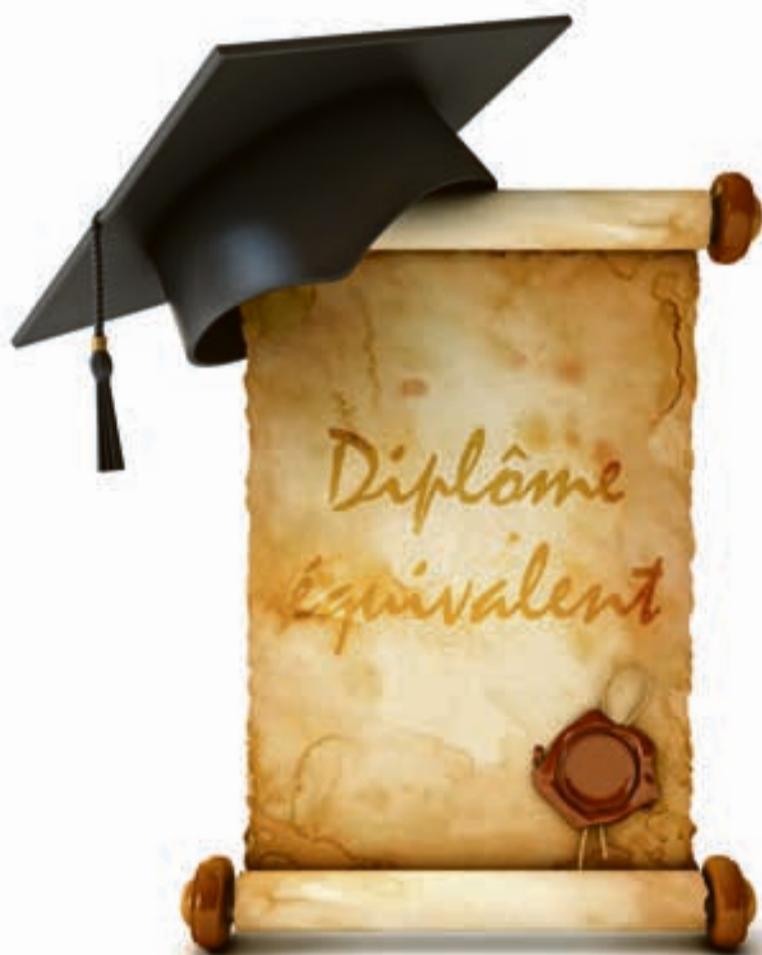




## Diplômes privés

# Le décret de la discorde



(Ph. Conception Fotolia)

- **Un projet de cahier des charges pour la reconnaissance des universités privées**
- **Exclues, les écoles sont furieuses**
- **Les établissements où l'Etat est partenaire reconnus d'office**

Page II

### Salaire: Heureux les cadres-dirigeants!

**L**ES salaires des cadres-dirigeants résistent à la crise, ils continuent même sur leur trend haussier. Cette année, la progression moyenne est estimée à 4%. Un pourcentage bien supérieur à la croissance économique (2,5%). Face à la rareté des compétences, les entreprises n'ont d'autres choix que de miser encore plus pour attirer les meilleurs profils. Mais est-ce soutenable à long terme? Les entreprises commencent à se poser des questions, surtout que le niveau des salaires offerts s'approche de plus en plus de ceux des pays développés. □

Pages IV & V

### ■ Résolution des conflits: Les sanctions en dernier recours

Page VI

### ■ ESG-Inseec: Les raisons de l'alliance stratégique

Page III

### ■ Codéveloppement: Bientôt une école

Page VII

## Diplômes privés

# Un projet de reconnaissance à la carte

■ **Le texte du gouvernement concerne uniquement les universités privées**

■ **Celles où l'Etat est associé sont reconnues d'office**

LES établissements de l'enseignement supérieur privé l'attendaient, mais finalement, ils ne l'auront pas tous, la reconnaissance des titres qu'ils délivrent. Un sésame qui pourrait leur permettre de délivrer des diplômes équivalents à ceux du public. Le projet de décret déposé au Secrétariat général du gouvernement (SGG), selon son énoncé, vise à «renforcer le rôle joué par le privé en tant que partenaire essentiel en matière d'éducation, de formation et de recherche scientifique». Il consacre aussi la mise en application des dispositions des articles 53

et 54 de la loi 01-00 régissant l'enseignement supérieur, et qui stipulent à la fois la reconnaissance de la qualité du privé et l'équivalence de ses diplômes. Le ministère de l'Enseignement supérieur (MES)

a, cependant, préféré limiter, pour le moment, le champ d'application du décret aux universités privées.

