



Enquête PwC

Les directeurs financiers prennent du galon



Source: www.isatech.fr

- La majorité rejoint le comité exécutif et devient DG ou directeur exécutif

- Trésorerie, réduction des coûts...

Leurs préoccupations pour 2016

- La fonction pêche par manque de compétences managériales

Pages IV & V

Hip-hop management: Survivre pour échapper à l'exclusion

DEPUIS sa naissance dans le Bronx newyorkais dans les années 1970, le hip-hop a séduit les foules. Perçu comme un mouvement dédié aux jeunes, le rap comporte pourtant des principes pouvant être adoptés par... les entreprises! Tel est le concept à la fois original et innovant du hip-hop management, une méthode managériale véhiculant des valeurs entrepreneuriales de succès et de dépassement de soi dont tout manager peut s'inspirer pour diriger ses employés vers le succès et améliorer sensiblement leur productivité. □

Page VII

■ Marrakech: Des classes trilingues pour la rentrée

Page II

■ Intelligence relationnelle: Quel est votre type de personnalité?

Page VI

L'ENSA d'Oujda à la rescousse du secteur industriel

■ Fruit d'une coopération belgo-marocaine

■ Matériaux intelligents, technologies innovantes, énergie concernés

COMMENT connecter les entreprises de l'Oriental à la compétitivité industrielle? Près de 200 chercheurs représentant une dizaine de pays se sont penchés sur cette question récemment dans une rencontre axée sur l'apport de la compétence des matériaux en matière de compétitivité régionale. Une conférence internationale pour faire bénéficier l'Oriental des avancées technologiques innovantes dans les domaines de l'industrie, la construction, les transports et la santé. Les participants débattent aussi des avancées de la recherche scientifique en matériaux et énergie, procédés innovants, stockage de l'énergie, matériaux



L'ENSA qui forme des ingénieurs a mis au point des laboratoires d'essai et une plateforme technologique dédiée au génie mécanique et sciences des matériaux (Ph. AK)

intelligents, coproduits et techniques de valorisation, application des matériaux en industrie et génie civil.

«Le secteur des industries métallurgiques, mécaniques, civiles, électroniques, est au centre de la dynamique économique régionale», soulignait lors de l'évènement Mohammed Benkaddour, président de l'université Mohammed Premier. Un secteur appelé à occuper une place prépondérante dans le tissu indus-

triel national. Outre son rôle stratégique de pourvoyeur de biens d'équipement à l'économie et de leur maintenance, il contribue au renforcement de l'infrastructure industrielle. De son côté El Bachir El Kihel, du comité d'organisation et professeur chercheur à l'ENSAO, a confié à L'Economiste que le secteur des matériaux devra jouer un rôle important dans les différentes politiques régionales de développement puisqu'il regroupe des activités indispensables à la croissance. «Grâce à leur dynamisme, leur richesse et la diversité de leurs activités et métiers, ces industries interviennent dans le cadre des programmes structurants de l'Oriental et contribuent à la réalisation des projets

dans le BTP, les énergies renouvelables, les unités industrielles et leur équipement ainsi que les infrastructures routières».

Cette conférence est organisée par la plateforme technologique du génie industriel de l'ENSA/Oujda en collaboration avec la faculté polytechnique de l'université de Mons en Belgique, l'école des mines de Rabat et les établissements de l'université de Mohammed Premier.

Son objectif, fructifier les échanges sur les matériaux innovants qui peuvent positionner l'Oriental et permettre aux industriels de la région et représentants des collectivités locales d'exposer leurs problématiques et de bénéficier des dernières avancées scientifiques dans ce domaine. Une approche d'une telle envergure renforcera le partenariat université entreprise et facilitera le transfert technologique. Cela permettra d'accompagner les industries locales dans l'amélioration de leurs performances, et renforcer le savoir-faire des ingénieurs de la région et consolidera la coopération internationale de l'Université Mohammed Premier. □

Ali KHARROUBI

Pour réagir à cet article: courrier@leconomiste.com

Marrakech: De nouvelles classes trilingues pour la rentrée

■ L'anglais, l'arabe et le français dès la maternelle

■ Un enseignement certifié par l'université Cambridge

■ Des portes ouvertes organisées le 28 mai 2016

APRÈS les classes de maternelle en 2015, l'établissement KGS Le Kindergarten ouvre ses classes de primaire et collège à Marrakech pour la prochaine rentrée scolaire 2016/2017, avant le lycée l'année suivante. Cette école, fondée en 1986 à Rabat, propose un enseignement trilingue avec l'anglais et l'arabe comme langues principales, et le français comme langue étrangère. Les élèves y suivent ainsi le cursus marocain et le cursus britannique certifié par l'université Cambridge et le ministère de l'Éducation nationale, afin d'être préparés aux examens nationaux et internationaux. Inspiré par la méthode Montessori qui s'appuie sur un accompagnement individualisé, l'enseignement se base sur les outils modernes, comme les écrans interactifs, et des méthodes ludiques. Tout y est abordé, des langues aux mathématiques et

aux sciences, en passant par l'art, le sport et les bonnes règles d'hygiène, de santé et de sécurité. Les activités extrascolaires sont également favorisées entre des sorties et des ateliers de théâtre, de musique ou de cuisine. Bien conscient que rien ne se joue sans la participation des parents, l'établissement organise avec eux tout au long de l'année des séminaires et des rencontres afin de nouer un lien étroit entre tous les acteurs dans l'environnement de l'enfant.

