



Prise de décision Les leçons du modèle militaire



(Source: www.actionco.fr)

- Des dirigeants d'entreprise nous livrent leurs tuyaux
- Scénariser les problèmes, rendre l'information intelligible... les conseils à suivre
- «Maîtriser» son temps, impliquer ses employés... également essentiels!

Pages IV & V

Blurring: Les travers de l'hyperconnexion

AVEC la mondialisation de la digitalisation et la génération d'Internet et des smartphones, il devient de plus en plus courant de consulter ses emails en dehors des horaires de travail ou de régler des problèmes personnels au bureau. Ce phénomène appelé «blurring» et particulièrement présent au Maroc impacte lourdement la santé psychologique et physique des salariés, risquant notamment d'être victimes de stress chronique ou encore de burnout. Pour prévenir ces maux et «déconnecter» les salariés, plusieurs mesures peuvent être instaurées dont notamment des recommandations sur la gestion du temps ou encore des journées sans courriels. □

Page VII

■ Inwi oriente les bacheliers

Page II

■ Recherche en économie et gestion: L'ENCG Settat organise un colloque à Marrakech

Page II

Choix de carrière: Inwi oriente les bacheliers

■ L'opérateur enrichit sa plateforme web de coaching «Emadrassa»

■ Capsules télévisées, page Facebook interactive... les outils mis à disposition

■ Des conseils et des sketches réalisés par le coach scolaire Abdallah Abujad



Les étudiants manquent clairement de visibilité en termes d'orientation au Maroc. Afin de changer la donne et de les informer à la fois explicitement et pédagogiquement en la matière, Inwi vient de lancer des capsules ludiques et pédagogiques réalisées par le coach scolaire de renom Abdallah Abujad (Ph. Khalifa)

À l'approche des examens, les jeunes se préoccupent plus que jamais de leur avenir. C'est pour les orienter le plus efficacement possible dans leurs choix de carrière que l'opérateur de télécommunications Inwi vient d'enrichir sa plateforme web de coaching et de développement personnel en y intégrant de nouvelles fonctionnalités à la fois utiles et pédagogiques, dont notamment des capsules ludiques et

informatives. Un moyen original et prenant d'informer les bacheliers sur les cursus proposés par les établissements d'enseignement supérieur mais également sur les débouchés du marché de l'emploi.

«Nous avons un réel problème en termes d'orientation au Maroc», confie le coach scolaire Abdallah Abujad. Les bacheliers manquent clairement de visibilité sur les cursus à emprunter après avoir décroché le précieux sésame, ajoute l'expert.

Ils manquent également d'accompagnement et ne savent souvent même pas où se renseigner, ajoute Kenza Bouziri, responsable RSE à Inwi. Les étudiants choisissent leurs études un peu au hasard sans se renseigner au préalable, noyés dans un surplus d'information s'avérant souvent inutile.

Pour changer la donne, Inwi propose d'informer et d'accompagner les étudiants dans leur choix d'orientation en

leur montrant les démarches à suivre et en répondant à leurs interrogations multiples. Concrètement, le groupe vient de lancer à la télévision et sur la plateforme web «Emadrassa» une quinzaine de capsules hautes en couleur d'une durée de trois minutes chacune appelée «Chno ndir mora al bac», littéralement «qu'est-ce que je dois faire après le bac». Une série à la fois pédagogique et utile mettant en scène le coach spécialisé en orientation Abujad mais également un lycéen qui se posera d'innombrables questions sur son avenir professionnel. Des épisodes diversifiés, destinés aux bacheliers avant tout, comprendront une partie informative au sein de laquelle le coach abordera des sujets aussi intéressants que l'utilité de la formation professionnelle ou encore la fonction des salons d'orientation scolaire, ainsi que des sketches divertissants apportant une dimension ludique à l'ensemble, confie Abujad. «Ce sont des capsules fraîches et dynamiques, où on parle le langage des jeunes et où on répond, sans détours, à leurs réelles préoccupations en termes de formation», souligne Kenza Bouziri. L'opérateur vient également de lancer la page Facebook «Emadrassa» entièrement dédiée aux thématiques de l'orientation académique et professionnelle. Un moyen interactif d'appuyer les jeunes sur leur choix de carrière via des conseils, des astuces, des jeux ainsi que des quizz éducatifs, renchérit Bouziri. Enfin, le groupe a aussi lancé en parallèle la chaîne officielle Emadrassa sur Youtube.

L'étudiant peut également s'orienter par ses propres moyens. Pour cela, Abujad conseille dans un premier temps de déterminer son propre profil, incluant notamment sa personnalité, ses passions, ses compétences ainsi que ses savoir-faire. Le bachelier doit ensuite analyser les débouchés du marché de l'emploi et choisir enfin le cursus qui lui est le plus approprié. Des réflexes que les jeunes n'ont jusqu'à présent pas encore intégrés et qui pourraient leur éviter de commettre des erreurs de parcours aux conséquences plus ou moins lourdes. Abdallah Abujad est docteur ingénieur en informatique. Il est également coach en orientation. Considéré comme le «grand frère» des collégiens et des lycéens marocains, il est notamment connu pour ses podcasts dédiés au coaching personnel et à l'orientation professionnelle. L'expert a d'ailleurs été désigné personnalité web de l'année 2013, ce qui lui a permis de se faire un nom sur la scène digitale marocaine. □