«Nous aurions voulu l'élargir à tout le monde, mais nous n'en avons pas les

par la tutelle. Leur comptabilité, elle, doit être irréprochable. La gouvernance doit également être claire et préciser les responsabilités imparties à chacune de ses instances. Un système interne d'évaluation est, en outre, obligatoire.

Concernant les enseignants, le projet de décret impose qu'un minimum de 60% de l'enveloppe horaire soit dispensé par des profs permanents, et que 50% d'entre eux soient titulaires d'un doctorat ou d'un diplôme équivalent.

Seules les universités privées autorisées par le MES, exerçant pendant au moins 3 ans et dont toutes les filières sont accréditées, peuvent déposer une demande de reconnaissance. Après évaluation de la requête par la Commission nationale de coordination de l'enseignement supérieur, la reconnaissance est annoncée par décret, pour une durée de 5 ans renouvelables. Le président de l'université en question pourra alors apposer son visa sur les diplômes qui seront automatiquement reconnus équivalents à ceux du public.

Pour l'heure, cinq universités privées sont concernées par le décret. L'Université internationale de Casablanca (UIC), Mundiapolis (Casablanca), les universités privées de Marrakech (UPM) et de Fès (UPF), et l'Université internationale d'Agadir (Universiapolis). Toutes devront remplir les conditions précisées dans le décret afin de décrocher le précieux titre. Les universités nées d'un partenariat pu-

Les effectifs triplent, mais la part dans le total stagne (Total des inscrits)				
Discipline	2000-2001	2005-2006	2008-2009	2012-2013
Gestion, commerce et communication	8.566	14.733	19.644	23.610
Sciences de l'ingénieur - Sciences & techniques	2.252	5.110	9.861	13.321
Paramédical	701	1.076	1.036	989
<b>Total</b>	<b>10.887</b>	<b>20.919</b>	<b>30.541</b>	<b>37.920</b>

Source: MES

*Les effectifs d'inscrits dans les établissements de l'enseignement supérieur privé ont été multipliés par 3,5 sur les 13 dernières années. Mais cela n'a pas suffi pour porter la part du privé à 20% des effectifs, comme cela a été préconisé par la Charte nationale de l'éducation et de la formation. La part du privé stagne à quelque 6% depuis plusieurs années. Selon les opérateurs privés, la généralisation de la reconnaissance à tous les types d'établissements aurait pu donner un coup de pouce au secteur*

moyens. Je rappelle qu'il existe encore des écoles ouvertes dans des villas. Nous ne pouvons toutes les contrôler!», reconnaît le ministre de l'Enseignement supérieur, Lahcen Daoudi. «Nous avons choisi de procéder progressivement afin de tester nos capacités et d'expérimenter les critères de reconnaissance choisis. Les grandes écoles structurées seront concernées dans une deuxième étape. Nous sou-

groupe  
**ECO • MEDIAS**

**Cherche personne minutieuse et cultivée pour entretenir les données**

**Ayant un goût prononcé pour l'information par l'image**

**Excellent français et sens de l'observation exigés**

**Nous vous offrons une rémunération attractive et 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 : rrizki@leconomiste.com

**ECO • MEDIAS**  
L'ECONOMISTE **المصباح** L'ECONOMISTE  
70, Bd Massira Khadra - Casablanca

### Les grandes écoles privées furieuses!

CHEZ les grandes écoles privées, c'est la consternation. «Pourquoi la tutelle n'a-t-elle pas commencé par les écoles qui existent depuis 30 ans et qui ont fait leurs preuves?», s'interroge Jacques Knafo, président de la Fédération de l'enseignement supérieur privé. «Le ministère n'a, par ailleurs, informé personne. Ni les écoles, ni le Conseil supérieur de l'enseignement», ajoute-t-il.

