oussama Loudghiri. □

Le Maroc va-t-il rater sa «formation à distance»?

■ Sans reconnaissance ni stratégie nationale, le e-learning piètine

■ Timide percée des moocs dans les universités, mais les enseignants découragés

■ Pourtant, cela permettrait de réduire le décrochage qui est de 41% en première année

LA formation en ligne pour tous rencontre de nombreux obstacles au Maroc, notamment en matière de reconnaissance des diplômes et au delà d'une totale absence de stratégie au niveau national. Pourtant cette pratique aussi appelée Moocs ou massive open online courses, transversale et flexible serait d'un grand apport pour l'Université marocaine. Toutefois, seules quatre établissements sur quinze au Maroc garantissent des contenus réguliers en ligne. Pour la plupart d'entre elles, les autres universités ont lancé des initiatives pour assurer des formations en ligne ouvertes à tous mais face à l'absence de stratégie



Les plateformes universitaires sont prêtes à faire preuve de flexibilité pour faciliter l'accès aux formations à distance. Toutefois, en dépit de ses vertus, le e-learning n'est pas encore sanctionné par un diplôme (Conception fotolia)

nationale, elles ont renoncé à cette expérience enrichissante. Une reconnaissance

diplômante ces formations encouragerait les enseignants, optant pour ce type d'enseignement, à persévérer dans cette voie. Les projets et modules de ces formations n'étant pas reconnus, (ils sont considérés comme des projets personnels qui n'engagent pas les universités) la majorité des enseignants qui ont tenté l'expérience l'ont délaissée. Etayé par plusieurs témoignages, c'est le même constat qui ressort de la journée d'étude sur le thème «émergence des moocs dans l'enseignement supérieur», organisée par l'École supérieure de technologie et le pôle e-learning, usage numérique et innovations techno-pédagogiques de l'Université Mohammed Premier d'Oujda (UMPO). L'objectif étant de comprendre le fonctionnement pédagogique, technique et économique d'un Mooc et d'identifier, dans un contexte sociétal, ses apports et avantages par rapport à l'enseignement traditionnel.

En tout cas, l'Umppo, une des universités pionnières, a introduit ce nouveau mode d'enseignement à distance dans son offre pédagogique au cours de cette année. Un studio pour ce type de cours est déjà opérationnel. «Les universités sont appelées à proposer ce type d'ensei-

gnement pour réduire le décrochage qui est de 41% en première année, sur le plan national», explique Fouad Mehdaoui, chargé de cette mission à l'UMPO.

Les plateformes universitaires sont appelées à faire preuve de flexibilité et de transversalité pour exploiter à bon escient l'utilisation des technologies d'information et de communication dans l'éducation. Concernant le montage des filières, le cahier des normes pédagogiques prévoit la possibilité d'effectuer une partie des cours en e-learning. Une formule qui a démarré cette année et qui permet aux utilisateurs des plateformes technologiques d'assurer en parallèle des cours en présentiel.

La mise en place de cette nouvelle approche dans les universités marocaines contribuerait ainsi à améliorer la qualité de l'apprentissage. La finalité étant de disposer d'une plateforme nationale commune pour les formations à accès ouvert avec des cours transversaux qui seront mis à la disposition aux étudiants des différentes universités. L'université Mohammed V de Rabat vient de lancer une expérience pilote pour ses cours de comptabilité générale. □

Ali KHARROUBI

Pour réagir à cet article:
courrier@leconomiste.com

Les dispositifs pédagogiques doivent être variés

■ Les moocs, une approche parmi tant d'autres, à mixer avec l'enseignement classique

■ La pratique confrontée à des difficultés techniques

- L'Économiste: Les moocs, un effet de mode, ou un réel besoin pour l'université et les étudiants?

- Philippe Mercenier: L'usage des technologies en pédagogie n'est pas un effet de mode. Il est en mesure d'apporter un plus en matière d'apprentissage et de formation. C'est dans la façon de présenter ces technologies qu'il ya un effet de mode. Ceci dit, il reste difficile de les mettre en application car le matériel utilisé pose, dans certains cas, problème. Nonobstant, il n'est pas l'élément freinant. Ce travail nécessite en fait une préparation spécifique qui couple maîtrise technologique et compétence théorique: Assister à un cours magistral dans un amphithéâtre est une bonne chose mais cela ne relègue pas aux orties l'acquisition des connaissances à distance. Reste à exploiter ces avancées pour que le présentiel trouve son écho dans les plateformes du e-learning.



Le choix d'un mooc se rapporte au référentiel des compétences, précise Philippe Mercenier, consultant expert en usages des technologies d'information et de communication (Ph AK)

- Peut-on considérer alors les moocs comme alternative à certaines méthodologies d'apprentissage où au contraire une approche avec ses limites?