K. A.

Recherche en économie et gestion

Le Cireg se bonifie

■ La 3e édition du colloque international prévue du 12 au 14 mai

■ Une centaine de scientifiques de 14 nationalités débattront des défis de la PME

L'ENCG de Settat voit plus grand. Son Centre d'études et de recherche en gestion (Cereg), en partenariat avec les structures de recherche Gate et Coactis de l'Université Jean Monnet de Saint-Etienne, organise la 3e édition du colloque international de la recherche en économie et gestion «Cireg16» avec des invités de prestige cette année. Le Cereg associe à l'édition 2016 plusieurs institutions de grande renommée, notamment l'Essec, l'Académie des sciences de management de Paris, le département management de l'université de Turin et d'autres établissements cotés dans la recherche scientifique. Vu l'ampleur de l'événement, les organisateurs ont choisi de le délocaliser à Marrakech. Il se tiendra du 12 au 14 mai à l'hôtel Atlas Medina & Spa. Le comité scientifique de cette édition est composé de 100 professeurs nationaux

et internationaux qui ont examiné 400 communications de 14 différentes nationalités (France, Canada, Algérie, Tunisie, Egypte, Belgique, Sénégal, Emirats arabes unis, Chine, Etats-Unis, Mexique, Roumanie, Italie, et le Maroc). «Sur l'ensemble des

papier sera présenté devant un jury composé de 6 personnes pour une période de 10 minutes. Cette édition, quant à elle, vise à réunir les enseignants-chercheurs, les acteurs des établissements publics, les responsables d'entreprises et des milieux

socioprofessionnels autour de la thématique «Défis de la PME et solutions innovantes».

A la fin de cette grand-messe, les dix meilleures communications seront publiées dans des revues scientifiques indexées en anglais. Par ailleurs, l'ensemble des papiers seront édités dans une édition spéciale «ISBN» qui seront comp-

tabilisés dans le compte des participants. Le comité scientifique décernera le prix du meilleur article sur la base de l'originalité de l'étude empirique et du cadre théorique. Lors de ce colloque, trois conventions de collaboration seront signées notamment avec l'IHEC de Carthage, l'Uqam de Canada et l'université de Saint-Etienne. □

S. N.

Pour réagir à cet article: courrier@leconomiste.com

Pour réagir à cet article: courrier@leconomiste.com

Le colloque en chiffres		
Eléments clés	2014	2016
Nombre de communications reçues	150	400
Nombre de communications acceptées	80	183
Taux d'acceptation	53	46
Nombre d'ateliers	6	15
Nombre de tables rondes	2	5
Source: ENCG de Settat		
Tous les indicateurs de la 3e édition de 2016 ont été plus que doublés par rapport aux éditions précédentes		

communications reçues 183 ont été acceptées, soit un taux de 46%», précise Houcine Berbou, président du colloque et professeur à l'ENCG de Settat. Cette opération a nécessité une année complète de travail en mobilisant un comité d'organisation de 35 professeurs de l'ENCG de Settat. Sur les trois jours du déroulement du colloque international, 15 ateliers seront animés dont 5 tables rondes par jour. Les communications seront présentées par 213 participants, en arabe, en français ou en anglais. Chaque



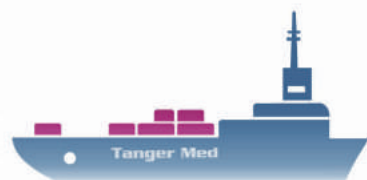
الجامعة الدولية للرباط

ⵜⴰⵎⴰⵔⵜ ⵏ ⵜⴰⵎⴰⵔⵜ ⵏ ⵜⴰⵎⴰⵔⵜ | QQΘ.E

Université Internationale de Rabat

1^{ÈRE} UNIVERSITÉ RECONNUE PAR L'ÉTAT

**TOUT
POUR
DEVENIR
ACTEUR DE DEMAIN**



L'UIR RECRUTE DES ENSEIGNANTS-CHERCHEURS

Vous souhaitez faire carrière à l'Université Internationale de Rabat ?
Découvrez nos offres d'emploi et faites nous part de votre candidature.

Dans le cadre de son développement, l'Université Internationale de Rabat recrute des enseignants-chercheurs dans les domaines suivants :

ÉCOLE D'INGÉNIERIE AÉRONAUTIQUE ET AUTOMOBILE	- AERODYNAMICS - AEROSPACE ENGINEERING - MECHANICAL ENGINEERING
ÉCOLE D'ARCHITECTURE	- ARCHITECTURE/URBANISME - ARCHITECTURE/PATRIMOINE - ARCHITECTURE OU INGÉNIERIE/CONSTRUCTION
FACULTÉ DE MÉDECINE DENTAIRE	- ODONTOLOGIE CONSERVATRICE - PROTHÈSE CONJOINTE - PROTHÈSE ADJOINTE
PÔLE LANGUES, CULTURES ET CIVILISATIONS	- LANGUE ANGLAISE ET COMMUNICATION - LANGUE FRANÇAISE ET COMMUNICATION

