



# Se faire sanctionner, et après?

- Faire oublier sa bourde et redorer son image, c'est possible
- Se tenir à carreau et adopter une démarche constructive
- Mesures disciplinaires: Les erreurs à ne pas commettre



(Ph. fotolia)

Pages IV & V

## Recrutement de profs Les syndicats s'y opposent

L'OPÉRATION éclair de recrutement de 11.000 profs supplémentaires à l'école publique se heurte au mécontentement de certains syndicats. Ces derniers réfutent l'intégration des futurs enseignants sur la base de contrats et crient à la précarisation du métier. Les bénéficiaires de l'opération de formation de 10.000 cadres éducatifs, quant à eux, boycottent le projet et exigent le statut des fonctionnaires. □

Page III

■ Al Jisr expose son modèle «Green Chip» à la COP22

■ HJE, une junior-entreprise qui veut grandir

■ Les universités de Fès montent en gamme

Page II

Page VI

# Al Jisr en force à la COP22

■ L'ONG spécialisée dans l'éducation et la formation y sera dans plusieurs stands

■ Une trentaine d'établissements labellisés «éco-écoles»

■ Sensibilisation des élèves au développement durable dès le préscolaire

LA société civile, aussi, se mobilise pour la COP22. Al Jisr y participe avec un stand dans la zone verte, dans lequel un atelier de démantèlement d'ordinateurs sera exposé. Il s'agit d'une représentation en miniature de son «Green Chip», un centre dans lequel des jeunes défavorisés apprennent à réparer des ordinateurs usagés, offerts par des sociétés, ou à les démanteler afin de les recycler. L'ONG spécialisée dans l'éducation et la formation/insertion des jeunes sera également présente dans plusieurs stands de ses partenaires, dont ceux de l'ambassade suisse, Managem et Microsoft. Al Jisr, qui se veut un pont entre

l'école et les entreprises, s'est positionnée sur l'éveil de la conscience écologique des enfants et sur la sensibilisation au développement durable depuis maintenant plusieurs années. L'association y procède à travers ses trois domaines d'intervention: Le préscolaire, le parrainage d'écoles publiques et la formation/insertion.

«Les 4-6 ans, nous leur apprenons très tôt que les ressources qui les entourent ne sont pas inépuisables. Nous les initiions aussi, à travers des gestes simples, comme réparer leurs jouets, au développement durable. Ils finissent par influencer même leurs parents», relève Mohamed Lahlou, président d'Al Jisr. L'association, placée sous la présidence de SM le Roi Mohammed VI, gère aujourd'hui près de 33 classes préscolaires dans des écoles publiques. Pour pérenniser ces classes, les parents paient 80 DH par mois. L'ONG vient, en outre, de lancer un programme en faveur des éducatrices, leur permettant d'être financièrement au-



Mohamed Lahlou, président d'Al Jisr: «Nous ne pouvons pas régler les problèmes du système d'enseignement, mais nous pouvons créer des success stories à dupliquer, et partager au maximum notre expérience» (Ph. Estih)

tonomes en se transformant en formatrices. L'initiative a démarré dans la région de Safi, où une vingtaine de classes ont été montées en partenariat avec l'OCP. Une dizaine a démarré, et une deuxième, à Ouled Selmane, attend toujours l'autorisation de l'Education nationale qui bloque depuis

des mois. Sur ses quelque 340 écoles parrainées, où une multitude d'activités sont organisées (concours, théâtres, chant, journées de solidarité animées par des cadres d'entreprises, soutien scolaire, installation de bibliothèques...), une trentaine d'écoles primaires à Casablanca ont été labellisées «éco-écoles». Ces établissements, dont les enseignants ont été formés au respect de l'environnement, répondent à une série de critères élaborés par l'association.

Au niveau de ses deux ateliers Green Chip, à Casablanca (qui date de 8 ans) et à Oujda, les jeunes déscolarisés apprennent un métier vert. Celui du recyclage des déchets informatiques, en partenariat avec Managem. Le groupe les recycle dans une usine spécialisée et les transforme en matières premières. Le taux d'insertion de ces jeunes, qui reçoivent aussi des formations en life skills, est de 60%.

En partenariat avec Samsung, Al Jisr s'apprête à reproduire cette expérience, mais cette fois-ci, pour des jeunes souffrant de handicap qui démantèleront des tablettes. □

Ahlam NAZIH

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

## HJE, une junior-entreprise qui monte

■ Colloques à l'EHTP, rencontres avec des entrepreneurs, missions payantes...

■ Une Confédération nationale d'entreprises d'écoles voit le jour

BIEN qu'elles ne soient pas nombreuses, les junior-entreprises tentent de monter en cadence. Celle de l'EHTP figure parmi les plus actives. La Hassania Junior Entreprise (HJE) vient d'organiser, la semaine dernière, sa conférence inaugurale de l'année, autour du rôle de junior-entreprise dans l'insertion des jeunes dans le tissu socioéconomique. Avec comme invité d'honneur, l'expert de l'entrepreneuriat social, patron du cabinet Social Impact Consulting, M'hamed Abbad Andaloussi, toujours disposé à partager son expérience. Le fondateur de l'ONG Injaz Al Maghrib, qui a formé 75.000 jeunes à l'entrepreneuriat depuis 2007, a présenté aux étudiants sa recette pour réussir dans le monde des affaires. Approché par la HJE, Abbad Andaloussi, qui jusque-là chapeautait les élèves du secondaire public et les étudiants des fa-



La HJE de l'EHTP a été créée il y a 5 ans. Elle compte une soixantaine d'élèves ingénieurs. Grâce à ses activités parascolaires et modules obligatoires renforçant les soft skills des étudiants (clubs thématiques, HJE, projets d'initiative personnelle,...), l'EHTP enregistre un taux d'insertion de 90% à 6 mois de la diplomation (Ph. HJE)

cultés à accès ouvert, a décidé il y a deux ans d'élargir son programme à l'EHTP. L'opération pilote, qui a donné ses fruits, pourrait être élargie à d'autres écoles d'ingénieurs. Le programme phare de Injaz, Company Program, pourrait même être intégré dans le cursus de la troisième année à l'EHTP.