Réussite scolaire et développement personnel sont les deux objectifs de cet établissement qui porte le nom du poète et peintre libanais, Khalil Gibran, bien connu pour ses citations et son ouvrage «Le Prophète». Un apprentissage amusant pour l'enfant et adapté à ses besoins, qui met l'accent sur ses premières années, une étape cruciale dans le développement de ses fonctions cognitives et de sa personnalité. Située dans le quartier de Targa Masmoudi, une journée portes ouvertes est organisée le 28 mai afin de découvrir ce nouvel univers à Marrakech et rencontrer les équipes enseignantes. Avec des classes limitées à 15 ou 20 élèves, il faut compter à partir de 15.000 DH pour une année scolaire. □

Stéphanie JACOB

Pour réagir à cet article: courrier@leconomiste.com

BRÈVES

■ La Fondation Lydec sensibilise au changement climatique

A l'approche de la COP22, la Fondation Lydec a récemment organisé une rencontre rassemblant les parties prenantes de l'entreprise. Ces ateliers de réflexion, baptisés «des ateliers génération climat», ont réuni plus de 250 étudiants et près de 30 professeurs provenant de 18 établissements de l'enseignement supérieur du Grand Casablanca. Un évènement dont l'objectif a consisté avant tout à sensibiliser les étudiants universitaires aux enjeux du changement climatique.

■ Formations artistiques: Le programme mondial Durar débarque au Maroc

ESCA école de management abrite jusqu'à aujourd'hui le séminaire international workshop Durar. Un évènement intitulé «Innovation in heritage and crafts» et qui portera sur différentes thématiques parmi lesquelles la gestion, l'administration et la promotion du secteur de l'artisanat au niveau territorial ou encore l'éducation et la formation créative dans les lycées, les collèges et les écoles de design. Les workshops en question seront animés par des experts nationaux et internationaux.

■ Webhelp Maroc à nouveau récompensé

Le ministère de l'emploi vient de décerner le trophée de «l'égalité professionnelle» au titre de l'année 2016 à Webhelp Maroc. Le prix a été remis à Philippe Broutin, DG du groupe, au siège de la Bibliothèque Nationale du Royaume. Un prix qui récompense l'entreprise pour sa diversité et son application de l'égalité des chances en matière d'emploi, de conditions de travail ou encore de formation. Webhelp a en effet développé diverses actions dans ce sens telles que la promotion à travers des assessments centers garantissant l'équité dans les évolutions professionnelles. □

Enseignement supérieur

Bras de fer écoles privées/ministère

■ Elles exigent l'équivalence des diplômes de leurs filières accréditées

■ Une mesure prévue par la loi dès 2010, mais jamais appliquée

■ En attendant, elles gèlent toutes leurs relations avec la tutelle

LES établissements de l'enseignement supérieur privé viennent d'engager un véritable bras de fer avec leur ministère de tutelle. Ils ont annoncé le gel de toutes leurs relations avec le département de Lahcen Daoudi, ainsi que leur participation à toutes les instances du ministère. A savoir, la Commission nationale de coordination de l'enseignement supérieur (Cnaces), la Commission d'organisation de l'enseignement supérieur privé (Cosesp) et l'Agence nationale d'évaluation. Une lettre de contestation, signée par toutes les associations représentatives du secteur, ainsi que par les six élus de l'enseignement supérieur privé, a été envoyée au chef du gouvernement, ainsi qu'au Conseil supérieur de l'éducation (CSEFRS).

Les écoles privées n'en peuvent plus



Lahcen Daoudi, ministre de l'Enseignement supérieur:
«L'équivalence sur la base des accréditations est impossible dans l'état actuel des choses. Nous ne disposons pas des critères objectifs pour y procéder, mais nous comptons y travailler» (Ph. L'Economiste)

charges très strict. L'instruction des dossiers de candidature pour la reconnaissance a été ouverte en août 2015, après 14 ans d'attente (voir L'Economiste du 27 août 2015). Jusqu'à aujourd'hui, un seul établissement a pu la décrocher, l'Université internationale de Rabat (UIR). «La reconnaissance est une procédure administrative, et non pédagogique, qui semble être taillée sur mesure pour certains éta-

tions des filières du privé en 2010, le ministère a largement ouvert le robinet. Presque toutes les écoles ont pu obtenir des accréditations. Près de 200 ont été accordées. Le ministre l'avoue volontiers, les critères adoptés pour obtenir ce label ne sont pas suffisamment «corsés». «Il fallait faciliter la tâche au privé afin qu'il puisse se développer. Actuellement, nous ne disposons pas de vrais critères pour distinguer les écoles», soutient Lahcen Daoudi. «Nous ne pouvons pas tout faire d'un seul coup. L'environ-

nement actuel ne permet pas d'accorder l'équivalence sur la base des accréditations. Il faut demander des choses possibles!», insiste-t-il. Le ministre n'est pas contre le principe, mais il souhaite y aller progressivement. De son point de vue, c'est la reconnaissance qui, pour l'instant, permet de distinguer les bons des mauvais. Les critères des accréditations, pour leur part, seront revus. «J'ai déjà demandé aux représentants du privé de formuler des propositions concrètes dans ce sens», assure le ministre. Mais cela ne pourrait se faire qu'après l'adoption de la nouvelle mouture de la loi 01-00, qui se trouve chez le chef du gouvernement depuis septembre dernier. Elle passera en conseil de gouvernement durant ce mois de ramadan, selon Daoudi. □

Ahlam NAZIH

Pour réagir à cet article:
courrier@leconomiste.com

Une première plainte arrive

«LES diplômes décernés pour les filières de formation accréditées peuvent être admis en équivalence des diplômes nationaux, selon des modalités déterminées par voie réglementaire», stipule l'article 52 de la loi 01-00 régissant le secteur. Son décret d'application a été publié au Bulletin officiel du 15 avril 2010. Pour les représentants des écoles privées, la loi est claire. Le processus bloque uniquement chez le ministère. Selon la Fédération de l'enseignement supérieur privé, un étudiant d'une école privée de Rabat a déposé une demande d'équivalence auprès du ministère il y a de cela 60 jours, mais n'a reçu aucune réponse. «Il s'apprête donc à porter plainte afin d'obtenir gain de cause», assure Jacques Knafo. Son cas pourrait faire jurisprudence. □

d'attendre. Elles exigent l'équivalence des diplômes de leurs filières accréditées, conformément à l'article 52 de la loi 01-00 régissant le secteur. «Nous avons toujours revendiqué ce droit pour nos étudiants, et nous avons toujours reçu un niet oral. Le 12 mai dernier, le ministre nous a répondu par écrit pour nous signifier son refus», précise Hassan Sayarh, élu de l'enseignement supérieur privé, et DG de HEM.