Pour la fédération, contrairement aux discours, toujours consensuels, tout est fait pour «casser» le secteur privé qui peine à se développer. «Pour que le Maroc puisse devenir un hub pour la formation et la recherche, l'Etat doit s'associer aux opérateurs privés. Il ne pourra pas tout faire tout seul», estime Knafo.

Les grandes écoles privées ne comptent pas en rester là. Elles organiseront bientôt une conférence de presse afin de s'exprimer sur le sujet.

Il s'agit, néanmoins, d'une initiative inédite. «La reconnaissance du privé, refusée par le syndicat de l'enseignement supérieur, est prévue dans la loi depuis 14 ans déjà, mais il n'y a jamais eu de décret d'application», rappelle une source au MES. □

haitons aussi les encourager à se transformer en universités. Ce qui compte, c'est que nous avons engagé le processus», poursuit-il.

Pour définir les critères de reconnaissance des établissements de l'enseignement supérieur privé, le MES s'est basé sur ceux du public (ENCG, Iscae, écoles d'ingénieurs...). Les établissements sont tenus de répondre à des normes techniques et pédagogiques qui seront fixées

public-privé ou public-public, quant à elles, sont reconnues d'office (l'Université polytechnique Mohammed VI de Benguerir, l'Université internationale de Rabat, les deux universités des sciences de la santé de Rabat et de Casablanca, et l'Université euroméditerranéenne de Fès). □

Ahlam NAZIH

Pour réagir à cet article:  
courrier@leconomiste.com

# ESG-Inseec France: Les enjeux de l'alliance

## ■ Une prise de participation qui devrait dépasser 90%

## ■ Des audits et des certifications de comptes lancés

## ■ Une dizaine de masters déjà ouverts aux standards du groupe français

LE groupe ESG crée l'évènement en annonçant, il y a une dizaine de jours, son projet de fusion avec l'Inseec France. Une convention a été signée dans ce sens le 20 septembre dernier, à l'occasion de la remise des diplômes de la 25e promotion de l'école. «En nous associant avec un partenaire comme l'Inseec, nous assurons notre pérennité», confie Jacques Knafo, président du groupe.

Cette fusion intervient dans un contexte où le secteur de l'enseignement

privé stagne au Maroc depuis quelques années. Il n'accueille que 6 à 7% des effectifs d'étudiants, alors qu'il devrait en recevoir 20%, selon les préconisations de la Charte nationale d'éducation et de formation. En l'absence d'incitations fiscales et faute d'accompagnement de l'Etat, les établissements privés ne peuvent compter que sur eux-mêmes. Ils sont aujourd'hui contraints d'explorer de nouvelles perspectives de développement, surtout avec la concurrence qui devient de plus en plus acerbée. Et c'est la logique qui anime les orientations de l'ESG.

L'Inseec France, de son côté, déjà présent en Europe, en Amérique du Nord et en Asie (avec 11 écoles, 15.000 étudiants, 40.000 anciens lauréats, 10.000 entreprises et 200 établissements partenaires), souhaitait se frayer un chemin vers la région Mena et l'Afrique, à travers le Maroc.

La prise de participation dans le capital de l'ESG se fera graduellement. Elle devrait dépasser 90%. Jacques Knafo, lui, devrait rester à la tête du groupe marocain pendant encore 3 à 5 ans. Mais



Jacques Knafo devrait rester à la tête du groupe marocain pendant encore 3 à 5 ans. Mais rien n'a encore été décidé concernant l'avenir de l'enseigne ESG (Ph. Archives de L'Economiste)

rien n'a encore été décidé concernant l'avenir de l'enseigne ESG. La valeur finale de la prise de participation n'a pas non plus été précisée. Les accords sont

toujours en cours de validation. Pour commencer, une série d'audits et de certification des comptes de l'ESG, qui compte trois établissements (Casablanca, Marrakech, Agadir) et près de 1.000 étudiants, a été lancée. Une dizaine de masters, conformes aux standards de l'Inseec France, ont également été ouverts cette rentrée à Casablanca.