La HJE prévoit 4 colloques cette année. Le premier, pour décembre, traitera du rôle des ingénieurs dans les défis du

changement climatique. Soit à quelques semaines de sa participation à la COP22, où elle disposera d'un stand dans la zone verte.

L'association, gérée exclusivement par les jeunes élèves ingénieurs de l'école, organise régulièrement des événements destinés à stimuler l'esprit d'entrepreneuriat chez les futurs ingénieurs. L'an dernier, une rencontre baptisée «un jour, un étudiant, un entrepreneur», a été

lancée. Le principe est de permettre aux étudiants d'accompagner des chefs d'entreprise pendant une journée, afin de découvrir leurs responsabilités, contraintes et modes de management. Des contacts avec 60 sociétés ont pu être établis. Cette année, la deuxième édition s'étendra à l'international.

La junior-entreprise a aussi organisé le «café entrepreneurial», en partenariat avec Entrepreneur Café, le réseau international spécialisé dans le networking des acteurs de l'écosystème entrepreneurial. En mai dernier, la HJE a été derrière la création de la Confédération nationale des junior-entreprises, à l'instar du modèle français. Parmi elles, onze appartenant à des écoles publiques et privées y ont adhéré.

Ce type d'associations d'écoles, permettant aux étudiants de mettre en pratique leurs apprentissages théoriques à travers des missions payantes dans des entreprises, n'est apparu au Maroc que dans les années 90. L'Iscae a été précurseur, avec sa junior-entreprise «Agir», créée en 1994. □

A. Na.

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

## Enseignement

## Crainces autour de l'opération recrutement

## ■ Enseignants et syndicats font part de leurs appréhensions

## ■ Selon eux, les CDD mettent en danger la carrière des enseignants

## ■ Le ministère rassure avec des arguments qui tiennent la route

L'ANNONCE du lancement de recrutement de 11.000 enseignants, qui soulage pourtant un système en panne, ne fait pas l'unanimité. Les syndicats autant que les enseignants formés dans le cadre du programme de 10.000 cadres pédagogiques s'y opposent farouchement. Ils ont d'ailleurs tout récemment (avant la COP22) manifesté leur désapprobation quant à l'adoption de ce nouveau système, dans les rues de Marrakech. Leurs revendications? «Premièrement, cette décision a été prise d'une manière hâtive sans même prendre l'avis des instances concernées en l'occurrence le Conseil supérieur de la fonction publique», signale Youssef Alalouche, SG de la Fédération autonome de l'enseignement, affiliée à l'UGTM. Pour les syndicats, ce système de contrat va favoriser l'instabilité et la précarité au niveau de ce secteur stratégique dont dépend l'avenir des futures générations et celui du pays. «Du fait que les salaires des futurs enseignants seront pris sur le budget de l'Etat, pourquoi ne pas créer directement des postes budgétaires dans le cadre de la fonction publique?» s'interroge le responsable de l'UGTM. Il rappelle, au passage, que depuis la création du statut des académies en 2002, ces établissements n'arrivent pas toujours à assurer leur autonomie. Ils

travaillent avec certaines académies. Face à ces critiques, la tutelle, dont la position est ferme, explique son choix. «L'opération de recrutement de 11.000 enseignants s'inscrit dans un contexte d'urgence pour

autorités face à une situation prévisible: «Pourquoi n'a-t-on pas réagi à temps et s'est-on acharné à maintenir une politique de recrutement limitée à 7.000 enseignants stagiaires?» Une question qui au-

Si aujourd'hui le nombre d'élèves stagne dans le primaire, on enregistre néanmoins une évolution d'environ de 5% au niveau du nombre des collégiens et lycéens, signale notre source. Ce qui nécessite la création de postes budgétaires pour le recrutement de nouveaux enseignants. A titre d'exemple, pour la rentrée 2016-2017, les besoins réels en recrutements avoisinent 21.000 postes dont environ 17.000 pour le remplacement des départs à la retraite. Pour l'année scolaire 2017-2018, ce besoin atteindra près de 22.000 postes. Selon le ministère, ces informations ont existé et ont été partagées avec les responsables concernés dont le ministère des Finances. Mais la contrainte budgétaire ne permet pas de satisfaire la totalité des besoins. □

Noureddine EL AISSI

Pour réagir à cet article:  
courrier@leconomiste.com

## Besoin énorme

CÔTÉ candidats, la méfiance est également de mise. Ils craignent que la nature même du contrat (CDD) ne précarise leur situation. Le ministère tente de rassurer. La durée du contrat à durée déterminée est d'au moins deux ans. Et face à ce besoin énorme en enseignants durant les prochaines années, il serait inconcevable de penser à des licenciements touchant des ressources formées et encadrées par le ministère, rassure notre source. Et last but not least, en plus d'une rémunération équivalente à l'échelle 10, le contrat prévoit également d'autres droits sociaux (retraite, assurance maladie...), signale le ministère. □

## Répartition des postes de recrutement par région

Régions	Postes prévus
Casablanca-Settat	2.308
Rabat-Salé-Kénitra	1.567
Tanger-Tétouan-Al Hoceïma	1.434
Fès-Meknès	1.428
Beni Mellal-Khénifra	564
Marrakech-Safi	1.842
Drâa-Tafilalet	652
Souss-Massa	652
Guelmim-Oued Noun	119
Laâyoune-Sakia El Hamra	49
Dakhla-Oued Eddahab	13
L'Oriental	372
<b>Total</b>	<b>11.000</b>

Source: Ministère de l'Education nationale

En plus d'améliorer la qualité de l'enseignement, l'opération de recrutement de 11.000 enseignants constitue le premier jalon pour une décentralisation effective, indique la tutelle

rait pu être gérée sachant que le ministère aurait pu dévoiler des données officielles permettant de dresser et suivre l'évolution de la carte scolaire et des besoins en enseignants.

## Service client: Le consommateur de plus en plus exigeant

## ■ Les conclusions d'une enquête présentées lors d'une conférence récemment organisée

## ■ Culture client, analyse de la satisfaction... les recommandations de la rencontre

AVEC un nombre de plus en plus important de clients exigeants, offrir un service de mauvaise qualité ne pardonne plus. Telle est la conclusion d'une enquête intéressante récemment présentée lors d'une conférence intitulée «Le service client, levier de compétitivité» organisée par l'Association marocaine du marketing et de la communication.