- Je ne suis pas à 100% pour les moocs. C'est une approche parmi d'autres. Au niveau d'une institution universitaire, il est impératif de mixer entre les approches en fonction des besoins. Les moocs peuvent répondre à certaines questions mais pas à toutes les attentes. De même les institutions ont besoin de plateformes mais doivent opter

pour des structures qui répondent à, plusieurs attentes avec des dispositifs pédagogiques variés. En pratique on est confronté à des difficultés qui se rapportent aux outils mis en place. De son côté l'évaluation pose problème car on n'est pas sûr d'atteindre les objectifs tracés vu que cela nécessite une évaluation qui porte sur des connaissances transversales. Un choix qui se rapporte au référentiel de compétences.

- N'est-on pas confronté alors à la difficulté pratique pour réaliser des évaluations?

La plupart des universités ont les moyens de mettre en place les outils qui permettront de construire des dispositifs pédagogiques. Les opérationnaliser pour faire en sorte que les utilisateurs de ces dispositifs s'y mettent vraiment et soient évalués dans les normes universitaires. Les moyens technologiques sont perfectibles mais construire un dispositif en ligne doit prendre en considération le facteur distance. Quant on est devant un auditoire dans un cours normal on travaille avec des personnes qui sont devant nous et on peut palper leur motivation. Ce qui n'est pas le cas pour les cours à distance. □

Propos recueillis par Ali KHARROUBI

Grandes écoles d'ingénieurs françaises: Plus de 600 Marocains admis

PRÈS de 600 étudiants marocains ont été acceptés pour la rentrée 2014-2015 au sein de grandes écoles françaises d'ingénieurs, dont plus de 100 au sein d'écoles accessibles par concours comme les écoles de Polytechnique, Mines-Ponts et Centrales-Supélec. Ainsi, d'après le collectif des classes préparatoires aux grandes écoles (CPGE Maroc), 11 élèves issus de prépas marocaines ont pu rejoindre l'école Polytechnique de Paris. L'École Centrale, quant à elle, a accueilli 26 Marocains dont 15 à Paris. Les 3 campus de l'École des Mines ont par ailleurs ouvert leurs portes à 15 élèves à Nancy, 5 à Saint-Etienne et 1 à Paris. C'est l'École nationale supérieure d'électrotechnique, d'électronique, d'informatique, d'hydraulique et des télécommunications de Toulouse (Enseht) qui a enregistré le plus grand nombre d'élèves marocains avec pas moins de 67 admis. Vient ensuite l'École nationale supérieure d'électronique, informatique, télécommunications, mathématique et mécanique de Bordeaux avec près de 57 élèves issus des classes préparatoires marocaines admis. □

Management: Comment les

Crises économiques, révolutions, tensions géopolitiques, bouleversements technologiques, volatilité des prix des matières premières, changement des comportements des consommateurs... Les entreprises évoluent dans un monde mouvant, plein d'incertitudes.

Chaque structure essaie de trouver sa propre voie pour s'en sortir, mais toutes savent qu'il faut prendre les devants, être toujours prêtes à toute éventualité. Leur mot d'ordre, agir au lieu de réagir. Certaines, se remettent en question, se diversifient, comme Nexans et DHL Global forwarding. Tandis que d'autres, se positionnent là où on ne les attendait pas, et réussissent à faire des périodes de crises de belles opportunités, à l'instar de Sage. Retour sur l'expérience d'une sélection d'entreprises qui ont récemment participé au premier «Executive Breakfast» du cabinet Batenborch, spécialisé dans la chasse de talents.

■ Nexans: Se diversifier, ou disparaître!

FACE à la déprime de l'économie mondiale, Nexans a choisi d'explorer de nouvelles pistes de croissance. L'expert mondial des câbles s'est peu à peu diversifié en investissant de nouveaux

Afrique, le continent de toutes les promesses. Le groupe présent dans 40 pays s'est aussi entouré des talents nécessaires à sa transformation, et simplifié ses processus afin de déployer rapidement sa nouvelle stratégie. «Nous avons misé à la fois sur la culture d'entreprise et les hommes», précise Karim El Aroui DG de Sirmel, filiale marocaine de Nexans. Il fallait galvaniser les troupes, les aligner sur les objectifs fixés. L'accent a, par ailleurs, été mis sur la formation continue. «Dans les périodes de crise, le caractère du dirigeant joue un rôle fondamental. Il faut qu'il ait suffisamment de courage pour insuffler une nouvelle dynamique à ses collaborateurs. Il est égale-