Pour l'heure, afin de décrocher l'équivalence de leurs diplômes, les établissements privés (dont le nombre est de plus de 200) doivent passer par une procédure de reconnaissance (prévue dans l'article 53 de la loi 01-00), selon un cahier de

blissements. Pour l'accréditation, les écoles privées ont fait ce qu'il fallait. Elles ont investi, ont engagé des enseignants permanents, sont passées par des enquêtes et se sont conformées au cahier de charges imposé. Le ministère aussi doit faire son travail», insiste Jacques Knafo, président de la Fédération marocaine de l'enseignement supérieur privé. «Aujourd'hui, nous défendons nos étudiants, qui ont le droit de bénéficier de diplômes équivalents, conformément à la loi», poursuit-il. Pour rappel, l'équivalence du diplôme permet aux lauréats du privé de poursuivre leurs études dans des établissements publics, et d'accéder à la fonction publique.

Depuis le démarrage des accrédita-

Mosaïk Recrute!

Directeur de Groupe, Directeur de clientèle

Vous justifiez d'une expérience concluante d'au moins 5 ans en agence au Maroc. Vous êtes diplômé d'une grande école de commerce ou de publicité. Vous êtes disponible et prêt à donner une nouvelle dimension à votre carrière. Vous êtes structuré, opérationnel, proactif, autonome avec un bon esprit d'équipe et un bon relationnel.

Chef de projets

Vous avez au moins 2 ans d'expérience en agence ou chez l'annonceur au Maroc. Vous souhaitez être un acteur impliqué dans l'élaboration des campagnes du brief à la réalisation dans un cadre épanouissant et formateur. Vous êtes volontaire, rigoureux, doté d'une grande capacité d'écoute et aussi de persuasion.

Rejoignez une équipe qui gagne !

Envoyez votre CV et lettre de motivation à :
commercial@mosaik.ma

Confidentialité assurée

72 rue des Éperviers, angle rue des Flamants,
Riviera 20410 Casablanca

MOSAÏK

Enquête PwC

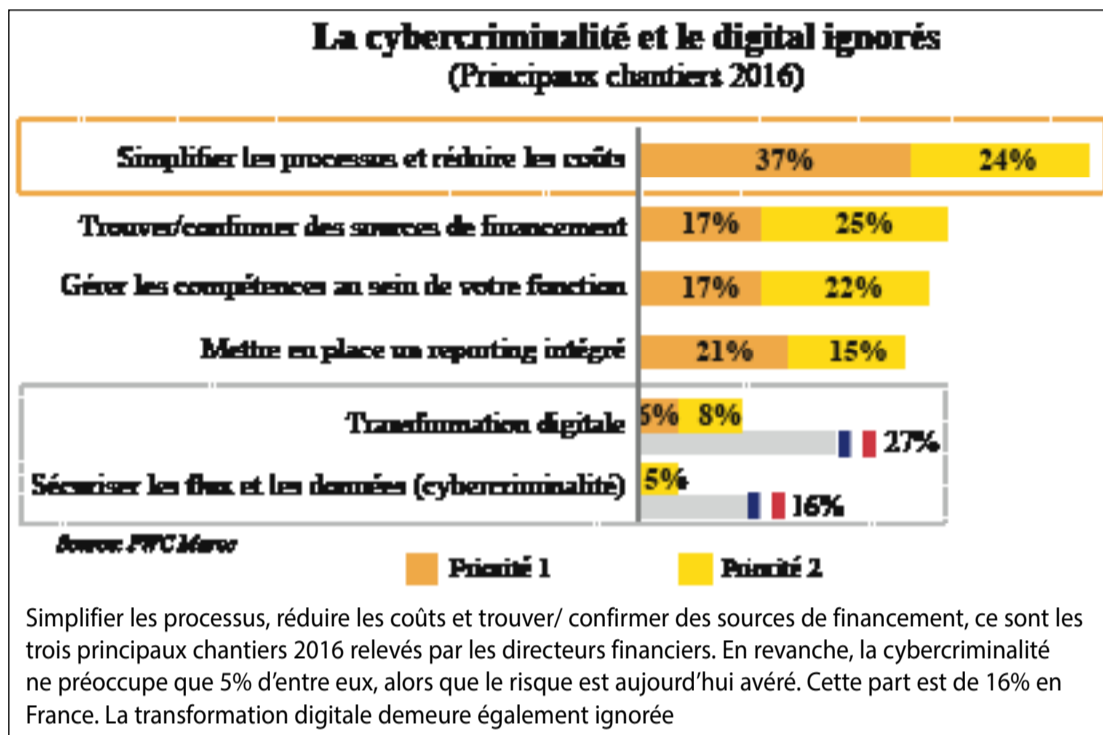
Les directeurs financiers montent en grade

La majorité intègre le comité exécutif et décroche des titres de DG ou de directeur exécutif

Trésorerie, réorganisation, réduction des coûts... leurs priorités 2016

Faute de data, ils passent jusqu'à 75% de leur temps à collecter et retraiter des données!