Pour pouvoir postuler à l'un de ces postes, les candidats (es) doivent être titulaires d'un doctorat ou équivalent (ou doctorant en fin de thèse). Les CVs et lettres de motivation sont à soumettre à la Direction du Capital Humain de l'UIR par e-mail à : recrutement@uir.ac.ma
Pour plus d'informations sur les profils recherchés, merci de consulter les fiches de poste sur le site web de l'UIR : www.uir.ac.ma

www.uir.ac.ma

Osez le Maroc, Rejoignez l'Université Internationale de Rabat

Prise de décision

Les leçons du modèle militaire

■ Scénariser les problèmes et rendre l'information intelligible

■ Impliquer les collaborateurs pour les responsabiliser

■ Ne pas se laisser dicter le rythme par son interlocuteur, être le «gardien du temps»

PRENDRE les «bonnes» décisions dans un monde enveloppé par un voile de brouillard, et dans lequel les délais sont de plus en plus courts. Un monde empreint de complexité et d'incertitudes, avec des informations pléthoriques. C'est l'exploit que doivent réaliser les patrons d'entreprise au quotidien. Et si la réponse venait de l'armée, dont les chefs tiennent entre les mains la vie de leurs subordon-



Si les entrepreneurs sont en guerre concurrentielle toute l'année et très peu en training, les chefs militaires, eux, sont en formation et en entraînement à longueur d'année, et rarement en guerre. Mais ils peuvent nourrir les patrons d'entreprise par une méthodologie éprouvée (Ph. Bziouat)

nés, c'est dire la lourde responsabilité qui pèse sur leurs épaules.

L'univers des stratèges militaires peut être porteur de grandes leçons. Il peut notamment nourrir la réflexion des entrepreneurs par une méthodologie éprouvée. Pour s'en inspirer, l'Association pour le progrès des dirigeants (APD) a récemment organisé à Casablanca une conférence sur le sujet, en présence du directeur de la fondation de la prestigieuse école militaire française Saint-Cyr, le colonel Cyril Barth. Pour avoir opéré dans l'armée française, et également en tant que formateur des futurs

d'essayer de le comprendre et de le rendre «intelligible» pour les collaborateurs. «Pour que les gens vous suivent, il faut que les mots que vous utilisez soient précis, qu'ils comprennent bien ce qu'ils ont à faire et pourquoi», explique Barth. Les états-majors, munis d'un stylo et d'un bout de papier, recourent d'abord à la technique de la scénarisation, en répondant aux questions classiques du qui, quoi, quand, où, que puis-je faire et comment. La démarche peut paraître old school, néanmoins elle permet de «ciseler la réflexion» et de formaliser les idées.

Les choses évoluent souvent très vite, mais il faut éviter la précipitation, selon le colonel. Il est nécessaire de prendre le temps de réfléchir et ne pas se laisser guider par le rythme de ses interlocuteurs. «Mieux vaut être le gardien du temps», conseille-t-il. S'entraîner à analyser des données même quand tout va bien, vous permet de rebondir plus rapidement. Entre-temps, il est important de distinguer l'urgent de l'important, et de bien peser le pour et le contre.

Le chef est en principe porteur d'une vision et d'un projet commun. Par conséquent, ses décisions ne peuvent être prises unilatéralement. Elles doivent être partagées avec les collaborateurs. «Quand ils sont impliqués, au lieu de venir avec des problèmes, ils commencent à venir aussi avec des solutions. Ils se sentent égale-

Monter son propre service de... renseignement!

DE son expérience de dix ans au sein des services secrets de l'armée française, Cyril Barth a gardé le goût de l'information. Un élément «capital» pour tout dirigeant, étroitement lié à sa compétence. Pour lui, s'informer, c'est monter sans cesse en compétence et construire une base solide pour ses futures décisions. Et il ne faut pas attendre que les difficultés tombent pour s'y atteler. Barth, lui, dès qu'une information arrive, il n'hésite pas à la croiser avec d'autres, à la vérifier auprès de différentes sources pour s'assurer de sa fiabilité et à la classer en fonction de son importance. Vous l'aurez compris, ça ne rigole pas! Une fois recoupée et vérifiée, elle se transforme en renseignement. «C'est un travail quotidien, je passe des heures à lire, à trier des infos, à m'enrichir. Je connais très bien mon système d'information que je manie chaque jour. Je peux ainsi retrouver des informations utiles au bout de plusieurs mois, voire plusieurs années», avance-t-il. Le dirigeant peut ainsi capitaliser sur les données cumulées, développer son expertise de différents sujets et même aiguïser son flair pour, au final, bien décider. □

officiers et spécialistes du management et du leadership, il a bénéficié d'une expérience alternée entre entreprise et armée.

«Les TI ont raccourci les cycles de décision. Cette vitesse devient un facteur de stress que le dirigeant, qui souvent n'en sait pas plus que ses collaborateurs, doit absorber. Il ne doit rien montrer pour rassurer, tracer la route et donner du sens», suggère Barth. Voilà donc un premier tuyau. Quand un problème survient, avant de décider, le premier réflexe à adopter est

ment valorisés», souligne Cyril Barth. Formaliser, communiquer, expliquer, partager, et ensuite trancher. C'est en substance le mode d'emploi de la prise de décision, d'après le colonel. Il ne faut pas non plus avoir peur de faire de mauvais choix, car c'est ce qui permet de «grandir». □