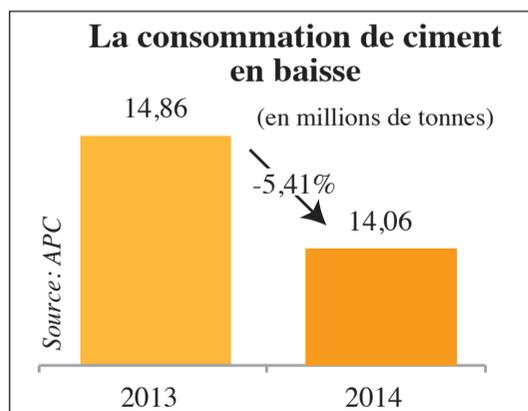


secteurs, tels que l'aéronautique et l'automobile. Il a également dû chercher de nouveaux marchés, notamment en

ment important qu'il soit perçu comme un référentiel pour ses équipes», insiste El Aroui. □

■ Lafarge Maroc: Pas de place pour le «wait and see»

LE marché du ciment déprime depuis maintenant trois ans. Baisse des volumes (chute de la consommation de 5,4% en 2014), contraction des marges, manque de visibilité, ... Les opérateurs ont dû composer avec une conjoncture pour le moins morose. Pour tirer son épingle du jeu, Lafarge Maroc a opté pour la différenciation. Au lieu de



céder à la guerre des prix, le cimentier a préféré jouer sur l'innovation, en lançant de nouveaux produits à plus forte valeur ajoutée avec des services inclus (assistance technique, logistique, ...).

La réflexion a également été lancée il y a près de deux ans sur une nouvelle organisation marketing et commerciale, dont le coup d'envoi sera donné cette semaine. Mais un nouveau défi se présente, celui de la fusion avec le groupe suisse Holcim, qui a reçu le feu vert

de la Commission européenne en décembre dernier. Cette fusion, qui donnera naissance à un géant du secteur, sera effective à partir de juin prochain. Elle représente un bouleversement de taille, à la fois pour le secteur et pour les équipes marocaines. En attendant, Lafarge Maroc, qui annonce d'ores et déjà qu'il n'y aura pas de plan social, continue de renforcer son positionnement sur le marché. □

■ Sage: Etre visible, quand personne ne l'est

EN investissant en Tunisie en 2009, Sage, était loin d'imaginer que deux ans plus tard, tout allait basculer. En deux ans, l'éditeur de logiciels de gestion arrive à développer des dizaines de partenariats et gagne près de 1.500 clients. Mais en janvier 2011, date de la révolution du jasmin, sa présence même en Tunisie se trouve remise en question. «Ma première crainte était que les équipes en place, que nous avons montées en compétence, se démobilisent», confie Grégory Desmot, DG de Sage Maroc.



Le cloud computing a pris de court les éditeurs de logiciel qui se voient obligés de revoir leur business modèle

Rapidement, le groupe décide d'agir. Dès février 2011, le nombre de collaborateurs sur place est multiplié par deux. Le budget marketing est également étoffé. «Nous avons eu envie d'être plus visibles, au moment où personne ne l'était», explique Desmot. Et ça a marché. Le groupe s'est accaparé de nouvelles parts de marché, et a gagné en prime la confiance de ses partenaires tunisiens.

Sage fait, par ailleurs, face à une incertitude de taille: Le développement ultra rapide de la technologie. «Le passage de l'informatique au cloud, par exemple est en train de déstructurer notre industrie», révèle le DG. Tout le modèle économique de l'activité s'appête à changer. Les licences avec contrat de maintenance n'auront plus lieu d'être. Les prix aussi seront revus à la baisse. Afin d'anticiper ce changement, Sage planche, en partenariat avec des cabinets spécialisés, sur la formation continue de ses équipes. □

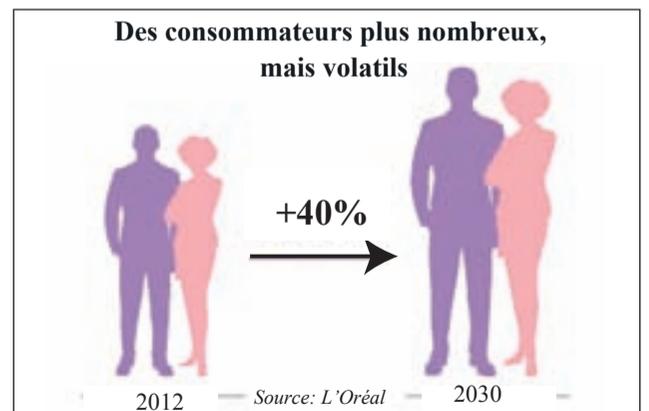
■ L'Oréal: S'adapter sans cesse aux changements

DANS le domaine de la cosmétique aussi les incertitudes vont grandissant. Les fabricants doivent sans cesse s'adapter au changement des habitudes de consommation.