Une étude réalisée par «Elu Service Client de l'Année au Maroc» qui révèle que pas moins de 62% des Marocains ont eu recours à un service client durant les 12 derniers mois. Un chiffre qui démontre la véritable mutation du consommateur marocain devenu aujourd'hui plus mature qu'auparavant et attendant désormais d'une marque un service irréprochable ainsi qu'une réelle garantie après-vente. Quant aux secteurs dont le service client a été le plus sollicité, il s'agit avant tout de la téléphonie, de l'habillement et de la grande distribution, explicite le document.

Partant de cet état des lieux, les représentants des sociétés présentes ont discuté des différents moyens pour les entreprises de changer la donne et de placer les clients au centre des préoccupations. Le premier moyen d'action exposé consiste à adopter une véritable culture client, aussi bien au niveau du fonctionnement global de l'organisation que du processus de décision et des attitudes des employés concernés. Autre solution présentée, la mesure au quotidien de la satisfaction client à travers différents outils spécialisés tels que C-SAT (Customer Satisfaction Score) ou encore le Net Promoter Score. «Un client satisfait ne va pas nécessairement vous remercier, mais un client mécontent est susceptible de devenir un véritable détracteur sur les réseaux sociaux», confie dans ce sens Houda Chafki, directrice du service client chez Jumia.

La conférence a également annoncé le lancement de la première édition de la compétition «Elu Service Client de l'Année au Maroc». Il s'agit en fait de la première déclinaison marocaine mais également africaine du concours français récompensant les meilleures entreprises du pays concernant la qualité de la relation client. La révélation des noms des gagnants et la remise des trophées sont prévues pour mars prochain. □

K. A.

Pour réagir à cet article:  
courrier@leconomiste.com

## Moins de mutations

EN plus d'améliorer la qualité de l'enseignement, l'opération de recrutement de 11.000 enseignants constitue le premier jalon pour une décentralisation effective, indique la tutelle. «Mais face aux droits, il y a également des obligations à respecter par les futurs enseignants, car il s'agit de la formation de nos enfants dont dépend leur avenir et celui du pays», explique Mohamed Aderdour, directeur de l'académie Rabat-Salé-Kénitra. Ce dernier soulève aussi d'autres points positifs de ce contrat. Ce recrutement régional va favoriser le choix des enseignants de la région, ce qui va permettre d'atténuer le problème des mutations qui constitue un casse-tête pour l'administration. □

sont toujours dépendants du budget de l'Etat sans la possibilité de dégager des ressources propres. Comme il est essentiel aussi de soulever le manque de liquidité qui a fortement perturbé ces dernières années le règlement des entreprises qui

faire face à l'encombrement du système», souligne une source du ministère. Un système plombé par un déficit inquiétant au niveau de l'encadrement, avec des classes dépassant les 50 élèves. Ce que les syndicats fustigent c'est l'irresponsabilité des

Mesures disciplinaires

# Se faire sanctionner, et après?

■ Redorer son image, c'est possible

■ Tomber dans une spirale de pensées négatives vous tirera vers le bas

■ Reconnaître ses torts, démontrer sa valeur ajoutée et se réintégrer petit à petit

RECEVOIR une sanction pour faute, grave ou légère, peut être très mal vécu en entreprise. Perte de confiance en soi, difficulté à affronter le regard des autres, sentiment d'exclusion, baisse de moral, impression d'échec... peuvent vous entraîner dans un cercle vicieux. Certains pensent qu'il s'agit là d'une tache noire dans leur histoire au sein de l'entreprise et envisagent carrément de la quitter. Mais est-ce la bonne solu-



Les avertissements, blâmes ou mises à pied, à terme, n'ont pas vraiment d'effet sur une carrière. Le salarié peut les faire oublier en adoptant une conduite irréprochable (Ph. Fotolia)

tion? Dans des cas extrêmes où la greffe ne prend plus, il peut être préférable de prendre un nouveau départ ailleurs, néanmoins, redorer son image reste tout à fait possible. «A condition de prendre la sanction de manière constructive», conseille Mohamed Tassafout, membre du bureau

national de l'Association nationale des gestionnaires et formateurs des ressources humaines (Agef), également DRH de Delattre Levivier Maroc. «Il n'y a pas mieux que de faire preuve d'engagement et de démontrer sa valeur ajoutée. Après, la bourde s'oublie assez vite. Ayant remarqué le changement, la hiérarchie peut même se dire que cela vous a finalement fait du bien, et penser à enlever la sanction de votre dossier», poursuit-il.

Regagner la confiance de votre hié-

une faute. Si vous êtes à couteaux tirés, ce n'est rentable pour personne», insiste l'executive coach.

C'est en général le supérieur hiérarchique direct (N+1) qui prend la décision de sanctionner, avec l'aval du top management. La direction RH, pour sa part, joue plutôt un rôle de coaching et d'accompagnement. Elle est également garante du respect des procédures légales.

En entreprise, il existe des «classiques» de bévues commises. Les sanctions ne sont déclenchées que quand elles se répètent plusieurs fois, ou quand elles sont graves. «Utilisation du matériel de la société pour des fins personnelles, irrespect envers la hiérarchie, absences et retards injustifiés, négligences en matière de sécurité et rixes au travail représentent 80% des motifs de sanction», relève Tassafout.

Les types de mesures disciplinaires sont précisés dans le code du travail. Pour fautes considérées comme légères, il peut s'agir d'un simple avertissement, un blâme, une mise à pied (pour une durée n'excédant pas 8 jours), ou encore d'un transfert vers un autre service ou établissement. Ces rappels à l'ordre sont appliqués de manière graduelle. S'ils sont tous épuisés au cours de la même année, cela

## Employabilité des jeunes

### L'OFPPT et l'Anapec s'engagent

■ Une convention pour donner un nouvel élan à leur partenariat

■ Objectif: doter l'économie nationale de ressources humaines plus qualifiées

L'OFPPT et l'Anapec entament une nouvelle étape de leur collaboration et donnent un second souffle à leur partenariat. Les deux organismes viennent en effet de signer une convention reposant sur la complémentarité de leurs missions respectives. Un moyen d'améliorer l'employabilité des jeunes et de leur garantir une qualification performante.