Ahlam NAZIH

Pour réagir à cet article:
courrier@leconomiste.com

L'ECONOMISTE

PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL: ABDELMOUNAÏM DILAMI

DIRECTEUR GÉNÉRAL: KHALID BELYAZID

RÉDACTION

Directeur des rédactions
Nadia Salah

Rédacteur en chef

Mohamed Benabid

Secrétaire générale de la Rédaction

Meriem Oudghiri

Assistante: Touria Azlaf

ECONOMIE & MONDE

Chef de rubrique: Abashi Shamamba

Khadja Masmoudi (Grand reporter),

Abdelaziz Ghoubi (Grand reporter),

Hassan El Arif (Grand reporter),

Fatim-Zahra Tohyr,

Franck Fagnon, Aïda Lo

VIE DES ENTREPRISES, SOCIÉTÉ ET CULTURE

Chef de rubrique: Amin Rboub

Aziza El Affas, Jihad Rizk, Aïda Bouazza,

Safall Fall, Amine Ater

DE BONNES SOURCES & BRÈVES

Chef de rubrique: Moulay Ahmed Belghiti

RÉGIONS, COMPÉTENCES & RH

Rédactrice en chef: Radia Lahlou

Ahlam Nazih, Karim Agoumi

• Rabat: Noureddine El Aïssi

• Marrakech: Badra Berrissoule, Stéphanie Jacob

• Fès: Youness Saâd Alami

• Agadir: Fatiha Nakhli, Sabrina Belhouari

• Tanger: Ali Abjiou • Oujda: Ali Kharroubi

• Bruxelles: Aziz Ben Marzouk • Londres: Jon Marks

• Tunis: Yousra Mahfoud

Dessinateur-caricaturiste: Rik

DROIT, JUSTICE & MÉDIAS

Faïçal Faquih (Grand reporter)

BUREAU DE RABAT

Mohamed Ali Mrabi, Chef de bureau

Mohamed Chaoui (Grand reporter senior)

Angle rue Al Khalil, Bd Med V

Tél.: 05.37.26.28.46/47/48 - Fax: 05.37.26.28.45

E-mail: mamrabi@leconomiste.com

SERVICE WEB

Responsable: Zakaria Lahrach

Hicham Lafriqi, Maha Basraoui,

Fatimazahra Belharar, El Hadji Mamadou Gueye

Documentation et chef des photographes:

Saïda Sellami

Photo-journaliste: Abdelmjid Bziouat,

Ahmed Jarfi

PUBLICITÉ

Directrice commerciale et marketing

Sandrine Salvagnac

Assistants: Samira Tamda, Khoulya Mekayssi

Directeurs de clientèle: Imane El Azdi, Khalid El

Jai, Abderrauof Jaâfari, Mouhssine Liraki,

Mohamed Hamdaoui, Mouna Elouattassi Grangier,

Benaïssa Benamar, Hfaïdh Zeramdini

Directeurs de clientèle Agences:

Amal Cherkaoui, Thierry Del-Valle

ADMINISTRATION

Directeur administratif et financier

Samir Essifer

Responsable Achats et diffusion: Mouhsine Badi

Auditeur interne, responsable qualité: Ilham Ziad

Abonnement: Lella Sadek

Assistante de direction: Kenza Daoudi

REVISION

Mohamed El Bekri, Bahija Rhouli,

Najoua Norredine

MONTAGE

Chef de service: Abdelaziz Ouahid

Saïd Fakhreddine, Salima Michmich,

Mohamed El Ouadi Idrissi,

Mohcine Sorrane, Youssef Laaraich

Nour-Eddine Lourini, Saïd Dahan

Annonces légales: Rabia Mahd, Jalila Afkhar

Fax: 05.22.36.58.86

Internet: <http://www.leconomiste.com>

E-mail: redaction@leconomiste.com

Prise de décision

Solitude du chef, mythe ou réalité?

►►►

Cela va sans dire, les patrons sont des machines à décider. Mais parfois, ils sont dans l'obligation de prendre des décisions difficiles, incompréhensibles ou impopulaires, ce qui les expose à l'isolement au sein de leur propre entreprise. Le sentiment de solitude peut être dur à vivre, d'autant plus qu'ils sont au final seuls à trancher face aux difficultés. Si certains l'avouent bien volontiers, d'autres déclarent être «bien entourés». Chacun d'eux dispose de sa méthode pour à la fois «bien décider» et vaincre l'isolement. Le mot qui revient en permanence, c'est le partage. Autrement dit, si vous décidez du haut de votre tour, vous vous sentirez, à coup sûr, bien seul.

■ Difficile de s'en défaire!

«La solitude, c'est le propre du chef», estime Cyril Barth, directeur de la fondation de la prestigieuse école militaire française, Saint-Cyr. Barth, qui a été auparavant en charge de la formation des futurs officiers au management et au leadership au sein de la même école, est également spécialiste de la gestion de crise. De par son expérience entre armée et entreprises, il s'est fait sa propre idée sur la question. «Vous pouvez partager autant que vous voulez avec les autres, au moment de décider, vous serez seul!» avance-t-il. Evidemment, tous les sujets ne se valent pas. Le sentiment de solitude est d'autant plus fort lorsqu'il s'agit de moments de difficulté (licenciements, fermeture d'unités, sanctions,...). Mais il faut l'accepter, c'est la raison pour laquelle vous êtes le chef, et que vous êtes rémunéré en tant que tel.