L'Oréal a décidé de placer la RSE au cœur de son business modèle.

Le groupe veille aussi à mobiliser les compétences qu'il faut. Pour des raisons

«Le consommateur a incroyablement modifié sa perception des marques. Il se fait sa propre opinion en temps réel», relève Jean-Marc Auerleau, DG de L'Oréal Maroc. «Pour survivre, il faut en permanence coller à son évolution», poursuit-il. Un challenge que le groupe propriétaire d'une trentaine de marques mondiales a relevé depuis plusieurs années. Pour se démarquer sur le marché et acquérir un milliard de consommateurs sur les dix prochaines années,



de «profitabilité», il privilégie la mobilité des profils en interne, et encourage ses équipes à relever de nouveaux défis professionnels. □

entreprises affrontent les crises

■ Schneider Electric: Attirer les meilleurs talents...

POUR Schneider Electric, l'agilité, c'est la formule magique en temps de crise. Mais elle ne peut être possible sans des ressources humaines à même d'accompagner le changement. Savoir attirer et garder les meilleurs talents, c'est un enjeu majeur. Au Maroc, la question est au centre des préoccupations des entreprises, tous secteurs confondus. Le spécialiste du management de l'énergie, présent dans 110 pays (24

... Et les former

Indicateurs	2011	2012	2013
Heures moyennes de formation par personne	21,1	21,5	20,3
Cols blancs	27,2	27,7	24,4
Cols bleus	15	15,4	15,3

Source: Schneider Electric

milliards d'euros de chiffre d'affaires), fait aussi de l'innovation son cheval de bataille. «Dans un secteur aussi normé et structuré, l'innovation technologique est indispensable. Mais ce sont les talents qui nous permettent de contourner les incertitudes liées à notre environnement», soutient Franck Petitjean, directeur général. Le groupe reste optimiste quant aux ressources humaines locales et aux potentialités du secteur électrique au Maroc. □

■ Alma Bat: Composer avec l'anarchie!



(Ph. Jajfi)

EN plus des aléas de la conjoncture, certaines entreprises doivent également gérer les incertitudes liées au manque de réglementation de leur activité. C'est le cas des fabricants de batteries pour véhicules. Même si le marché est très porteur, y compris à l'export, le secteur peine à assurer son développement. Pour fabriquer des batteries, un élément essentiel est nécessaire, le plomb. Ce métal lourd toxique, recyclable à l'infini, est collecté sur les batteries usagées et traité de manière artisanale par des ferrailleurs totalement informels.

«Ils arrivent via des méthodes traditionnelles à réaliser des lingots qu'ils exportent afin de profiter de la flambée des cours à l'international», explique

Abdeljalil Likaimi, DG de Alma Bat, l'un des rares fabricants locaux qui se trouvent face à une pénurie de matière première. «En Tunisie et en Algérie l'exportation du plomb est interdite. En Egypte elle est sujette à une taxe dissuasive. Au Maroc, elle reste libre», affirme Likaimi.

Pour assurer son autonomie, Alma Batterie a opté pour l'intégration verticale. La société a investi dans une fonderie. Elle a, en outre, planché sur une filière de récupération des batteries usagées en partenariat avec son réseau de distributeurs et ses clients B2B. Des discussions ont également été entamées avec les pouvoirs publics, en vue de travailler sur la réglementation du marché. □

■ DHL Global forwarding: Oser de nouveaux modèles

LES transporteurs font partie de ceux qui ont le plus souffert de la crise économique. Au Maroc, la chute de l'activité en Europe a directement impacté les opérateurs locaux.

«Nous avons dû trouver des astuces, choisir un développement commercial autre que celui auquel nous étions habitués», témoigne Alexis Rhodas, DG de DHL Global Forwarding au Maroc. Le spécialiste mondial du transport de marchandise s'est positionné sur des solutions à forte valeur ajoutée, proposant des services très ciblés à ses clients. «Nous avons été obligés d'abandonner des métiers qui étaient assez lucratifs pour offrir des services que nous serions les seuls à



(Ph. DHL)

proposer», se rappelle Rhodas. Dans les pays à risque, comme l'Irak, la Syrie et la Libye, le groupe a décidé de maintenir son activité. «Cela permet de nouer des relations privilégiées avec les équipes en place et de gagner leur fidélité indestructible», souligne le DG. □

Ahlam NAZIH

Pour réagir à cet article:
courrier@leconomiste.com



COMMUNIQUÉ

Le Conseil Régional de l'Oriental accompagne INJAZ Al-Maghrib dans le déploiement de ses programmes à Oujda, Nador et Berkane