«Nous ne sommes pas pressés, nous allons d'abord commencer par des accords de partenariat pour des projets à la fois au Maroc et en Afrique», insiste Knafo. Un premier accord sur l'organisation des masters et l'accueil d'étudiants africains a été signé.

Cette alliance ouvrira de nouveaux horizons pour les étudiants marocains. Avec un réseau de partenaires plus large, les lauréats auront le choix entre plusieurs destinations (France, Etats-Unis, Chine, Monaco, ...). □

Ahlam NAZIH

Pour réagir à cet article:  
courrier@leconomiste.com

**Société nationale filiale d'un grand groupe, nous sommes engagés dans un processus de compétitivité et d'amélioration continue de nos moyens de gestion. Dans le cadre du renforcement de notre politique de développement à l'échelle nationale, nous recrutons :**

### UN CADRE MARKETING

Réf : A198 R14 (Poste basé à Casablanca)

#### Missions principales :

- ❖ Développer et renforcer le marketing relationnel
- ❖ Lancement et animation opérationnelle
- ❖ Gestion du site WEB et de projets Marketing

**Formation :** Bac+4/5 Ecole supérieure de commerce et maîtrise de l'anglais

**Expérience :** débutant

### UN CONTROLEUR PERMANENT

Réf : A198 R15 (Poste basé à Casablanca)

#### Missions principales :

- ❖ Participer à la définition des outils du dispositif de contrôle permanent et de la gestion des risques
- ❖ Garantir le contrôle des processus et des procédures

**Formation :** Bac+5 spécialisé en audit interne ou audit SI. Bonne maîtrise de la norme ISO27001

Maitrise de l'Anglais souhaitée.

**Expérience :** débutant / 1 an dans l'audit SI au sein d'un cabinet d'audit et / ou de conseil, auprès d'un établissement bancaire ou financier.

Les descriptifs et les exigences des postes sont consultables sur les sites :

[www.idoine-maroc.com](http://www.idoine-maroc.com) - [www.Rekrute.com](http://www.Rekrute.com)

**Date limite de dépôt des candidatures pour tous les postes : 13 octobre 2014**

Si ce descriptif concorde avec vos projets et motivations professionnelles, veuillez adresser votre candidature complète à notre conseil IDOINE qui la traitera avec soin et professionnalisme, sur [idoine@idoine-maroc.com](mailto:idoine@idoine-maroc.com)

## IDOINE change d'adresse

Nous avons le plaisir d'annoncer à l'ensemble de nos partenaires - clients, candidats et prestataires - que nous nous installons dans de nouveaux locaux et ce à partir du