A travers cette association, chacune des deux parties s'est engagée à valoriser l'offre de service de l'autre partenaire via la tenue de campagnes d'information et d'orientation destinées aux chercheurs d'emploi et aux entreprises. La mission de l'OFPPT consiste notamment à promouvoir des formations qualifiantes, mais également à former à l'embauche puis à la création d'entreprise. Les ob-

jectifs de l'Anapec reviennent quant à eux à accroître l'employabilité des chercheurs d'emploi et à les préparer au marché du travail par le biais d'ateliers de recherche d'emploi. Au programme de cette union sont également prévues l'animation de sessions sur les méthodes de recherche d'emploi ainsi que l'organisation de tests professionnels d'évaluation. Les deux partenaires joindront aussi leurs efforts pour contribuer à la réalisation de programmes nationaux au sein desquels ils sont engagés, dont notamment la formation des bénéficiaires de l'indemnité pour perte d'emploi ou encore l'accompagnement des immigrés en situation régulière. Un partenariat qui sera décliné au niveau régional sous la forme d'un véritable plan d'action annuel, lequel définira les engagements des deux partenaires ainsi que les délais à respecter, mais également d'une évaluation périodique des projets réalisés. Un moyen d'assurer l'efficacité maximale des actions entreprises conjointement par les deux organismes. □

Karim AGOUMI

Pour réagir à cet article:  
courrier@leconomiste.com

### Garder ou licencier?

LE licenciement est souvent la dernière mesure punitive actionnée par l'employeur. Face à des procédures lourdes et un coût qui peut être exorbitant, surtout lorsqu'il s'agit de profils seniors, il préfère trouver d'autres solutions. Quitte à garder parfois un salarié qui ne donne pas satisfaction. «C'est un mauvais calcul. Mieux vaut se séparer de la personne, plutôt que de maintenir une situation qui pourrait le climat général de l'organisation et qui impacte ses résultats», pense la présidente de ICF Maroc, Tijania Birouk. Il est important, cependant, que la procédure soit irréprochable sur le plan juridique. Autrement, l'entreprise peut se retrouver face à une accusation de licenciement abusif et en payer le prix fort.

rarchie et remonter dans son estime dépendra donc de votre attitude, à commencer par reconnaître votre tort. «Il faut d'abord faire son mea-culpa, présenter ses excuses, essayer d'être agréable, adopter une conduite irréprochable et se réintégrer petit à petit dans le groupe. Tout en restant, cela dit, naturel et authentique. La faute sera plus facilement pardonnée avec un comportement exemplaire», suggère, quant à elle, Tijania Birouk, consultante RH, executive coach et présidente de l'ICF Maroc (International Coach Federation). Cela demande du courage, mais avec le temps, tout finit par s'effacer. «Dans le milieu du travail, il est nécessaire de faire preuve d'ouverture et de tolérance, et de cohabiter en bonne intelligence. Les gens n'ont pas à vous rappeler tout le temps que vous avez commis

peut mener, dans les cas extrêmes, à un licenciement.

Les avertissements, blâmes et mises à pied peuvent vous nuire. Cependant, ils n'ont qu'un effet limité dans le temps. «Ils s'inscrivent dans votre dossier, et la hiérarchie en tient compte lors des évaluations annuelles. Néanmoins, ils n'ont pas vraiment de conséquences sur une carrière. S'ils sont anciens, ils ne sont pas cumulables et ne peuvent servir de motif pour un licenciement», explique Tijania Birouk. Il est donc plus opportun de relativiser la situation, en tirer des leçons et essayer d'aller de l'avant. □

Ahlam NAZIH

Pour réagir à cet article:  
courrier@leconomiste.com

## Mesures disciplinaires

## «L'employeur ne peut élaborer des sanctions internes»



■ Seules celles précisées par le code du travail sont applicables

■ Les sanctions pécuniaires sont formellement interdites

- **L'Economiste:** L'entreprise peut-elle prévoir des sanctions dans son règlement interne, outre celles précisées par le code du travail?

- **Omar Fatemi:** Le règlement intérieur est opposable aux salariés lorsqu'il répond aux exigences légales. C'est-à-dire, qu'il soit élaboré en présence des délégués des salariés/représentants des syndicats et soumis à l'approbation de l'autorité gouvernementale chargée du travail. Une copie doit également être communiquée au salarié par écrit lors du recrutement, ou à tout moment quand il la demanderait. Le contenu de ce règlement doit aussi être affiché dans un lieu fréquenté par les employés. Il est à rappeler qu'en application des dispositions de l'article 138 du code du travail, le règlement intérieur est obligatoire pour les sociétés occupant habituellement au minimum dix salariés. Le document peut spécifier des agissements susceptibles de sanctions qui ne sont évoqués ni dans le code du travail ni dans le contrat d'embauche. Mais il ne peut prévoir de sanctions autres que celles précisées par le code du travail.

Dans les sociétés occupant moins de dix salariés, en l'absence d'un règlement intérieur, les employeurs essaient de se protéger en mettant en place un «code of conduct», ou via des annexes au contrat de travail contenant une liste précise des agis-



*Omar Fatemi, avocat au barreau de Casablanca, spécialiste du droit du travail: «Certains employeurs ne respectent pas la hiérarchie des mesures disciplinaires et commencent directement par une mise à pied ou un blâme. Dans ce cas, la sanction n'a aucune valeur juridique» (Ph. O. F.)*

sements pouvant faire l'objet de sanctions.

- **Pour sanctionner son employé, l'employeur peut-il le priver d'une prime ou d'un avantage interne?**

- Les sanctions pécuniaires sont expressément interdites par le code du travail. L'employeur ne peut déduire de son propre chef ou prélever des sommes sur le salaire. En pratique, il est très courant qu'un employeur sanctionne à

deux reprises le même agissement d'un salarié, ce qui est illégal. Par ailleurs, par ignorance des dispositions légales, certains employeurs ne respectent pas la hiérarchie des mesures disciplinaires et commencent directement par une mise à pied ou un blâme. Dans ce cas, la sanction n'a aucune valeur juridique.