INJAZ Al-Maghrib
Membre de Junior
Achievement
Worldwide

10
programmes de
formation

+ 90
Partenaires

+ 1250
Conseillers
Bénévoles

+ 30 000
Jeunes formés

12
Sections régionales



Tél : 05 29 01 15 15
injaz@injaz-morocco.org
www.injaz-morocco.org



Le Conseil Régional de l'Oriental réuni le 27 janvier 2015, a décidé d'accompagner INJAZ Al-Maghrib dans le déploiement de ses programmes dans la région de l'Oriental à travers la mobilisation de conseillers bénévoles pour dispenser les programmes d'éducation à l'entrepreneuriat d'INJAZ Al-Maghrib et l'octroi d'une subvention visant à parfaire le financement des activités d'INJAZ Al-Maghrib à Oujda, Berkane et Nador.

«Le projet d'INJAZ Al-Maghrib s'inscrit dans la stratégie du Conseil Régional de l'Oriental en faveur du renforcement du tissu socio-économique de la Région à travers la promotion de l'entrepreneuriat. Le Centre Régional a accueilli favorablement cette initiative et a décidé de la soutenir.»

M. Ali Belhaj, Président du Conseil Régional de l'Oriental.

«Nous nous réjouissons de pouvoir compter pour la première fois sur un Conseil Régional pour nous accompagner dans le déploiement de nos programmes. Ce partenariat ouvre à INJAZ Al-Maghrib de nouvelles opportunités de collaboration avec les Conseils Régionaux pour faire bénéficier un plus grand nombre de jeunes de nos programmes et leur donner l'envie d'entreprendre.»

M. M'hammed Abbad Andaloussi, Président Directeur Général d'INJAZ Al-Maghrib.

A propos d'INJAZ Al-Maghrib

Créée en 2007 sous l'impulsion du Groupe SNI, INJAZ Al-Maghrib est une association reconnue d'utilité publique qui se fixe pour mission de révéler aux jeunes leur potentiel et stimuler leur esprit d'initiative à travers l'implication de l'entreprise dans l'enseignement public.

INJAZ Al-Maghrib
A Member of JA Worldwide

Cours particuliers

Un business difficile à contrôler

■ L'Education nationale compte surtout sur la dénonciation des parents

■ Histoire géo, études islamiques, philo,... toutes les matières y passent

■ Les centres de soutien scolaire impossibles à inspecter!

LE business des cours particuliers n'a jamais été aussi florissant. Les parents d'élèves n'hésitent pas à payer le prix fort pour que leur progéniture arrive à réaliser les meilleures performances à l'école. Les professeurs, eux, pour une grande partie, en profitent allègrement, sachant qu'en tant que fonctionnaires ils n'ont pas le droit de pratiquer une activité libérale génératrice de revenus. Certains en abusent même, en obligeant les élèves à s'inscrire à leurs séances payantes, sous peine de récolter de mauvaises notes en classe.

Les cours à domicile sont facturés à 150 DH l'heure, au bas mot. Le «forfait» mensuel démarre en général à partir de 1.500 DH par élève. «Pour la formule cours du soir en groupe dans des écoles privées, le tarif est de 200 DH par mois et par matière pour chaque élève, dont 75% vont à l'enseignant et 25% à l'école. Dans les centres de soutien scolaire, des packs de 2 ou 3 matières sont offerts», témoigne un prof de lycée, sous couvert d'anonymat.

Des sites internet spécialisés, proposant des coupons allant de 120 à 200 DH aux enseignants pour assurer des cours de soutien, ont même vu le jour. Les nouvelles technologies sont d'ailleurs largement mises à contribution. Le coaching scolaire peut, par exemple, être réalisé à distance, via Skype.

Les matières traitées se sont aussi diversifiées. Matières scientifiques, éducation islamique, philosophie, histoire géo, ... toutes les disciplines y passent, pourvu que les élèves arrivent décrocher la mention tant espérée. Et ça fait les bonnes affaires des profs, dont certains ont fait fortune.

Le ministère de l'Education nationale a décidé de mettre le holà. Une note a été envoyée à toutes les Académies régionales de l'éducation et de la formation (Aref), les exhortant à veiller au grain et à ne pas hésiter à appliquer les sanc-

tions qui s'imposent. Tout enseignant donnant des cours particuliers est censé être suspendu, avant de passer en conseil disciplinaire.

ties prenantes au système d'éducation», confie un responsable au ministère.

S'il est possible, par exemple, d'inspecter les écoles privées, impossible

«Pour la formule cours du soir en groupe dans des écoles privées, le tarif est de 200 DH par mois et par matière pour chaque élève, dont 75% vont à l'enseignant et 25% à l'école»

Dernièrement, 8 profs ont été suspendus à Settat, deux à El Jadida, ainsi que d'autres à Salé. Ces derniers avaient présenté des certificats de maladie de longue durée afin de vaquer aux cours particuliers.