LA crise leur va si bien, serait-on tenté de dire. Dans une conjoncture pour le moins difficile, les directeurs financiers sont montés en grade. Maîtriser les coûts, gérer la trésorerie, trouver des financements, élaborer des prévisions... c'est sur leur fonction que repose la survie et le développement de l'entreprise, ce qui leur procure une place de choix dans le management, pour devenir de véritables business partners. Au Maroc, aussi, ils ont gagné des galons dans les grandes entreprises. C'est ce que confirme la première étude du cabinet PwC Maroc autour des enjeux stratégiques et priorités de cette ca-



tégorie pour 2016, menée entre janvier et avril et dévoilée jeudi dernier à Casablanca. 56 directeurs financiers, essentiellement de grandes structures, y ont répondu (200 contactés), dont six en mode interviews one to one (OCP, ONCF, Méditel, AXA Assurance, P&G, RAM).

Le rôle des directeurs financiers devient d'autant plus important avec les ambitions africaines grandissantes des entreprises marocaines. Selon l'enquête,

58% des sociétés approchées envisagent une expansion à l'international, dont 85% en Afrique. Cela suppose des financements qui ne sont pas toujours faciles à assurer. La fonction financière sera donc de plus en plus sollicitée pour trouver des solutions.

«Dans toutes les grandes entreprises marocaines, les directeurs financiers sont partie prenante à la stratégie de l'entreprise. Ils évoluent d'une fonction axée sur la maîtrise des risques et l'analyse du passé vers des sujets de transformation, d'optimisation et de développement», relève Noël

le risque de change, qui pourrait s'accroître avec la libéralisation plus poussée du dirham, et les délais de paiement.

La simplification des process et la réduction des coûts se placent en deuxième position des priorités 2016. «Dans un cadre hautement concurrentiel, l'ouverture de nouveaux sites ou de filiales peut parfois se faire dans la précipitation. L'organisation n'est donc pas optimale, ce qui entraîne des charges supplémentaires», explique Tom Cools, directeur.

Mais pour agir, il faudrait au préalable accéder à des informations et des

données de qualité. Ce qui semble, pour l'heure, faire défaut. «Pour optimiser les coûts, il faut d'abord les débusquer et les analyser rapidement. Les entreprises sont-elles suffisamment outillées pour cela? Clairement non», précise Réda Loumany, associé, responsable du consulting. En mal de data, la moitié des directeurs financiers passent entre 50 et 75% de leur temps à collecter et à retraiter des données, aux dépens de l'analyse. Ils souffrent également de l'absence de systèmes d'information (IS) performants. 70% estiment disposer

BRÈVES

Des centres de carrière pour accompagner les jeunes vers l'emploi

L'Agence américaine pour le développement international (USAID) organise deux journées de mobilisation et de réflexion qui auront lieu jusqu'au 1er juin à Casablanca et qui porteront sur la création innovante de centres de carrière au sein des universités. L'atelier en question est divisé en huit groupes de travail représentant les acteurs majeurs du marché du travail dont notamment le secteur public, le secteur privé ou encore les établissements d'enseignement supérieur. Les participants devront au final fixer des objectifs communs et mettre en œuvre un plan d'action collectif à court et moyen terme en ce qui concerne la problématique de l'emploi des jeunes dans la région de Casablanca-Settat. Le projet de création de «Career Centers», visant à faciliter la transition des jeunes de la formation vers l'emploi et consistant en la mise en œuvre de centres de carrière dans les universités et les centres de formation professionnelle, sera également présenté. Ces structures fourniront notamment aux inscrits des outils de diagnostic pour les aider à découvrir leurs potentialités et les informeront sur leurs parcours professionnels.

Seconde édition réussie pour Sup'Africa

La seconde édition Sup'Africa s'est récemment déroulée avec succès. L'évènement, organisé par Supinfo Maroc, a attiré un parterre de 450 personnes parmi lesquelles des membres des ambassades de plusieurs pays dont le Cameroun, le Congo, la Guinée, le Mali ou encore le Sénégal. Un total de près de 13 pays étaient à l'honneur au cours de cette journée. Une manifestation qui comportait l'inauguration de stands d'exposition, des séances de dégustation culinaire ou encore des animations en tout genre. Un moyen original de célébrer l'Afrique et la diversité des étudiants de l'établissement.o

Fraude: Un sujet encore tabou

CELLULES spéciales, renforcement des audits, actions de sensibilisation, aggravation des sanctions... 55% des directeurs financiers ont mis en place des mesures de lutte contre la fraude. Néanmoins, le sujet, qui reste tabou, n'est pas encore suffisamment approprié. Il existe encore 46% des fonctions financières ne disposant pas d'une cartographie des risques. Le dispositif de contrôle, lui, est orienté vers la prévention et rarement vers la détection. 83% avouent ne pas mesurer le phénomène, alors que 21% déclarent avoir été victimes d'une tentative de fraude en 2015 et le tiers affirme avoir constaté une recrudescence du phénomène. o

Albertus, directeur général, en charge du Maghreb et de l'Afrique francophone. «Ils sont, pour la plupart, membres du comité exécutif, et bénéficient souvent du titre de directeur général ou de directeur exécutif. Aujourd'hui, ils se positionnent en acteurs incontournables», poursuit-il.

Cela dit, ils se trouvent confrontés à de nombreux défis. La gestion de la trésorerie se place en tête de leurs préoccupations en 2016 (64% des sondés). Les directeurs financiers ont notamment relevé la sécurisation des flux et le contrôle interne, l'optimisation du cash (centralisation des caisses, réduction du nombre de comptes bancaires, ...), l'accès au financement et

d'outils inadéquats. «En une décennie, certaines entreprises ont vu leur taille multipliée par 4 ou 5, mais les SI n'ont pas suivi», souligne Loumany. Tout ceci représente un sérieux frein à la qualité des prévisions.