Colonel Cyril Barth, DG de la fondation de l'école militaire Saint-Cyr (Ph. APD)

Il est possible de se faire détester pour une décision. Eh bien, soit! Cyril Barth l'a déjà vécu. Cela fait très mal, selon ses propres mots, mais il faut faire avec! «Je ne prends pas de décision pour moi, mais pour le bien de l'entreprise. A partir du moment où la société en sort bénéficiaire, je sais que j'ai accompli ma mission. Il faut toujours faire passer l'intérêt général», souligne le colonel. Sa formule: partager les décisions, recouper un maximum d'informations, quitte à ce que ce soit à la manière des renseignements (voir article précédent), se faire une conviction, trancher et ensuite assumer les conséquences. Il s'agit peut-être là d'une rigueur militaire. Cependant, la démarche ne peut faire fi de l'humain. Dans toute décision, il existe une part d'émotions. «Le tout est de ne pas les laisser vous dicter vos choix», insiste Barth. □

■ Family power

Dans le domaine de l'événementiel, de la restauration et du service de traiteur, tout va très vite. Et ce n'est pas Karim Rahal Essoulami, PDG du groupe Rahal, qui dira le contraire. «Notre logistique est presque militaire. Nous n'avons souvent pas le temps de réfléchir à la décision à prendre», confie-t-il. Mais Rahal y arrive haut la main. Opérant dans le secteur depuis l'âge de 11 ans, et cumulant une expérience de pas moins de 46 ans, il a largement eu le temps de se roder aux situations d'urgence. «Prendre la bonne décision ne se base pas seulement sur l'instinct ou le flair. Avec l'expérience, cela devient un don. Parfois je m'étonne moi-même», confie-t-il, avouant qu'il bénéficie aussi d'un petit chwyra de «baraka».

Ses équipes sont tout aussi bien entraînées à agir sous haute pression. Entre lui et ses collaborateurs, il suffit d'un regard pour se comprendre. Et c'est là la force des structures familiales. L'ambiance y est souvent empreinte de complicité, de solidarité et de bienveillance. «Même quand vous prenez des décisions qui vous responsabilisent, vos collaborateurs vous conseillent, vous soutiennent et vous accompagnent», se réjouit Rahal. Au sein d'un environnement pareil, il n'y a pas de place à la solitude. Cet esprit d'appartenance à une grande famille, Karim Rahal veille à le cultiver. «Si dans le sang mes employés n'ont pas Rahal positif, ce n'est pas la peine de continuer ensemble», affirme-t-il. C'est une culture que l'entrepreneur impose même à ses partenaires étrangers. Dans son groupe, pas question de jouer au patron. □



Karim Rahal Essoulami, PDG du groupe Rahal (Ph. L'Economiste)

■ «On n'a que ce qu'on mérite»

C'est bien connu, gérer la croissance est plus facile que de gérer la décroissance. Et c'est justement là où décider devient compliqué. «Mais lorsque le fondement de la décision est bon et que les choses sont bien expliquées, vous passez le cap de la solitude», relève le DG de Lesieur, Samir Oudghiri Idrissi. Pour lui, il n'y a pas de mystère. Partager la prise de décision permet de gagner l'adhésion de tous. «Vous ne pouvez bien manager en vous enfermant dans votre bureau», souligne-t-il.



Samir Oudghiri Idrissi, DG de Lesieur (Ph. Khalifa)

Opter pour une solution douloureuse, comme se séparer de plusieurs collaborateurs, est difficile. Il faut y être préparé en permanence. Et quand cela est nécessaire, il faut y aller! «A un certain moment, il y a une balance. Lorsque des centaines d'autres emplois sont en jeu, il ne faut pas hésiter à trancher. De toutes les façons, quand les décisions sont justes, elles ne se discutent pas», explique Oudghiri.

Inspirer confiance, se rendre accessible, c'est sa formule pour éviter l'isolement. «Si des gens veulent bien rester avec vous, cela signifie que vous les avez bien accompagnés. En fait, au final, on n'a que ce qu'on mérite», pense le patron de Lesieur. Si vous êtes mal entouré, ne cherchez pas plus loin les causes, c'est certainement de votre faute! □

■ La recette d'un «serial redresseur»



Amar Drissi, DG de Maghreb Steel (Ph. EM Lyon)

Le dirigeant exprime la voix d'un collectif. Ses décisions, il ne peut les prendre «ex nihilo» ou de manière unilatérale. Elles doivent se baser sur des délibérations et sur un partage avec les collaborateurs. Cette réflexion est le fruit d'une longue expérience que Amar Drissi, DG de Maghreb Steel, a cumulé au sein d'entreprises agonisantes qu'il a dû redresser, à la fois au Maroc et à l'étranger. Délibérations, écoute, intelligence collective et ouverture d'espaces de réflexion permettant de partager des idées. Pour lui, c'est ce qui permet au leader de bien décider. Le sentiment de solitude peut être vécu au moment de trancher sur des questions difficiles. D'autant plus que c'est le dirigeant qui est, in fine, juridiquement responsable. Néanmoins, dès lors que les choix sont partagés, expliqués, argumentés, et que les collaborateurs s'y reconnaissent, ils appartiennent à toute l'entreprise.