- **Si le salarié juge la mesure disciplinaire injuste, a-t-il le droit de la refuser?**

- Pour les agissements non susceptibles d'être qualifiés de faute grave au sens de l'article 39 du code du travail, il est obligatoire d'observer la hiérarchie des sanctions. La loi prévoit la chronologie suivante: un avertissement, un premier blâme, un deuxième puis une mise à pied. Pour le deuxième blâme ou la mise à pied, le troisième blâme, la mutation ou le licenciement, le salarié se défend et présente tous ses arguments lors de l'entretien préalable. Concernant l'avertissement ou le premier blâme, le salarié devra communiquer sa réserve motivée contre la sanction prise par écrit à son employeur.

- **Si le salarié décide d'entamer des poursuites, il aura donc gain de cause?**

- Absolument, si l'employeur a pris une décision à tort ou que sa décision

n'est pas appuyée d'une preuve. Il faut, cela dit, souligner la relation culturelle très spécifique entre le salarié et l'employeur au Maroc. En Europe, par exemple, les membres d'un comité d'entreprise, dont le nombre peut avoisiner la cinquantaine, introduisent une action en justice contre leur employeur, et cela ne les empêche pas ni de poursuivre leurs fonctions ni de percevoir leurs salaires. Au Maroc, c'est très rare qu'un salarié introduise un recours pour un motif autre qu'un licenciement abusif, et qu'il continue d'exercer au sein de l'entreprise. Cela peut s'expliquer par la précarité et la dépendance financière du salarié en l'absence d'un système similaire à celui des Assedic (Associations pour l'emploi dans l'industrie et le commerce) en France. La prime de perte d'emploi, qui reste maigre, vient à peine de voir le jour. Il faut souligner, toutefois, que le code du travail marocain est encore jeune, il ne date que de 2004.

- **Le code du travail protège-t-il vraiment le salarié contre les sanctions abusives?**

- Le code du travail a mis en place un système d'ordre public qui est scrupuleusement suivi par les tribunaux marocains. À titre d'exemple, si l'employeur ne respecte pas à la lettre la procédure de licenciement précisée dans l'article 62, le juge considère qu'il existe un vice de procédure. Le licenciement est ainsi réputé automatiquement abusif. □

Propos recueillis par Ahlam NAZIH

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

## Peut-on rétrograder un salarié?

**N**ON, contrairement à d'autres législations, au Maroc, il n'est pas possible de rétrograder un employé suite à un agissement fautif. «Il s'agit là d'une modification substantielle du contrat de travail. Elle ne peut être effective qu'avec l'accord exprès des deux parties», explique Me. Fatemi. Si l'employeur épuise les quatre mesures disciplinaires prévues dans la législation au bout d'une année (qui commence dès la première faute commise), généralement, l'on opte pour une mutation vers un autre service ou établissement, ou encore pour un licenciement. □

## Enseignement: L'UIC s'internationalise

■ La première université privée marocaine vient de s'allier à celle de Bordeaux

■ Mobilité des étudiants, programmes d'études communs, colloques... les axes majeurs

**L'**UIC poursuit son expansion vers l'international. La première université privée multidisciplinaire du Royaume vient en effet de signer un accord-cadre de coopération avec l'Université de Bordeaux. Un partenariat qui débutera la prochaine rentrée universitaire pour une durée de cinq ans et qui a été scellé par le président

de l'Université de Bordeaux Manuel Tunon De Lara avec son homologue de l'UIC Haris Hassabis.

Un accord qui permettra de booster les échanges et la coopération universitaire en termes d'enseignement et de recherche entre les deux établissements. A travers un tel partenariat, les étudiants de l'université marocaine pourront aussi accéder et s'ouvrir à un réseau mondial composé des plus prestigieux établissements d'Europe dans le domaine.

Concrètement, cette unification se traduira tout d'abord par la mobilité des enseignants et des chercheurs des deux organismes, mais aussi par celle des étudiants. Des programmes d'études communs seront délivrés aux apprenants des deux établissements. Bon nombre de colloques, de réunions et de rencontres scientifiques seront conjointement organisés. Les établis-

sements resteront enfin «connectés» l'un à l'autre via l'échange de publications et de documents riches en contenu et en information.

Parallèlement à cet accord, une seconde convention portant sur des échanges d'étudiants a également été signée entre les deux parties dans le domaine de la psychologie. Un programme qui concernera les niveaux de master et de licence. Au total, jusqu'à quatre étudiants par établissement pourront être accueillis pour chaque année universitaire. L'admission de ces derniers reposera sur une étude du dossier ainsi que sur des tests spécifiques. □

K. A.

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

# L'université de Fès dévoile son programme vert

■ L'université Sidi Mohamed Ben Abdellah a lancé 11 événements labellisés COP22

■ Objectif: Promouvoir l'événement de Marrakech

L'UNIVERSITÉ Sidi Mohamed Ben Abdellah (USMBA) de Fès a réussi la promotion de la COP22. Sous le signe d'une «université engagée pour le climat», l'institution a mené des initiatives pré-COP selon un programme varié, étalé sur plusieurs semaines.

«Ce sont des initiatives destinées au grand public (chercheurs, étudiants, élèves, associations...), organisées avec plusieurs partenaires nationaux et internationaux. Elles comportent, outre des manifestations scientifiques de haut niveau, des compétitions liées au climat en matière d'innovation technologique, de créations culturelles et artistiques, d'une large plantation d'arbres, des manifestations sportives (marathon, course de vélo...), des caravanes itinérantes», explique Omar Assobhei, président de l'USMBA. Son université s'est d'ailleurs vue attribuer le label pour 11 événements COP22. Le dernier en date est celui tenu dimanche 23 octobre sous l'intitulé



La ministre déléguée à l'Enseignement supérieur, Jamila El Moussali, remettant un trophée au président de l'Association Fès-Saïss, Hassan Slighoua, sous l'œil attentif du wali de la région, Saïd Zniber (à droite), et le président de l'USMBA, Omar Assobhei (à gauche) (Ph. YSA)

«SportClim», proposant une course ouverte au grand public ou encore la balade à vélo «ville sans voiture», et un match de football mettant aux prises les anciens joueurs de la sélection nationale de 1986 et des anciens du club du Moghreb de Fès (MAS). Le but étant de véhiculer le message «protéger le climat, protéger la santé». Ces compétitions ont connu une forte affluence des jeunes. A pied ou à vélo, ces derniers ont reçu des trophées, à l'issue de leur participation, tout comme des associatifs et d'anciens sportifs de la région. Ils ont été tous

sensibilisés quant à l'introduction du vélo comme «moyen de sport propre» dans le débat public, en tant qu'outil de transport économique, non polluant, et permettant d'améliorer la qualité de l'air.