Dans l'ensemble, les préoccupations des directeurs financiers restent classiques et tournées vers leurs réalités locales. De nouveaux enjeux (voir illustration) pourraient bien les prendre de court.o

Ahlam NAZIH

Pour réagir à cet article: courrier@leconomiste.com

Enquête PwC

Gestion des talents, l'autre défi



■ **Fort besoin en compétences managériales**

■ **Ces dernières restent les plus difficiles à développer**

■ **La priorité est souvent donnée aux ressources internes**

POUR accompagner sa transformation et relever des défis encore plus grands, la fonction financière aura besoin d'intégrer des compétences de haut niveau. «Avec des risques de change grandissants, des produits de trésorerie plus sophistiqués, des expansions à l'international... l'environnement va en se complexifiant. Les directeurs financiers en ont conscience et souhaitent intégrer une forte dimension RH à leur développement», relève Reda Loumany, associé, responsable du consulting de PwC Maroc.

La majorité (72%) préfère puiser des ressources dans son vivier interne afin de faire émerger des talents, selon l'enquête PwC (voir article précédent). «Nous

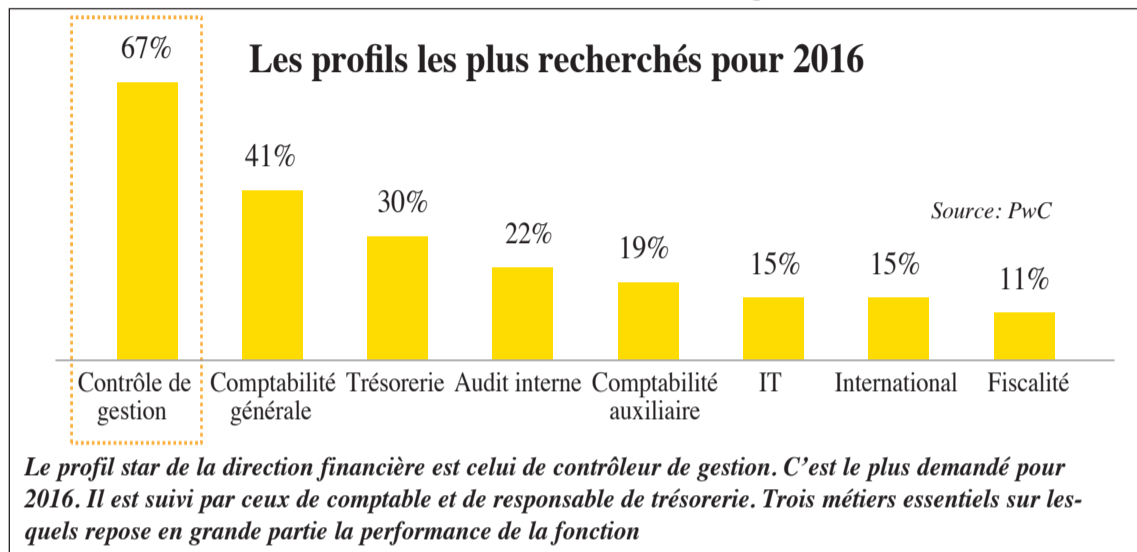
vées, l'absence d'une politique de rémunération appropriée. Or, pour attirer les perles rares, il faudrait mettre la main à

de plus en plus placé au centre de la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise. Evidemment, cela n'est pas encore le cas

financière stratégique, évalue et traduit les choix en chiffres, garantit la rentabilité et se place en support au déploiement de la stratégie.

La plupart ont compris leurs nouveaux enjeux. 72% d'entre eux souhaitent être encore plus associés à la prise de décision au niveau du top management, selon PwC Maroc. Les deux tiers estiment aussi qu'ils devraient se placer en acteurs de la stratégie de croissance de leur entreprise. □

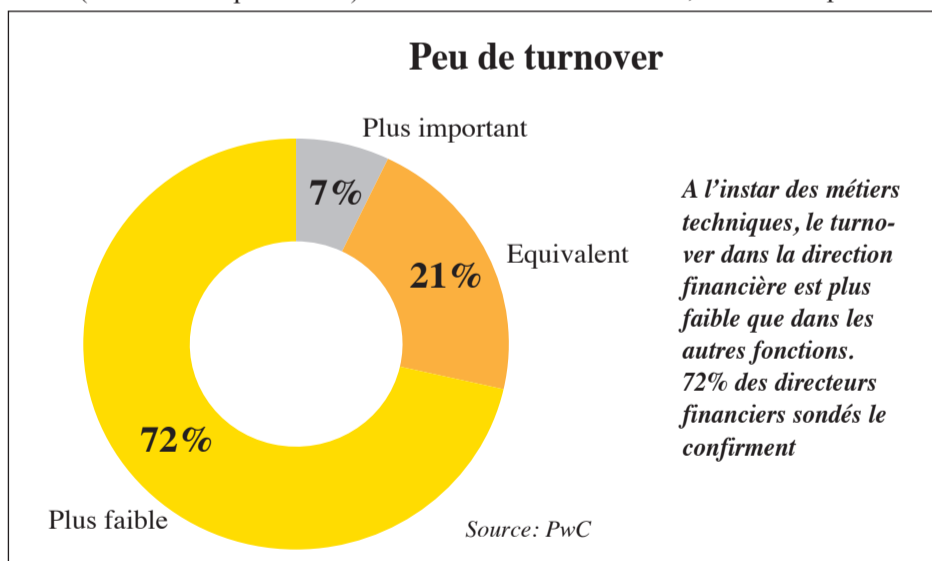
A. Na



la poche, quitte à se positionner au-dessus de la moyenne du marché. La formation, la définition de plans de carrière et le recrutement de profils adaptés sont également problématiques. De même que la gestion de la performance et le développement de l'engagement des collaborateurs. Ce dernier point est pourtant essentiel pour la réalisation des objectifs. Malheureusement, une bonne partie des

dans les organisations de petite taille, où son rôle est plus opérationnel. Dans les grandes entreprises, il apporte une vision