Le ministère a également décidé de renforcer le contrôle opéré par les inspecteurs pédagogiques. Y compris à tra-

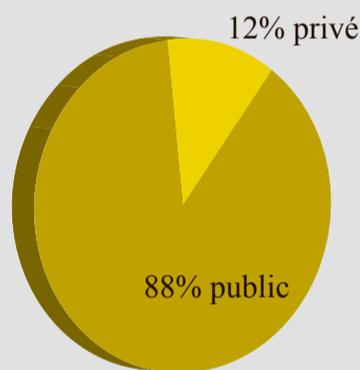
en revanche de le faire pour les cours à domicile ou encore dans les centres de soutien. «Pour ces centres, il n'existe pas de cahiers de charges, ni aucune assise juridique pour pouvoir procéder à un contrôle. Nous planchons sur un amendement de la loi 06-00 relative à l'enseignement scolaire privé pour pouvoir remédier à cela», précise la même source.

14.000 vacataires dans le privé

(Elèves du privé et leur répartition)

	2014-2015
Primaire	595.510
Secondaire collégial	128.605
Secondaire qualifiant	78.872
Ensemble	802.987

Source: MEN



LE secteur privé accueille 12% des élèves (802.987) dans quelque 3.941 établissements, encadrés par 69.801 enseignants. L'an dernier, 14.000 enseignants du public ont reçu l'autorisation d'effectuer des vacances dans le privé, selon le ministère de l'Education nationale. Environ 80% d'entre eux s'orientent vers les 563 lycées privés que compte le Maroc. Les tarifs de la vacation vont de 150 à 250 DH l'heure. Chaque vacataire ne doit pas dépasser 6 heures de cours par semaine dans le privé, exceptionnellement 8 heures. Mais tous ne respectent pas cette condition. «Certains peuvent aller jusqu'à 25 heures par semaine», avance un prof de math. Ce qui peut s'avérer très alléchant. «Ceux qui sont à l'échelle 10, par exemple, sont payés 5.000 DH par mois. S'ils paient leur loyer à 3.000 DH, il ne leur reste plus que 2.000 DH pour vivre. Ils sont obligés de trouver d'autres sources de revenu», estime la même source. A la fin de l'année scolaire, beaucoup envoient leur CV aux écoles privées. Les plus réputés d'entre eux, ce sont les écoles qui viennent les chercher.

A l'instar des cours particuliers, le ministère compte aussi «mettre de l'ordre» dans les vacances. □

vers le système Massar en vue de recouper les informations (heures de cours, différences entre les notes des contrôles continus et de l'examen, ...).

Mais la tutelle dispose-t-elle des moyens nécessaires pour tout surveiller? Certainement pas.

«Nous travaillons sur un dispositif destiné à la réception des plaintes de tous les citoyens, et de toutes les par-

Aujourd'hui, l'on compte surtout sur la «dénonciation» des parents. D'ailleurs, depuis la diffusion de la note ministérielle, les réclamations fusent. □

Ahlam NAZIH

Pour réagir à cet article: courrier@leconomiste.com

ESCA s'associe avec Louvain School of Management



(Ph ESCA Ecole de Management)

ESCA Ecole de Management s'internationalise davantage. L'institut vient de signer une convention de partenariat avec Louvain School of Management, l'école de commerce de l'Université Catholique de Louvain (UCL) en Belgique.

Un partenariat placé dans une logique de complémentarité et de diversité qui permettra de développer les relations académiques entre les deux organismes et favorisera l'échange de chercheurs, d'enseignants et d'étudiants. La convention permettra également aux deux écoles de partager leurs outils ainsi que leurs méthodologies. Louvain School of Management constitue l'une des plus anciennes universités européennes. L'organisme forme chaque année pas moins de 1.400 étudiants dont 40% sont internationaux.

La Chaire d'Etudes africaines comparées se penche sur Ebola

La Chaire d'Etudes africaines comparées de l'Université Mohammed VI Polytechniques entame le 13 février à l'Ecole de Gouvernance et d'Economie de Rabat un cycle de conférences publiques mensuel intitulé «Rencontres de la Chaire d'Etudes africaines comparées». Une rencontre dirigée par un chercheur ou un expert dont les travaux permettront d'aborder une problématique liée au continent africain mais dont les questionnements seront de portée internationale.