Pour Jamila El Moussali, la ministre déléguée auprès du ministre de l'enseignement supérieur, présente à cette occasion, «grâce à ces activités ludiques, l'université de Fès a associé, à ses initiatives et événements à caractère écologique, culturel, scientifique et aussi sportif, d'autres citoyens. Elle a également réussi l'accom-

plissement du processus de promotion de la COP22». «Il est important de favoriser l'ouverture de l'université sur les expériences académiques étrangères pour contribuer au mieux à la relance de l'enseignement supérieur marocain», renchérit-elle. Une relance inscrite, selon Assobhei, dans le cadre du programme de développement de l'université. Lequel a permis de revaloriser l'université et de promouvoir son rayonnement à l'échelle internationale. En ce sens, il a été procédé à la création de deux pôles universitaires équilibrés (Agdal et Saïss), ainsi que la mise à niveau des structures d'accueil et le remplacement des bâtiments en préfabriqué. Pour le président de l'USMBA, «ce projet vise en premier lieu à mieux outiller l'université de la capitale spirituelle pour relever les défis majeurs auxquels elle fait face en termes de capacité d'accueil et de qualité des formations». Enfin, faut-il rappeler que le programme de mise à niveau, d'extension et de réhabilitation des structures d'enseignement supérieur fera de la cité de Fès un carrefour culturel multidimensionnel et un pôle de développement socio-économique de grande envergure. □

Youness SAAD ALAMI

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

## L'UPF se rapproche de l'université de Grenade

■ Programmes, recherches, échanges... en priorité

■ Un appel aux politiques pour renforcer les liens

C'EST un mariage de raison entre deux universités, moderne et historique. La convention, signée récemment entre l'université privée de Fès (UPF) et l'université de Grenade, installe les bases d'une coopération universitaire multidisciplinaire.

Selon les termes de cet accord, les deux partenaires devront fructifier leurs relations bilatérales et développer de nouvelles pistes de recherche inter-universitaires. «Il est bien stipulé dans l'article 4 de la convention que les deux universités désirent renforcer les liens culturels, scientifiques et académiques entre le Maroc et l'Espagne», indique Ahmed Laaroussi, directeur de l'école supérieure des métiers de l'architecture et du bâtiment de l'UPF. Et d'ajouter: «au-delà des aspects académiques et scientifiques, nous avons initié un rapprochement entre les deux villes et nous avons eu plusieurs réunions en ce sens avec Btissam Dahmani Idrissi, vice-présidente de la Commune de



José Antonio Gonzalez Alcantud, professeur à l'université de Grenade (à gauche) et Mohamed Daoudi, recteur de l'UPF (au centre) signant l'accord de partenariat entre leurs institutions sous l'œil attentif de Mohamed Aziz Lahlou (à droite), président de l'UPF (Ph. YSA)

Fès chargée des relations internationales et coopération». En définitive, et comme le précise Mohamed Aziz Lahlou, président de l'UPF, «cette convention est un appel aux politiques pour renforcer l'initiative du scientifique». «C'est une initiative de notre part pour rapprocher nos deux villes dans le but d'un éventuel partenariat ou jumelage», renchérit le président de l'UPF. Concrètement, son université vise à déve-

lopper des relations académiques, culturelles et scientifiques avec l'université de Grenade. La coopération entre les deux entités se fera à travers l'échange d'informations sur les spécialités, plans d'études, et calendriers universitaires. De même, les deux universités mettront en commun toute information nécessaire concernant les projets de recherches en cours dans des thèmes d'intérêt commun. Sont prévus également

l'échange d'enseignants et chercheurs, la publication conjointe de livres et travaux de recherche, des rencontres périodiques entre professeurs et chercheurs, et l'instauration d'une commission commune.

En tout cas, le partenariat scellé entre les deux universités «n'est qu'un retour aux sources». Les initiateurs de ce projet estiment que «l'histoire commune du Maroc et de l'Espagne, les relations politiques entre les deux pays, et leur patrimoine humain, scientifique, architectural, paysager, culturel, intellectuel, encourageraient une coopération multidimensionnelle». Pour José Antonio Gonzalez Alcantud, professeur des universités d'anthropologie sociale à l'université de Grenade, «la complémentarité entre la modernisation de l'UPF et le savoir historique de l'université de Grenade boostera la promotion de l'inter-échange des savoirs scientifiques». «Il faut se passer de la rhétorique et penser vraiment à une collaboration technique et pousser les deux villes à créer un lien de jumelage qui permettra de contribuer aux relations bilatérales entre les deux pays», conclut-il. □

Y. S. A.

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

# Pause active: Figez le temps pour mieux redémarrer

■ **Étirements, micropauses, ballons, escaliers...** Les exercices préconisés

■ **Sensibilisation des salariés, habitudes à inculquer, évaluations...** Les clés de la réussite

■ **Un moyen d'atténuer la fatigue et de prévenir les troubles musculaires**

**R**ESTER assis toute la journée derrière un écran d'ordinateur n'est en rien bénéfique pour la santé. Avec l'accroissement du travail sédentaire et la hausse du nombre d'emplois comportant des mouvements répétitifs, les salariés sont ainsi de plus en plus exposés aux lésions attribuables au travail répétitif (LATR) et à bon nombre de problèmes de santé aussi bien physiques que mentaux. Pour y remédier, les entreprises peuvent désormais opter pour un programme original et innovant de pause «active» et intelligente comportant toute une série d'exercices et de réflexes à réaliser tout au long de la journée pour l'employé. Une solution efficace pour prévenir les douleurs musculaires et pour évacuer les pensées négatives. Explications.