Pour réagir à cet article: courrier@leconomiste.com



nous attendons à plus de compétences managériales au sein de la direction financière, et ce, à tous les échelons, même au niveau du directeur comptable et du directeur/responsable du contrôle de gestion», pronostique Loumany. Toutefois, avec les qualités comportementales, les aptitudes managériales sont les plus difficiles à développer, du point de vue des directeurs financiers. Les compétences techniques, pour leur part, les inquiètent un peu moins. Ceci est valable pour l'ensemble du marché de l'emploi, où les soft skills demeurent peu maîtrisées.

La gestion des talents n'est pas optimale au sein des directions financières. Parmi les principales difficultés rele-

entreprises réalisent de piètres scores en la matière. Une récente étude menée auprès de plus de 2.300 cadres et employés (du cabinet Invest RH) avait révélé que 56% des salariés ne se sentent pas engagés envers leurs structures. Par ailleurs, 57% ne sont pas vraiment motivés.

Donc autant de freins qui ne rendent pas la tâche facile à la direction financière. «Pour la réussite des projets de transformation, il est primordial que les collaborateurs maîtrisent le contexte, les processus, les traitements et les contraintes, mais il est également nécessaire qu'ils soient engagés», insiste Pascal Corcos, associé de PwC Advisory France. Le directeur financier, lui, se voit

groupe

ECO•MEDIAS

Recherche dans le cadre de son développement

JOURNALISTES (H/F)

PROFIL :
De formation supérieure (Economie / Gestion / Droit / Finances / Journalisme), vous justifiez d'une première expérience média réussie. Vous êtes curieux, persévérant, rigoureux, parfaitement francophone et disposez d'une bonne culture générale. Vous avez de plus, un très fort esprit d'initiative et de synthèse, le sens du travail en équipe et êtes doté d'un excellent relationnel.

MISSIONS :
En charge de la couverture de l'information économique, politique, sociétale ou financière, vous assurerez avec objectivité, densité et richesse la rédaction de dossiers, d'analyses, d'enquêtes, de reportages et d'articles.

Nous vous offrons, outre une rémunération attractive et une formation performante, la possibilité de vous investir et d'évoluer au sein d'un groupe leader en pleine expansion.

Envoyer votre CV & lettre de motivation + photo par mail : redaction@leconomiste.com

ECO•MEDIAS
L'ECONOMISTE **المستقبل** L'ECONOMISTE **المستقبل**

Intelligence relationnelle: Un nouveau must dans la gestion RH

■ **Se mettre sur la même longueur d'onde que ses équipes pour mieux les fédérer**

■ **La Process Communication établit 6 types de personnalités**

CONCILIER les intérêts d'individus aux perceptions divergentes, c'est la vocation par essence de la Process Communication. C'est dans ce sens qu'opère Convergence, un cabinet spécialisé dans le coaching des dirigeants et l'accompagnement des transformations culturelles des entreprises en étant distributeur exclusif du modèle Process Communication au Maroc. Issue des travaux de l'analyste transactionnel Taïbi Kahler, son objectif se veut clair: fluidifier les échanges entre personnes dans les situations de communication les plus courantes, notamment en entreprise. Quand des échanges d'information ont lieu entre individus, une grande importance est accordée à la communication verbale. Peu d'attention est prêtée en revanche à la communication comportementale et à la quantité phénoménale d'informations qu'elle est susceptible de véhiculer. Du ton de la voix à l'attitude corporelle, passant par les expressions du visage, autant d'informations précieuses,

perceptibles tous les jours dans les comportements des autres et qui ne demandent qu'à être observés. La Process Communication permet d'identifier les détails subtils de la communication afin d'établir

classification en catégories de 6 types de personnalité. Pour son fondateur, il y a un double effet positif à adopter les principes fondamentaux de cette méthode. Comprendre dans un premier temps sa

La Process Communication pose comme principe que la personnalité de chaque individu est le mélange subtil et unique de 6 types de personnalité. Il est coutume de les présenter sous forme d'un immeuble de 6 étages. Ce mélange se caractérisera par des comportements distincts de 6 caractères.

Aucun type de personnalité n'est meilleur ou moins bon qu'un autre, il n'y a aucun jugement de valeur. «Au cours de son histoire, chacun de nous développe plus ou moins des caractéristiques de chacun des 6 types de personnalité», explique Gérard Collignon, président de Kahler Communication International. Nous possédons un type de personnalité de «base», acquis pour la vie et qui correspond à l'un de ces 6 types de personnalité (rebelle - promoteur - rêveur - persévérant - travaillomane - empathique). «Au fil de notre existence, nous pouvons développer des caractéristiques d'un autre type de personnalité que notre Base, ce que l'on appelle: changement de Phase», fait valoir Youness Bellatif, fondateur du cabinet Convergence, qui organise depuis 10 ans des parcours inter-entreprises pour dirigeants, consultants et managers. Notre phase actuelle détermine nos sources de motivations d'achat et nous indique les réactions les plus probables que nous aurons en cas de stress. La Process Com a identifié chez un certain nombre d'individus des caractéristiques communes, regroupées en grandes catégories correspondant à six types de personnalité de base (voir encadré).