**1<sup>er</sup> Octobre 2014**

**63, Bd Anfa – Rue Washington – Res. ESSAID  
4<sup>ème</sup> Etage – Casablanca**

**Les coordonnées du cabinet restent inchangées**

**Tel : 0522.43.00.50/51/52**

**GSM : 0666.635.158**

**0661.491.853**

# Cadres: Les hauts salaires toujours au top!

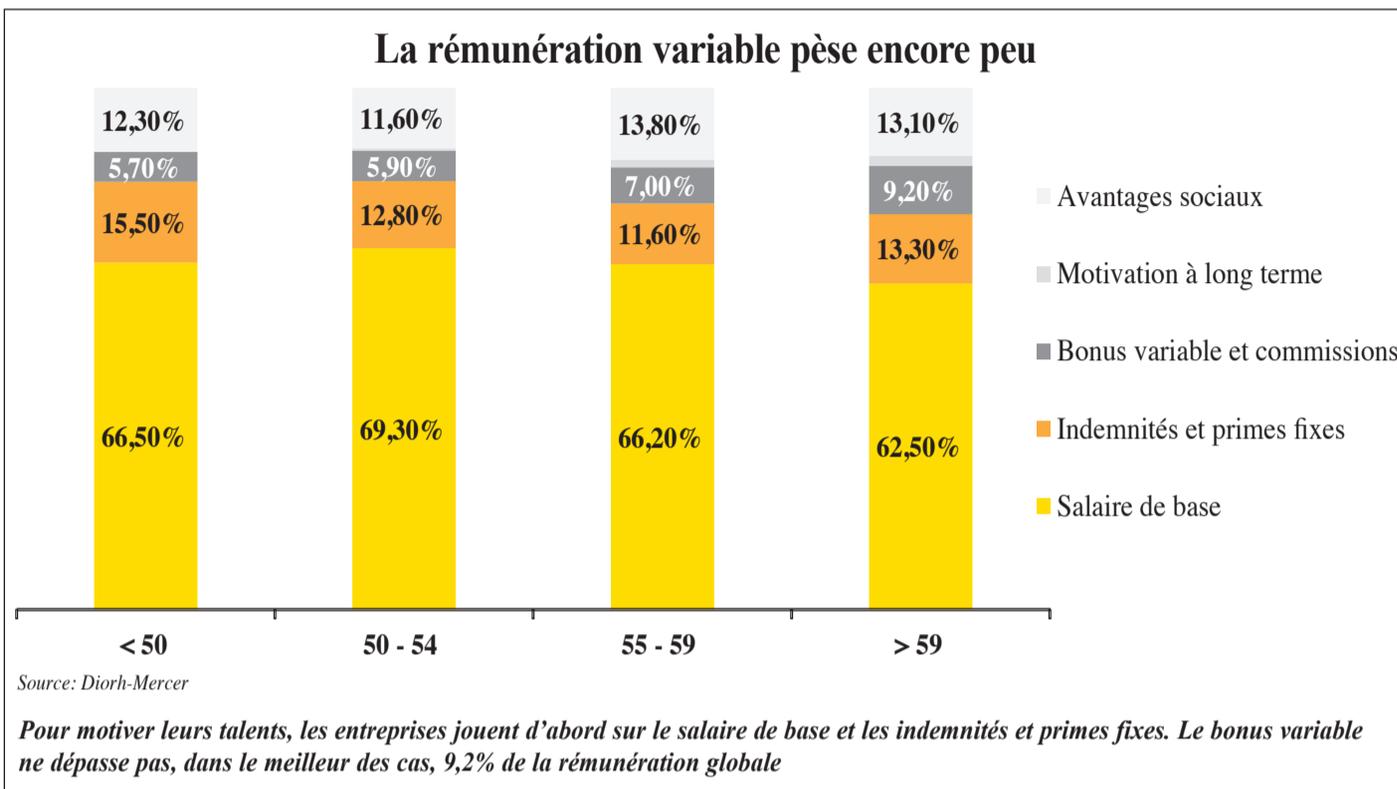
■ C'est ce que révèle l'enquête Diorh-Mercer 2014

■ Les directeurs d'achat connaissent la plus forte progression, +11%

■ La performance individuelle, premier facteur de révision salariale

CRISE ou pas, les salaires des cadres dirigeants se portent toujours aussi bien. On n'est mieux servi que par soi-même. Tous les postes de direction ont connu des hausses allant de 4% à plus de 11%, selon l'enquête Diorh-Mercer 2014. Mais certains ont été plus «chouchoutés» que d'autres. Les directeurs d'achat, par exemple, occupent le haut du podium en enregistrant la plus forte progression sur un an, +11,1%. En ces temps de crise, la fonction achat est devenue essentielle pour la maîtrise des coûts. Les entreprises n'hésitent donc pas à offrir des rémunérations plus attractives en vue d'attirer les meilleurs cost-killers.

Les DRH, qui ont également gagné des galons ces dernières années, se classent deuxième, avec une hausse de 7,2%, suivis des directeurs juridiques (+6,2%) qui devancent désormais les directeurs financiers (+6%). Dans un marché mon-



dialisé, les juristes ouverts sur les réglementations à l'international sont très prisés. Très rares sur le marché, ils arrivent à décrocher des rémunérations qui peuvent dépasser celles des directeurs financiers.