Une pause active consiste à prendre un bref repos après une certaine quantité de travail comprenant notamment étirements et exercices physiques, souligne Adib Chikhi, consultant en ressources humaines et DG d'Altitude RH. «Cela permet à l'employé de se détacher de sa fonction professionnelle pendant un court instant via une marche ou encore des exercices de respiration», ajoute Ali Serhani, directeur associé de Gesper Services et consultant en ressources humaines. Ce type de pause est plus efficace que les pauses passives qui reviennent le plus souvent à ne rien faire du tout durant le repos. En ce qui concerne leur durée, il est conseillé de s'accorder quelques instants de répit toutes les 90 minutes travaillées. Un timing qui correspond en fait à la durée des cycles au cours desquels notre vigilance fluctue au fil de la journée, précise Chikhi. «Il faut accepter le fait qu'on n'est pas des machines qui doivent toujours être optimales», insiste-t-il. Un programme de pause active

## Le programme de la pause idéale

- Étirements
- Micropauses actives
- Recours aux ballons d'exercices
- Emprunter les escaliers



réussi repose avant tout sur une série d'exercices physiques à accomplir. Il est tout d'abord conseillé de se lever, de s'étirer, de faire quelques bonds sur la pointe des pieds ou encore de se pencher en avant afin de toucher ses orteils, explique Adib Chikhi. Il faut cependant bien veiller à étirer les parties du corps les plus sollicitées selon la tâche effectuée pour garantir un maximum d'efficacité, précise le spécialiste. Se mettre debout est également essentiel pour mieux redémarrer ensuite. Un moyen de brûler davantage de calories et d'atténuer les maux de dos. Autre so-

les changements d'équilibre. Ainsi, il pratique de l'exercice en douceur», explique Chikhi. L'expert en ressources humaines recommande de commencer par 5 à 10 minutes par heure puis d'augmenter progressivement la durée de l'exercice.

Un moyen efficace pour favoriser dans un premier temps la circulation sanguine et l'échauffement des muscles des employés puis augmenter également leur fréquence cardiaque, souligne Chikhi. La pause active permet également de réduire les problèmes musculaires puis d'atténuer les

## Les bénéfices du repos productif

- Permet de lutter contre les crampes
- Diminue la fatigue
- Évite les troubles musculaires
- Constitue une barrière contre la dépression



lution préconisée pour le salarié, monter les escaliers de l'entreprise durant au moins cinq minutes consécutives. Le repos «visuel» est également essentiel. Des micropauses actives doivent en effet être prises pour éviter tout type de troubles oculaires. Elles consistent par exemple à fixer des objets éloignés pendant environ 30 secondes. Enfin, les experts recommandent le recours aux ballons d'exercices, devenus courants en milieu professionnel. «Parce qu'un ballon d'exercice est instable, le salarié utilise ses muscles abdominaux et ses jambes pour compenser

douleurs articulaires ou encore oculaires. Ce type d'exercices permet par la même occasion d'éviter la fatigue musculaire et les crampes au bureau. Enfin, ces pauses intelligentes diminuent la fatigue des troupes et reposent le corps, confie Serhani. La santé morale est également concernée puisque ce type de pratique constitue aussi un excellent remède contre la dépression, le stress et les pensées négatives.

Pour éviter les dérapages, le manager doit adopter une vision préventiviste bien cadrée, souligne Chikhi. Objectif: veiller à la santé

des collaborateurs tout en gardant l'œil sur leur productivité. Il est ainsi conseillé d'informer et de sensibiliser les employés sur l'adoption d'un tel programme. Il faut ensuite déterminer ses différentes caractéristiques dont notamment la durée des pauses, l'intervalle entre chacune d'elles ou encore la nature des exercices prévus. Ensuite, il demeure essentiel d'incul-

## Des plages de repos rémunérées en pratique

**A**U Maroc, en l'absence d'une réglementation précise du temps de pause durant les heures de travail, c'est à l'entreprise de déterminer de manière transparente l'aménagement des horaires, nous confie Ahmad Hussein, avocat au cabinet hhh Avocats. Ce dernier doit impérativement être précisé au niveau du contrat de travail, au sein du règlement intérieur de l'entreprise ou encore à travers une convention collective et doit être communiqué à l'ensemble des employés qui devront s'y soumettre, ajoute l'expert.

Les heures de repos sont rémunérées selon leur disposition par le salarié. Si ce dernier reste sous les directives de son employeur durant cette période, celle-ci est considérée comme «travaillée» et sera donc rémunérée. A l'inverse, la pause ne sera pas rémunérée, précise l'avocat. Quoi qu'il en soit, l'employeur est tenu de préserver la santé et la sécurité de ses employés, une obligation légale et d'ordre public confie Adib Chikhi, consultant en ressources humaines et DG d'Altitude RH. En pratique, l'on constate néanmoins que bon nombre d'entreprises rémunèrent les heures de repos de leurs salariés en totalité ou en fraction et adoptent des programmes de pause active. C'est notamment le cas des centres d'appels, souligne le spécialiste RH. □

quer l'habitude de ces pauses actives aux employés en faisant preuve de créativité. Le manager peut pour cela avoir recours à une cloche ou encore à une affiche soigneusement conçue à cet effet. Enfin, une fois le programme lancé, il demeure essentiel d'en évaluer les résultats. □

K.A.