«Le dirigeant doit aussi être capable d'argumenter publiquement les décisions difficiles. Elles ne doivent pas donner l'impression de relever de l'arbitraire», insiste Drissi. «Mais attention, il ne faut pas attendre d'obtenir 100% d'informations ou l'accord de tout le monde pour agir. Sinon, dans dix ans vous y serez toujours! Non seulement c'est faux, c'est aussi dangereux», prévient-il. 30 à 40% d'informations suffisent, selon lui. A partir de là, il faut se fier à son flair, «éclairé» par les avis des autres, surtout les «minorités qui font bouger les lignes», et trancher. □

■ Partager, le mot magique

Prendre les devants, tâter le pouls de ses collaborateurs, demander leur avis sur différentes questions, c'est la méthode Fathia Bennis. La présidente de Maroclear tient à faire adhérer ses équipes au processus décisionnel et à avoir en permanence leur ressenti. C'est aussi son rempart contre la solitude au sein de son entreprise. Et comme tout bon manager, elle est adepte de l'anticipation. «Dans la prise de décision, le respect des délais est important. Mais l'on peut aller vite si tout le monde fait son travail au moment où il le faut», pense-t-elle. Fathia Bennis regrette, d'ailleurs, que le rythme en milieu professionnel se soit sensiblement «ralenti». Les choix unilatéraux ou autoritaires, ce n'est pas pour elle. Partager et écouter, permet, selon la dirigeante, d'apprendre des autres et de découvrir de nouvelles manières d'appréhender les différentes problématiques. Ses décisions sont parfois teintées d'émotions. «C'est ce qui fait la particularité des managers femmes», lance-t-elle. Mais elle sait quand il faut trancher, tout en expliquant ses choix et en gagnant l'adhésion de ses collaborateurs. □



Fathia Bennis, PDG de Maroclear (Ph. Privée)

Pour réagir à cet article:
courrier@leconomiste.com

L'UIR accompagne ses étudiants sur le marché de l'emploi

■ Carton plein pour la 4e édition du Job Fair

■ Un rendez-vous qui offre de belles opportunités de stages et de travail pour les étudiants

■ Signature de conventions avec CGI Technologies, Deloitte, Fenagri et l'Anapec

ÉVÈNEMENT réussi pour l'Université internationale de Rabat (UIR) qui vient de clôturer sa 4e édition du Job Fair, ce Salon dédié aux opportunités de travail et de stages pour ses étudiants. La manifestation qui s'est déroulée en présence de Mamoun Bouhdoud, ministre délégué chargé des PME et de l'Intégration du secteur informel est un carrefour de rencontres entre employeurs, recruteurs et demandeurs d'emplois, rappelle la direction de l'UIR. Cet événement constitue donc une occasion pour les étudiants et les lauréats de l'université de rencontrer des employeurs et de se familiariser avec leurs attentes, leurs secteurs d'activités et ainsi développer leurs réseaux. Et de pouvoir ainsi décrocher des stages répondant aux besoins de leur formation et éventuellement de contrats de recrutement après l'obtention de leur diplôme.



4e édition réussie pour le Job Fair organisé par l'Université internationale de Rabat. Un rendez-vous qui permet de connecter directement les étudiants avec les dirigeants du monde de l'entreprise (Ph. UIR)

La 4e édition du Job Fair a été marquée par la signature de 4 conventions avec la CGI Technologies, Deloitte, l'Anapec et la Fenagri (Fédération nationale de l'agroalimentaire).

L'UIR s'engage ainsi à accompagner le secteur agroalimentaire en ciblant les problématiques du secteur et propose des formations adaptées. Avec l'accompagnement de l'Anapec, l'établissement supérieur pourra fédérer plus de partenaires en organisant des colloques, des ateliers de recrutement et d'aide à l'employabilité avec des

actions communes allant dans le sens de la promotion de l'emploi et de la formation. «L'ensemble de ces actions commence à

donner leurs fruits», selon Mohamed Abdellaoui, Vice-président de l'UIR qui ajoute que «l'UIR compte aujourd'hui 656 lauréats sur le marché du travail avec un taux d'insertion de plus de 90% pour la promotion 2013-2014». «Atteindre ce niveau élevé d'employabilité s'explique aussi, en plus de la qualité de la formation et le développement des soft skills des étudiants, par un certain nombre d'actions qui leur permettent de s'ouvrir sur le monde», souligne-t-il, rappelant qu'aujourd'hui, l'entreprise cherche plus le savoir-être que le savoir tout court.

A titre d'exemple, presque chaque semaine une conférence animée par une personnalité marocaine ou étrangère portant sur différents domaines (politique, science, culture), est organisée. Signalons par ailleurs que cette année, l'UIR remettra les diplômes de la première promotion de la School of Aerospace Engineering. □

N. E. A.

Pour réagir à cet article:
courrier@leconomiste.com

McDonald's recrute

INITIATIVE réussie pour McDonald's qui vient de clôturer sa deuxième édition des journées portes ouvertes sur l'emploi. Ces journées métiers se sont étalées sur 3 jours, au McDonald's de Ain Diab à Casablanca. Le programme de recrutement a principalement proposé aux centaines de candidats qui se sont présentés le poste d'équipier. Ce poste est la base de démarrage dans le groupe. Derrière les caisses à prendre les commandes, en salle ou en cuisine, cette fonction polyvalente permet aux jeunes employés de cerner des prérequis, qui leur permettront d'aller de l'avant. La tranche d'âge requise pour ce poste oscille entre 18 à 25 ans.