Le cycle, dédié entre autre aux universitaires et aux étudiants, débutera par la conférence «Ebola. Regard historique sur une épidémie» animée par Guillaume Lachenal, spécialiste de l'histoire et de l'anthropologie de la médecine en Afrique. L'expert présentera une réflexion de sciences sociales sur l'épidémie Ebola qui situera la maladie dans le contexte historique des politiques de santé en Afrique et des enjeux de la santé mondiale. Un espace de débat et de réflexion dont l'objectif consiste avant tout à partager le savoir via des échanges et à développer les connaissances du public. □

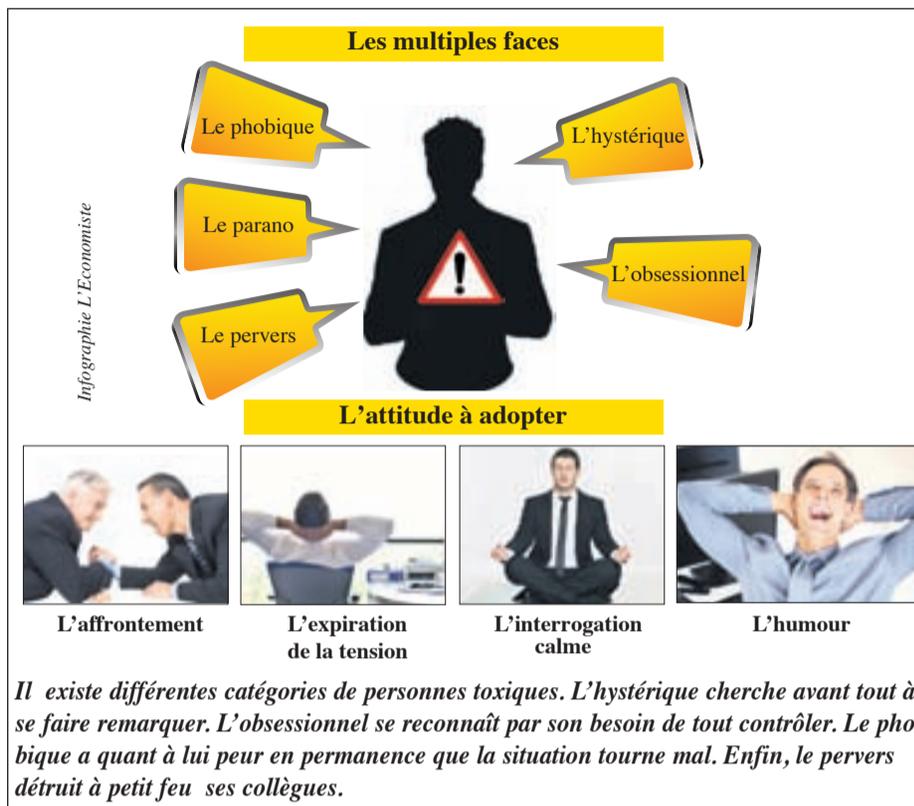
Comment manipuler un manipulateur ?

■ Les ripostes, humoristiques à zen, nécessitent une grande maîtrise de soi

■ La réactivité immédiate pour prendre l'autre par surprise

■ Les manipulateurs, malades de leur égo

AUTOUR de soi, y compris dans le monde du travail, certains individus ne nous veulent pas que du bien. C'est notamment le cas des personnes dites toxiques, qui manipulent sans vergogne les autres tout en profitant de leurs faiblesses. Un contrôle exercé dont il faut à tout prix échapper en se détachant et en s'éloignant de toute agressivité, en employant des méthodes reconnues telles que la technique de l'interrogation calme, l'affrontement ou encore l'expiration de la tension. Il est également possible de jouer la carte de l'humour, à condition de savoir faire preuve de rapidité.



destructrice et malsaine, à partir du moment où l'une des parties introduit la notion de contrôle et de coercition, précise par ailleurs Adib Chikhi, DG d'Altitude RH et consultant RH, en se basant sur la définition de la psychologie du travail. Les personnes toxiques veulent avant tout tirer

quelconque notion de violence ou de reproche», explique l'expert. Il existe par ailleurs plusieurs méthodes concrètes pouvant être adoptées. La méthode de l'expiration de la tension est une technique respiratoire permettant de se sentir apaisé en présence de la personne toxique. La technique de l'interrogation calme consiste à montrer à ces auteurs de trouble à quel point leurs remarques sont absurdes et stupides en leur posant simplement une série de questions. Enfin, la technique de l'affrontement revient à dire franchement à la personne toxique ce que l'on pense de son geste, un moyen efficace de se faire respecter et de la déstabiliser.

L'humour peut également s'avérer être un bon moyen de contrer les attaques d'une personne toxique. Les seuls pré-requis pour s'assurer de son efficacité sont

d'être rapide et de savoir répondre spontanément et instantanément. Il n'est pas important que la remarque paraisse stupide aux yeux de son interlocuteur, l'essentiel est de choquer cette personne qui se croit très subtile et drôle. Un moyen original de désamorcer les situations les plus délicates tout en se libérant de sa colère et de sa tension. En cas de manque d'imagination, il est conseillé de mémoriser des remarques bien pensées pour la prochaine fois, telles que «Pourquoi veux-tu toujours sauver la face ? Tu en as pourtant deux !» ou encore «Je ne sais pas ce que je ferais sans toi, mais j'aimerais bien essayer !».