Les managers aussi (responsable production, juridique, maintenance, commercial...) ont vu leur salaire s'améliorer avec des taux allant de 3 à 9%.

Par secteur, seul celui des énergies renouvelables offre des rémunérations supérieures à la moyenne du marché, tandis que l'automobile et les biens durables sont en retrait.

Les salaires sont, certes, en hausse, mais leur structure reste pratiquement inchangée (voir illustration), avec une prédominance de la rétribution fixe. Le bonus variable ne représente qu'une part de 5,7% à 9,2% selon les classes d'âge. «Cela signifie que la performance ne

viduelle est également un peu plus prise en compte pour l'octroi des primes (+2% par rapport à 2013). Son poids dans les critères de versement du bonus est plus important chez la classe des ouvriers (34%), la force de vente (25%) et les cadres moyens (25%). Globalement, les

## ■ Un programme pour améliorer l'éducation de base

Un projet de coopération technique entre le Maroc et le Japon, intitulé «Promouvoir l'éducation avec équité et qualité (PEEQ), vient d'être lancé. Objectif: développer et renforcer la capacité du ministère de l'Education nationale et de la Formation professionnelle à soutenir les académies régionales de l'éducation et de la formation (Aref), puis à améliorer la gestion autonome des écoles les plus défavorisées. La première composante du programme, dite «équité», renvoie à la généralisation de l'accès à l'éducation, à travers des campagnes de promotion de la scolarisation organisées par des collègues et des écoles primaires affiliées.

La seconde composante, intitulée «qualité», fait allusion à l'amélioration de l'éducation au sein des établissements scolaires. Le PEEQ sera adopté durant 4 ans au niveau de près de 120 établissements scolaires rattachés à huit académies régionales de l'éducation et de la formation, dont notamment celles des régions Chaouia-Ouardigha, Doukkala-Abda ou encore Sous-Massa-Drâa. L'expérience sera par la suite généralisée aux autres académies régionales de l'éducation et de la formation présentes dans le Royaume.

## ■ Un réseau pour les DAF

Le contact du responsable administratif et financier d'une entreprise est essentiel pour une prospection commerciale efficiente. L'éditeur multimédia Jankari Consulting vient de lancer sur le marché la première base des Top 300 DAF du Maroc. Cette base électronique payante recense près de 300 responsables DAF des grandes entreprises du Maroc. Ils ont été choisis suivant différents critères de qualification, tels que le chiffre d'affaires de l'entreprise ou encore la maturité de l'organigramme. Les champs de la base DAF 2014 comprennent bon nombre d'informations, comme l'entreprise, le nom du DAF, le téléphone ou encore l'e-mail. Un processus de relance téléphonique et par e-mail permet de mettre à jour les données. □

## Les soins médicaux privés se généralisent

DANS le panel traité par l'enquête Diorh-Mercer (120 entreprises avec un chiffre d'affaires moyen de 1,1 milliard de DH et un effectif moyen de 540 personnes), les soins médicaux privés sont presque généralisés. Quelque 93% des entreprises participantes les mettent à disposition de leurs collaborateurs. Les plans retraite aussi sont de plus en plus utilisés (84%). Par ailleurs, plus de la moitié (58%) leur offrent des contrats d'assurance vie ou d'assurance individuelle accident (53%).

Côté avantages en nature, le téléphone mobile (94% des entreprises) et la voiture de fonction (88%), restent les plus courants. Concernant les abonnements à des clubs de sport ou encore les accords de prêt, moins du tiers les accordent. Les logements de fonction viennent en dernière position (23%). □

constitue pas encore un vrai levier de rémunération», analyse Mehdi El Yousfi, DGA de Diorh.

Néanmoins, pratiquement toutes les structures (96%) intègrent des primes variables dans leur package de rémunération, surtout en faveur des dirigeants (98%) et des cadres supérieurs (97%). Les ouvriers, cadres moyens et forces de vente ne sont pas en reste. Plus de 80% des entreprises sondées déclarent leur offrir des bonus variables.