En partenariat avec l'Anapec depuis le 2 juin 2015, McDonald's s'était engagé à recruter 750 nouveaux candidats à l'horizon 2018. L'entreprise propose pour l'instant d'en recruter le tiers avant fin 2016. Le management avait expliqué lors de la signature de la convention que «les besoins en ressources humaines pour accompagner l'évolution de McDonald's Maroc sont en croissance, une tendance qui se confirme pour les années à venir avec l'extension du nombre de restaurants qui passera à 50 d'ici 2018». Chaque nouvelle ouverture occasionne en moyenne 50 nouveaux emplois directs. Plusieurs postes indirects en découlent notamment au niveau du tissu de la maintenance, l'approvisionnement local,

le gardiennage ou encore la construction des restaurants.

Les perspectives d'évolution au sein du groupe sont concrètes. 54% des directeurs des restaurants ont débuté en tant qu'équipiers. En effet, un équipier appliqué et ambitieux, peut facilement gravir les échelons. Au-delà d'un semestre de travail, des certifications sur le terrain validées, ainsi qu'une démarche de recrutement approuvée par la hiérarchie, l'employé se voit promu au poste de formateur ou manager. Néanmoins, il faut avoir passé au moins 48 mois au sein du groupe, pour accéder au poste de conseiller en opération ou directeur de restaurant. Et pour cela, une promotion tribunaire de la réussite de l'entretien avec la direction opérationnelle.

Dans une optique de motivation et reconnaissance du personnel, McDonald's organise depuis 4 ans une compétition «Ray Kroc Awards», destinée aux meilleurs directeurs de restaurants au niveau mondial, avec récompense à l'appui. Cette année, c'est Khalid Sahil, Directeur du restaurant Ain Diab qui a remporté la compétition, avec en prime une semaine à Orlando accompagné des autres vainqueurs à travers le monde. □

Tilila EL GHOUARI

Pour réagir à cet article:
courrier@leconomiste.com

Amesip

Association Marocaine des Enfants en Situation Précaire s'investit depuis près de 20 ans sur le terrain auprès des enfants en situation difficile par des projets d'éducation et de formation concrets et utiles à notre société.

www.operationsoleil.org

Pour la soutenir, un seul geste suffit: un **DON** et vous donnez une chance à un enfant de nos quartiers de voir son avenir briller. Mobilisons-nous ensemble pour donner de la lumière et de l'espoir à nos jeunes en envoyant **HIBA** au **9779** pour les résidents au Maroc ou par virement à

AMESIP TAKAFOUL
Crédit Agricole Rabat-Agdal
RIB: 225 810 0151074776510101 84

Blurring

Quand l'hyperconnexion devient nuisible

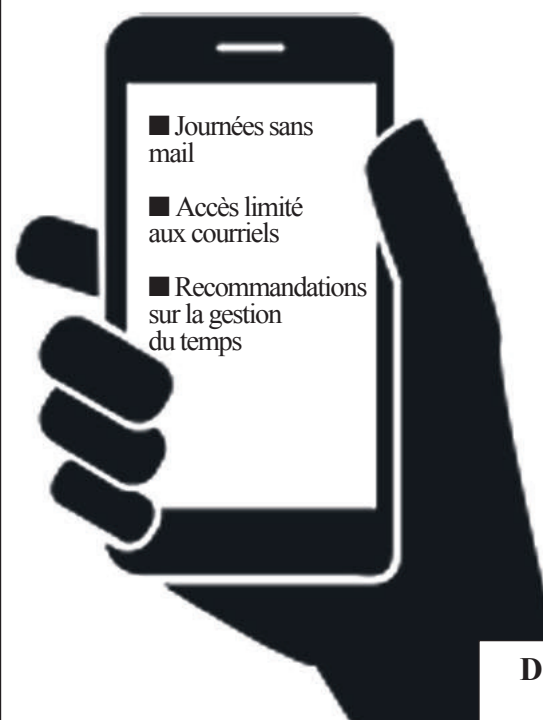
■ 80% des salariés mélangent activités professionnelles et personnelles

■ Burnout, stress chronique, excès de charge mentale... De sérieuses retombées sur la santé

■ Journées sans mails, accès limité aux courriels, recommandations... les solutions

Avec la généralisation d'Internet, des smartphones et de la connexion 4G le plus souvent illimitée, il devient de plus en plus courant de consulter ses emails depuis son smartphone en dehors des heures de bureau ou encore de gérer ses problèmes personnels durant ses fonctions. Le baromètre Edenred Ipsos 2015 a ainsi révélé que 78% des managers sont sollicités en dehors de leurs horaires de travail. Ce phénomène, appelé Blurring et qui efface progressivement les frontières entre vie professionnelle et personnelle, est particulièrement présent au Maroc comme partout dans le monde et comporte de sérieux risques pour la santé morale et physique des salariés. Pour éviter le burnout de leurs salariés et favoriser leur déconnexion, les employeurs peuvent cloisonner l'entreprise en proposant des recommandations sur la

Les moyens de se «déconnecter»



tion et par la croissance des technologies de l'information et de la communication, devenues omniprésentes dans le monde professionnel et permettant des connexions audiovisuelles et des transmissions de données en tout temps et en tout lieu. Les cadres d'aujourd'hui sont en effet pour la majorité d'entre eux équipés de tablettes et de smartphones qui les rendent joignables à tout moment et les poussent à consulter leurs mails le soir voire même le week-end, renchérit l'expert.