Les personnes toxiques peuvent revêtir plusieurs visages différents. L'hystérique, tout d'abord, est une personne qui cherche avant tout à se faire remarquer et qui en fait «des tonnes» pour se faire apprécier, affirme Chikhi. L'obsessionnel, quant à lui, se reconnaît par son envie de tout contrôler, ce qui le rend insupportable pour les autres. Il s'agit d'une personne modeste dont les comportements sont perfectionnistes. Le phobique a de son côté peur en permanence que la situation tourne mal. Pessimiste et peu fiable, il se sent constamment en situation de danger. Le parano, quant à lui, sème le trouble dans son équipe par son comportement victimisé. Il a en effet peur de perdre sa place et semble convaincu que l'on veut lui nuire. Enfin, le pervers est la personne toxique la plus dangereuse. Il détruit en effet à petit feu ses collègues et frôle le plus souvent le harcèlement professionnel. L'on peut également parler de pervers narcissique lorsque la personne cherche à obtenir un bien ou un avantage sans rien offrir en échange. □

Karim AGOUMI

Pour réagir à cet article :
courrier@leconomiste.com

Une catégorie difficilement identifiable

IL faut en général un certain temps pour démasquer les personnes toxiques, leurs attitudes nocives étant bien souvent bien dissimulées et particulièrement perverses. Cependant, ils sont reconnaissables par leur capacité à critiquer ouvertement les autres, à les juger en permanence puis à tenter de saboter leur vie heureuse et productive. Les personnes toxiques utilisent ainsi le plus souvent des paroles blessantes, laides et impolies. Les gaffes font également parti des comportements toxiques. Enfin, ce type d'individus peut également utiliser des compliments, des mots gentils qui seront le plus souvent suivis d'une gifle verbale.



Une personne toxique ou manipulatrice pollue son entourage avec son comportement négatif et nuisible, fait observer Ali Serhani, Directeur Associé du bureau de recrutement et de conseil RH Gesper Services. «Une personne toxique n'a aucun scrupule et demeure rattachée à son propre intérêt», souligne ainsi le spécialiste. Le terme désigne ainsi des individus désirant contrôler leurs congénères et les manipuler tout en profitant de leurs faiblesses ou d'une supposée infériorité. Une relation toxique consiste en fait en une interaction

avantage d'une situation donnée et instaurer un lien de domination afin de satisfaire leur égo.

Pour faire face aux personnes toxiques, il est conseillé d'éviter d'entrer dans des conflits ouverts et de refuser tout contrôle de leur part en se détachant de leur influence, affirme Chikhi. Il faut à tout prix sortir de la discussion et faire preuve de calme puis de sérénité afin de ne pas se laisser gagner par ses émotions. «Le comportement à adopter devra donc être éloigné de toute agressivité et d'une

■ L'UIR met en place une Ecole d'Ingénierie Automobile

L'Université Internationale de Rabat (UIR) et «Mississippi State University» (MSU) viennent de signer un accord de partenariat de formation et de recherches visant à lancer à la rentrée universitaire 2015/2016 une Ecole d'Ingénierie Automobile. Cet institut sera accessible aux bacheliers via un concours d'admission et offrira un cursus en Ingénierie Automobile qui permettra de décrocher un double diplôme MSU-UIR en Bachelor, en Master et en Doctorat. Un partenariat qui permettra de favoriser la mobilité étudiante, de mettre en place des échanges d'enseignants et de créer des projets de recherches et de développements communs aux deux organismes. La signature de l'accord a eu lieu au campus de l'Université internationale de Rabat en présence de Mark Keenum, président de Mississippi State University, et de Nouredine Mouaddib, président de l'Université Internationale de Rabat.

■ Des étudiants de Harvard à Aksal

Aksal, leader national du Retail et promoteur du projet Morocco Mall, a récemment accueilli un groupe de 2 étudiants provenant de Harvard Business School dans le cadre du programme d'immersion «Field Immersion Experiences for Leadership Development». Les étudiants ont bénéficié d'une immersion terrain après avoir collaboré à distance durant plusieurs mois avec des cadres du groupe AKSAL. Lors de leur séjour d'immersion, les participants ont réalisé des analyses sur le terrain et partagé leurs recommandations avec le groupe. Au total, près de 156 partenaires ont collaboré pour ce programme, issus de 13 pays à travers le monde. □