Le profil d'une personne correspond à la hiérarchisation de sa base, sa phase vécue, sa phase actuelle, auxquelles viendront s'ajouter des caractéristiques secondaires. A noter que les enfants ne sont pas concernés systématiquement par la méthode, étant donné que leurs personnalités sont en cours de construction. L'évaluation de leur profil par un test est par conséquent inutile. Largement répandue dans le monde de l'entreprise, la Process Communication est avant tout un modèle de tolérance qui s'intéresse à l'être humain et fait valoir l'intelligence émotionnelle. Elle apporte en effet un éclairage singulier, non seulement sur le fonctionnement psychologique d'un individu lorsqu'il va donner le meilleur de lui-même, mais aussi sur la façon dont il réagit au stress. □

A. I. L.

Pour réagir à cet article: courrier@leconomiste.com

Quel type de personnalité êtes-vous?

LE «persévérant»: plutôt du type dévoué, observateur, motivé avant tout par des causes. Il exprime un besoin de reconnaissance et se sent valorisé lorsque son travail est mis en valeur. Il comprend le monde avant tout à travers ses opinions.

■ **Le «travaillomane»:** Meticuleux, organisé et rationnel dans ses prises de décisions, il a besoin de planifier ses tâches et comprend son environnement au travers des faits.

■ **Le «empathique»:** Plutôt chaleureux, sensible et bienveillant. Il privilégie le contact avec l'être humain et appréhende le monde au travers des émotions.

■ **Le «rebelle»:** est du genre spontané, créatif et énergique. Il a tendance à se laisser rapidement. Il conçoit son environnement via les réactions

qu'il pourra lui-même provoquer chez son entourage.

■ **Le «promoteur»:** dynamique, charmeur, et a besoin d'excitation et de défis. Il voit le monde au travers de l'action.

■ **Le «rêveur»:** calme, imaginatif et réfléchi. On lui reproche souvent d'être impassible ou d'avoir la tête en l'air alors qu'il a simplement besoin de calme et de prendre son temps pour raisonner. Le type rêveur comprend le monde par l'imagination et passe à l'action, seulement, par invitation de son environnement. □

une image objective de son interlocuteur, pour échanger, in fine, sur une même longueur d'onde. Développé dans les années 1970, le modèle propose d'étudier les interactions entre individus et établit une

propre structure de personnalité, pour apprendre à gérer son stress et à s'accepter soi-même. Puis, identifier la structure de personnalité de son entourage afin de mieux l'appréhender.

BRÈVES

■ **Un Executive DBA dédié aux managers en activité**

L'IAE Lyon et la Business Science Institute organisent, en partenariat avec HEM business school, un Executive Doctorate in Business Administration (DBA). Cette formation s'adresse à des managers en activité titulaires d'un MBA souhaitant prendre du recul par rapport à leur activité managériale, soutenir et publier une thèse sur un sujet en lien avec leur expérience managériale. Les doctorants-managers inscrits obtiendront, suite à une soutenance devant un jury international, à la fois le DBA de l'IAE Lyon et celui du Business Science Institute. Les séminaires auront lieu à l'Agora, centre de conférences et de formation continue de HEM business school.

■ **Emploi féminin: Second incubateur pour l'Apefe Wallonie-Bruxelles**

L'Ecole supérieure des industries du textile et de l'habillement (ESITH Casablanca) et l'Association pour la promotion de l'éducation et de la formation à l'étranger (APEFE) Wallonie-Bruxelles viennent d'organiser une conférence sous le thème «Les nouvelles opportunités du secteur textile-habillement et leurs impacts sur l'emploi féminin». L'occasion

d'inaugurer le second incubateur d'entreprises féminines à Casablanca mis en place par l'Apefe Wallonie-Bruxelles, l'Esith et l'Afem. Ce dernier sera géré par les équipes de l'Association des femmes chefs d'entreprises du Maroc (AFEM) et de l'Esith et vise avant tout l'amélioration quantitative et qualitative de l'entrepreneuriat féminin à Casablanca. L'incubateur a été inauguré par une délégation belge dont notamment l'ambassadeur de Belgique à Rabat Frank Carruet.

■ **Réseaux: Des chercheurs réunis pour promouvoir l'ubiquité**

Le campus de l'UIC abrite jusqu'au 1er juin la seconde édition du Symposium international sur les réseaux ubiquitaires (Unet 2016). Un événement organisé par l'Université Hassan II de Casablanca et qui rassemble une dizaine d'importants chercheurs et visionnaires originaires d'Arabie saoudite, de Belgique ou encore de Finlande. Sont réunis au total plus de 150 chercheurs et industriels nationaux et internationaux pour discuter des dernières avancées liées aux réseaux intelligents et ubiquitaires. Le rendez-vous représente également l'occasion de promouvoir la recherche scientifique et de débattre sur les défis majeurs de l'ubiquité au sein des réseaux. □

Hip-hop management

L'instinct grégaire pour survivre

■ Les valeurs du mouvement adaptées au monde de l'entreprise

■ Prise de risque, passion, mimétisme, modèles d'inspiration... les principes à adopter

■ Le groupe comme pivot de la réflexion stratégique

Depuis son apparition dans le Bronx new-yorkais au début des années 1970, le hip-hop a conquis le monde entier. Perçu comme un mouvement destiné aux jeunes avant tout, le rap possède pourtant des principes pouvant être adaptés... aux entreprises. C'est le concept original et pour le moins innovant du hip-hop management, une méthode managériale prônant des valeurs entrepreneuriales de réussite et de dépassement de soi dont tout manager peut s'inspirer pour guider ses troupes. Oubliez donc tous vos clichés sur ce genre musical et laissez-vous guider par Adib Chikhi, consultant en ressources humaines et DG d'Altitude RH.