Des avantages concurrentiels évidents

MALGRÉ ses inconvénients sur la santé, le blurring comporte de nombreux avantages pour le salarié et entraîne de profondes modifications de l'organisation du travail. L'employé devient clairement plus autonome, plus flexible et ainsi plus responsable. Ses fonctions sont également davantage enrichies, lui permettant notamment de travailler à distance et de gagner ainsi un temps considérable. Sa relation avec son employeur est également concernée par ces changements, ce dernier pouvant désormais suivre en temps réel l'évolution du travail de ses équipes. Des changements qui représentent un avantage concurrentiel indéniable pour l'entreprise. □

gestion du temps, journées sans emails ou encore en bannissant les courriels après 18 heures. Tout un programme.

«Le terme "blurring" désigne le mélange progressif des activités professionnelles et personnelles», confie Adib Chikhi, consultant en ressources humaines et DG d'Altitude RH. L'expression émane en fait du verbe anglais «to blur» qui signifie «effacer» voire «flouter». Un phénomène «irréversible» qui joue dans les deux sens. Autrement dit, le salarié peut suivre les évolutions de son travail et réaliser des tâches professionnelles à son domicile ou à l'inverse écrire des mails privés à son bureau. Un phénomène amplifié par la digitalisa-

tion et par la croissance des technologies de l'information et de la communication, devenues omniprésentes dans le monde professionnel et permettant des connexions audiovisuelles et des transmissions de données en tout temps et en tout lieu. Les cadres d'aujourd'hui sont en effet pour la majorité d'entre eux équipés de tablettes et de smartphones qui les rendent joignables à tout moment et les poussent à consulter leurs mails le soir voire même le week-end, renchérit l'expert.

les branches de métier sont concernées sans exception», souligne dans ce sens Ali Serhani, directeur associé de Gesper Services.

Le phénomène peut atteindre au plus haut lieu la santé psychologique et physique des employés. «Le blurring peut en effet causer au salarié un stress chronique et une interactivité "obsessionnelle" pouvant amener à un excès de charge mentale», confie Chikhi. Mais pas seulement. Les cadres trop "exposés" risquent d'être atteints de fatigue ou encore de burnout», renchérit Serhani. Des maux qui apparaissent suite à un seuil de tolérance des employeurs devenus autrement plus faible en matière de délais mais également

societ vies professionnelle et personnelle. Pour «déconnecter» ses employés, il est ainsi suggéré de mettre en place des horaires de déconnexion obligatoire en interdisant par exemple l'accès à sa boîte mail après 18h, en instaurant des journées sans courriels ou encore en bloquant l'accès aux téléphones professionnels en dehors des horaires de travail. Privilégier les messageries instantanées internes et la communication verbale en face à face s'avèrent également particulièrement efficaces. Des mesures de prévention au blurring peuvent par ailleurs être mises en place, intégrant par exemple des recommandations sur la gestion du temps et de la charge de travail et des règles claires, connues et partagées de contrôle de l'activité, souligne Adib Chikhi. L'on peut également fournir aux salariés des outils de communication adaptés à ces nouveaux usages et soigneusement choisis par les collaborateurs.

Au Maroc, le droit à la déconnexion n'est présent dans aucune disposition juridique. Néanmoins, il est possible de se baser sur le code du travail et sur la jurisprudence qui abordent la question de manière indirecte. Ainsi, l'utilisation d'Internet à des fins personnelles durant les heures de travail représente une faute grave du salarié et peut entraîner son licenciement. A l'inverse, le fait de travailler chez soi en dehors des horaires de bureau peut avoir des conséquences juridiques illimitées, précise Chikhi. Quoi qu'il en soit, le salarié qui refuse de répondre à une sollicitation de la part de son employeur en dehors du temps légal est totalement dans son droit. □

K.A.

De fâcheuses conséquences sur la santé



Le blurring peut avoir de sérieuses retombées sur la santé psychologique et physique des employés. Le phénomène peut en effet provoquer un stress chronique et une interactivité obsessionnelle pouvant amener à un excès de charge mentale

à une exigence poussée d'immédiateté. Pour éviter d'atteindre ce stade, certains employeurs ont intégré l'idée qu'il faut dis-

Pour réagir à cet article :
courrier@leconomiste.com

BRÈVES

■ Seconde promotion d'entrepreneurs sociaux pour l'Espace Bidaya

Espace Bidaya, incubateur social Green Tech soutenu par la fondation Drosos, vient d'accueillir sa seconde promotion de startups green et sociales. Au total, sept projets ont été soigneusement sélectionnés par un jury de renom composé d'acteurs majeurs de l'écosystème entrepreneurial marocain sur près d'une quarantaine de candidatures. Les projets en question bénéficieront d'un accompagnement stratégique et sur-mesure durant un an, basé sur l'expertise et le réseau international du Comptoir de l'Innovation. Au programme sont également prévus des formations thématiques, des conseils d'un mentor ainsi qu'un espace de co-working situé en plein centre ville.

■ Benkirane invité à l'Esith

L'Association des ingénieurs de l'Esith (Aiesith) vient d'organiser une rencontre avec Abdelilah Benkirane au campus de l'Esith. Les ingénieurs lauréats ont ainsi pu échanger et interférer avec le chef du gouvernement qui a notamment abordé la question de la situation politique du pays et a également répondu aux questions posées. L'occasion pour le premier ministre de partager ses programmes et ses points de vue avec les jeunes de l'établissement. □