Autre fait marquant, la performance individuelle représente le premier facteur de révision salariale (94% des entreprises sondées), loin devant la position du salaire dans les grilles (68%), la performance de l'entreprise (60%), la position sur le marché (54%) ou encore l'inflation (48%). La performance indi-

décideurs choisissent d'opérer un mix de critères, y compris la performance des équipes et celle de la société.

Les entreprises sont, cela dit, plus prudentes. En raison des incertitudes qui entourent la conjoncture, elles ont pour la plupart maintenu inchangés, voire baissés, les bonus cibles (liés à la réalisation des objectifs prévus) sur les trois dernières années.

En termes de motivation à long terme, les stock-options demeurent l'outil préféré des employeurs (61%), suivis des actions de performance (32%) et des actions gratuites (21%). □

Ahlam NAZIH



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

## Cadres

## «Les entreprises pourront-elles tenir le coup?»

►►►  
■ **La hausse des rémunérations se poursuivra en 2015**

■ **Les salaires des dirigeants s'approchent de ceux des pays développés!**

- **L'Economiste: Quelle est la principale tendance relevée par l'enquête Diorh-Mercer 2014?**

- **Essaïd Bellal:** Cette année, le taux de croissance moyen des rémunérations, de près de 4% (contre plus de 5% les années précédentes), a suscité des réactions beaucoup plus fortes que d'habitude. Les entreprises commencent à se demander si

ce taux est tenable à long terme, sachant que la croissance du PIB pour 2014, est bien inférieure (2,5%). Dans les pays concurrents, par exemple, comme la Tunisie, la Turquie ou encore la Jordanie, la progression moyenne des salaires est de 3%.

Aujourd'hui, c'est sur la qualité des ressources humaines qu'il va falloir jouer. Une



Essaïd Bellal, directeur associé de Diorh: «Pour s'en sortir, il faudra agir sur l'employabilité et la productivité» (Ph. Archives de L'Economiste)

de prendre en considération le développement de la compétitivité et la productivité des entreprises.

Nous avons d'un autre côté des dirigeants que les entreprises, qu'elles le veuillent ou non, sont obligées de payer au pris fort. Enfin, il existe une catégorie au milieu qui, elle, est oubliée.

- **Les entreprises soulignent aussi le poids des charges sociales...**

- En effet, elles sont énormes. Il existe d'autres moyens d'imposer la solidarité nationale. L'Etat estime que chaque individu y participe, mais c'est faux. C'est finalement l'entreprise qui la prend en charge totalement. Le salarié, lui, négocie son package. Et c'est là une autre forme d'injustice. Les plus anciens dans l'entreprise doivent toujours payer pour les nouveaux venus. Les personnes qui prennent ces décisions ne connaissent pas les contraintes auxquelles les entreprises sont confrontées.

Malheureusement, il n'est pas possible de réussir le social sans passer d'abord par l'économique.

- **Les techniques de motivation ont-elles évolué?**

- Cela dépend de la vision des responsables des entreprises. La motivation, ce n'est pas seulement une question de salaire. Parfois, cela ne compte pas que vous offriez moins que le marché, si en parallèle vous respectez vos équipes, vous leur présentez de nouvelles perspectives, reconnaissez leur travail... Malheureusement, ce n'est pas toujours le cas au Maroc. □

Propos recueillis par  
Ahlam NAZIH

Pour réagir à cet article:  
courrier@leconomiste.com

Postes	Mouvement salaire de base 2013 vs 2014 (Moyenne)
Directeur d'organisation	4,0%
Directeur des opérations	5,3%
Directeur achat	11,1%
Directeur juridique	6,2%
Directeur ressources humaines	7,2%
Directeur finance et comptabilité	6,0%
Directeur SI	5,4%
Directeur commercial et marketing	5,1%
Directeur de production	5,4%