■ Le mimétisme est la force du groupe

Dans le monde du hip-hop, l'on ne reste jamais seul. C'est l'appartenance à une «bande» qui permet d'atteindre la réussite et de survivre dans un monde sans foi ni loi. Tout rappeur se doit d'opter pour une famille pour devenir plus fort et plus puissant. Le respect des règles mimétiques du collectif devient alors une question de survie pour ne pas risquer d'être tôt ou tard exclu. Une démarche qui s'applique clairement au monde de l'entreprise, au sein duquel l'adhésion à un groupe permet de



(Ph. SW)

faire de l'ombre à la concurrence et de s'accaparer d'un plus grand nombre de parts de marché. Un état d'esprit qui se retrouve également au niveau du travail en équipe, qui s'avère beaucoup plus efficace et rapide que de travailler seul.

L'avis du spécialiste: Chez les rappeurs, on sait qu'on ne va jamais très loin en étant seul. Pour cette raison, le groupe est le pivot autour duquel tourne toute réflexion organisationnelle et managériale. C'est ainsi que le mimétisme devient omniprésent puisqu'il faut choisir une famille et s'y intégrer pour pouvoir survivre. Dans le monde du management, la même scène n'est plus à démontrer.

■ Une question de passion avant tout

Le célèbre rappeur Eminem a avoué avoir vaincu la dépression par la passion du hip-hop. Aujourd'hui, son succès n'est plus à présenter. Une passion qui peut notamment être celle de l'argent, devenu quasiment un symbole dans ce milieu, à en croire l'omniprésence du dollar dans les clips de rap américain. Dans le monde de l'entreprise, aimer son travail peut également permettre de «déplacer des mon-



(Ph. PC)

tagnes». C'est un atout de poids qui permet au manager d'atteindre plus aisément ses objectifs, voire même de les dépasser. Un salarié «habité» par ses projets réalisera un travail plus soigné et plus minutieux qu'un employé désintéressé par ses tâches professionnelles.

L'avis du spécialiste: Le hip-hop enseigne que les rappeurs partent de rien, se battent avec passion, ne lâchent point et sont guidés par le désir de réaliser des prodiges. En entreprise, le manager doit également agir avec passion s'il veut atteindre le succès.

■ Prendre des risques

Les artistes de hip-hop se laissent guider par leur inspiration et par leur intuition

pour créer les paroles de leurs chansons, parfois même de manière totalement improvisée. L'inconnu fait ainsi partie de leur environnement quotidien. Une démarche qui peut tout à fait s'appliquer à l'économie. Entreprendre comporte en effet son lot de risques. Le manager doit ainsi faire face à l'inconnu et accepter de ne pas pouvoir tout maîtriser.

L'avis du spécialiste: Le hip-hop nous montre que les rappeurs se dirigent vers l'inconnu et ce n'est qu'ultérieurement qu'ils se rendent compte de ce qu'ils ont réalisé. Calqué au management, il est impensable de tout dominer à l'avance puisqu'il est nécessaire de prendre des risques pour pouvoir avancer et réussir.

■ Calculer pour exister

Dans l'industrie du hip-hop, le calcul est inévitable. Aucune chance en effet de quitter son «terrain vague» sans penser à son propre intérêt. Appliqué au monde de l'entreprise, cette vision conduit l'employé à gagner en combativité et à s'affirmer devant ses supérieurs. Plus charismatique et plus déterminé, le salarié gravira ainsi plus aisément les échelons de la hiérarchie et se distinguera des autres membres du groupe. Il devra pour cela mettre toutes les chances de son côté, anticiper les bonnes décisions à prendre et se dépasser quotidiennement.

L'avis du spécialiste: Dans le monde du hip-hop, le calcul est omniprésent. En effet, sans poursuivre son intérêt personnel, il n'est pas possible de survivre dans un univers où le droit d'exister se joue à la force des rimes et à la puissance des mots. Dans cet univers, l'on sait ce qu'investir veut dire et que cela comporte son lot de risques. L'exemple en est ainsi gratuitement fourni aux managers. □

K. A.

Pour réagir à cet article :
courrier@leconomiste.com

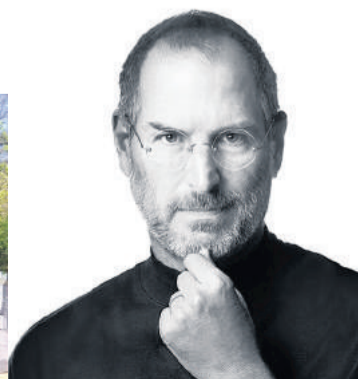
Avoir des modèles d'inspiration

S'INSPIRER de ses aînés est souvent gage de réussite dans le milieu du hip-hop. Plusieurs groupes de rap contemporain se sont ainsi inspirés de légendes du mouvement dont notamment l'américano-jamaïcain DJ Kool Herc qui a créé le hip-hop dans les années 1970 et en a fait une alternative à la violence des gangs de rue. Une approche qui peut tout à fait être adoptée en entreprise. Ainsi, un manager ou un entrepreneur peut prendre exemple et s'inspirer de la vie et des valeurs de modèles de réussite tels que Steve Jobs ou encore Bill Gates. Des «success stories»

qui l'orienteront dans son raisonnement stratégique et lui permettront de mieux organiser ses équipes de travail ou encore



(Ph. Flo)



de choisir le type de management le

plus adapté à leurs personnalités et à leur profil.

L'avis du spécialiste: S'inspirer d'Eminem ou de Jay-Z ne veut pas dire pouvoir passer outre Adam Smith ou encore Michael Porter parce qu'au final, les stars du hip-hop sont des businessmen, voire même des «business» tout court, comme en témoigne la célèbre formule de Jay-Z «I'm not a businessman, I'm a business, man». □