Pour réagir à cet article:  
courrier@leconomiste.com

# Votre calendrier de formation

■ **Code du travail et paye; Budgets, Forecasts et Ecarts.**

Dates: Novembre  
Tel: 05 22 48 65 79  
E-mail: audina.cf@gmail.com

■ **Lancement de la 4e promotion de l'exécutif professionnel master en finance islamique**

Date: Novembre  
Tel: 05 22 25 36 67  
E-mail: contact@financite.ma

■ **Les nouvelles pratiques de contrôle interne et de gestion des risques: du Coso II au Coso III**

Date : 8-9 novembre  
Tel: 05.22.25.95.00/  
0661181961  
E-mail: hd.conseil@yahoo.fr

■ **Fusion-acquisition: 100 premiers jours**

Date : 9 novembre  
Rens: Association marocaine des investisseurs en capital  
Tél: 05 22 23 74 85/06 66 38 74 50  
E-mail: info@amic.org.ma

■ **Pratique des affrètements maritimes et calcul des surestaries**

Date: 9 et 10 novembre  
Tel: 0661495088/  
0522317764  
E-mail: casachart@gmail.com

■ **Qualification du personnel: Formation de formateurs internes**

Date: 10-11 novembre  
Tel: 05 22 45 12 72  
E-mail: acting@acting.ma

■ **L'achat international**

Date: 10-11 novembre  
Tel: 05 22 25 68 08  
E-mail : zaynab\_chemaou@tmis-conseil.com

■ **Elaboration du plan de communication interne**

Date: 14-15 novembre  
Tél: 05 22 25 68 08  
E-mail : zaynab\_chemaou@tmis-conseil.com

■ **Maîtrise des dépenses et Achats: La gestion des achats et qualification fournisseurs**

Date: 14-15 novembre  
Tel: 05 22 45 12 72  
E-mail: acting@acting.ma

■ **Ohsas 18001 v 2007: Lecture pas à pas de la norme**

Date: 21 au 22 novembre  
Tel: 05 22 94 55 33  
E-mail: ghizlane.dibiche@afnor.org

■ **Bilan de mi-carrière et bilan d'étape professionnel**

Date : 21-22 novembre  
Tel : 05 22 25 68 08

E-mail : zaynab\_chemaou@tmis-conseil.com

■ **ISO 9001-2015: Devenir auditeur, responsable d'audit qualité reconnu à l'international**

Date: 21 au 25 novembre  
Rens: Vigicert  
Tel: 05.23.32.39.43  
E-mail: formation@vigicert.com

■ **Réussir son bilan de compétence professionnels**

Date : 23-24 novembre  
Tél : 05 22 25 68 08  
E-mail : zaynab\_chemaou@tmis-conseil.com

■ **Audit Qualité Interne**

Date: 23 au 25 novembre  
Tel: 05 22 94 55 33  
E-mail: ghizlane.dibiche@afnor.org

■ **Audit de la gestion des ressources humaines**

Date: 28-29 novembre  
Tel: 05 22 25 68 08  
E-mail : zaynab\_chemaou@tmis-conseil.com

■ **La communication interne: Stratégie et déploiement**

Date : 29-30 novembre 2016  
Tél : 05 22 25 68 08  
E-mail : zaynab\_chemaou@tmis-conseil.com

■ **Passeport ICF Accompagnement des coachs à la certification ICF**

Coaching Ways International  
Module 1: 16, 17 et 18 décembre  
Abacus Consulting  
Tel : 05.22.26.40.81/82

*Contact:*  
**Abdelaziz OUAHID**  
aouahid@leconomiste.com

## DEMANDES & OFFRES D'EMPLOI

<p style="text-align: center;"><b>Haute Formation en expertise comptable</b></p> <p>Longue expérience dans entreprises banques et cabinets de conseil Cherche missions d'organisation et de restructuration comptable, administrative, et financière. Étude de faisabilité et Suivi des dossiers de financement.</p> <p style="text-align: right;"><b>D252</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Tel : 06 61 910 128</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>ASSISTANTE DE DIRECTION CONFIRMÉE</b></p> <p>Longue expérience - Gestion administrative - Gestion des appels d'offres Gestion des RH, à l'écoute de toute proposition (Casablanca et régions)</p> <p style="text-align: right;"><b>D253</b></p> <p style="text-align: center;"><b>GSM: 0665 18 90 82</b></p>
<p style="text-align: center;"><b>Responsable informatique</b></p> <p>Ingénieur + 16 ans d'expérience Multinationale + SSII Cherche poste de responsabilité / Casa</p> <p style="text-align: right;"><b>D259</b></p> <p style="text-align: center;"><b>GSM: 0661 18 63 71</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Directeur Administratif et Financier</b></p> <p>19 ans d'exp. au sein d'entreprises nationales &amp; multinationales Étudie toute proposition sérieuse.</p> <p style="text-align: right;"><b>D254</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Tel : 06 16 85 09 32</b></p>
<p style="text-align: center;"><b>JH 28 ans</b></p> <p>Permis B -expériences 4 ans chauffeur- Technicien en réparation des engins à moteur Sérieux et réactif Cherche emploi</p> <p style="text-align: right;"><b>DAJG</b></p> <p style="text-align: center;"><b>GSM 06 74 47 96 16</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>JH 35 ans</b></p> <p>Chauffeur -Permis B- Très Bonne expérience Cherche emploi</p> <p style="text-align: right;"><b>DAJG</b></p> <p style="text-align: center;"><b>GSM : 06 06 84 59 04</b></p>
<p style="text-align: center;"><b>INFOGRAPHISTE / WEBDESIGNER</b></p> <p>JH 29 ans 4 ans d'expérience dans agences et stés Maîtrise logiciels de conception et montage: Photoshop, Illustrator, Prox Show, 3D.. bureautique: word, excel, access, Powerpoint Mail: khalid.errady@gmail.com</p> <p style="text-align: right;"><b>DMLG</b></p> <p style="text-align: center;"><b>GSM : 0633 95 47 79</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Cadre bancaire</b></p> <p>30 ans d'expérience Directeur d'agence Développement du portefeuille clients Placement de produits bancaires Connaissance et maîtrise des notions juridiques Cherche poste de responsabilité</p> <p style="text-align: right;"><b>DSTG</b></p> <p style="text-align: center;"><b>GSM: 0674 52 60 64</b></p>

## Offres ou Demandes d'emploi Bon de commande

à retourner à L'Economiste au  
**70, Bd. Massira Khadra - Casablanca**  
**Tél.: 05.22.95.36.00 -Fax: 05.22.36.59.26**

**Nom:** .....

**Adresse:** .....

**Téléphone:** .....

• **Parution: Mardi**

(prière d'écrire en majuscule)

.....

.....

.....

.....

• **Demandes d'emploi**

**Règlement en espèces: 240 DH TTC pour 1 module / parution**

1 module = 4 cm (H) x 6 cm (L)

• **Offres d'emploi**

**Je joins mon chèque de 1.800 DH TTC pour deux modules / parution**

2 modules = 8 cm (H) x 6 cm (L)