Source: Diorh-Mercer

Les directeurs d'achat, directeurs juridiques et DRH sont ceux qui ont enregistré la plus forte progression salariale par rapport à 2013, dépassant même les directeurs financiers. Les perles rares étant peu nombreuses sur le marché, les entreprises sont obligées de payer le prix fort en vue de les débaucher

véritable remise en question doit être opérée, mais ce n'est pas encore réellement le cas au Maroc. L'Education nationale ne met pas sur le terrain des personnes à même de relever les besoins futurs des entreprises ainsi que les compétences qu'il faudrait produire. Le Conseil supérieur de l'enseignement, non plus, ne compte pas d'experts, de chefs d'entreprises ou de consultants avec une vraie vision de la problématique. Or, c'est nécessaire pour aller de l'avant.

- **Cette flambée des salaires, est-elle due à la rareté des compétences?**

- En vue d'attirer les meilleures compétences, qui sont rares sur le marché, les entreprises sont obligées de les payer plus cher.

Il est vrai que le niveau des

salaires reste moyen au Maroc. Mais plus l'on monte dans l'échelle pour aller vers les directeurs généraux ou centraux, plus les rémunérations se rapprochent de celles pratiquées en Europe. Pour s'en sortir, il faudra agir sur l'employabilité et la productivité.

- **La tendance pourrait-elle se poursuivre en 2015?**

- L'an prochain l'évolution sera autour de 4 ou 5%, voire plus, puisque la croissance attendue du PIB sera meilleure (5%). Mais le problème, ce n'est pas le fait que la progression soit alignée ou pas à la croissance économique. La vraie question à soulever est celle de l'iniquité.

Au Maroc, il existe une partie des salariés défendue par les syndicats. Il s'agit des personnes gagnant le Smig. Je suis d'accord sur le fait d'améliorer leur pouvoir d'achat afin de doper la consommation. Mais il faut que cela se reflète sur la compétitivité des entreprises. Les syndicats, le patronat et l'Etat doivent trouver un moyen

## Les managers qui bougent

● **Un directeur de Développement pour Colorado**

Amin Adad vient d'être nommé directeur de Développement du spécialiste de la peinture de bâtiment et des vernis, Colorado. Il aura pour principale mission d'accompagner le développement des projets stratégiques de l'entreprise, à l'échelle nationale et internationale. Avant d'occuper ce poste, Adad a réalisé un parcours sans faute dans la direction marketing du groupe, évoluant dans différents segments, dont le bâtiment, la carrosse-

rie et l'industrie. Amin Adad est titulaire d'un master en marketing de l'ISCAE, ainsi que d'un DESS en Chimie de Formulation.

● **...Et un nouveau directeur des Ventes**

Autre promotion chez Colorado. Anas Benhima a été nommé directeur des Ventes et Prescription. Il était jusque là directeur de la Région Centre. Il a rejoint le groupe en 2010, après une riche expérience dans le domaine de la distribution pétrolière, notamment dans le marketing et le commer-

cial. Benhima est titulaire d'un mastère en marketing et développement commercial de l'Ecole nationale de commerce et de gestion.

● **Nomination à l'ambassade de France**

L'ambassade de France a un nouveau conseiller pour les affaires sociales. Il s'agit de Stéphane Clément qui a succédé à Marcel Royez. Avant d'accéder à ce poste, Clément a été depuis 2009 chargé de mission, adjoint puis conseiller du SG du ministère en charge des Affaires sociales. Diplômé de l'ENA Paris (1981), il a enchaîné les postes de responsabilité dans l'administration française. Stéphane Clément a également été chef de l'admini-

nistration du programme mondial de lutte contre le sida de l'OMS (1987-1991).

● **Un expert culinaire chez Palmeraie Palace**

Le Palmeraie Palace de Palmeraie Resorts Marrakech vient de désigner un expert culinaire, Tarik Harabida, comme nouveau chef exécutif du groupe. Il était de 2007 à 2013 chef exécutif & directeur F&B au Meridien Nfis affilié à la chaîne Starwood à Marrakech. A compter de 2013, Harabida a décidé de lancer son propre concept de restaurant avec atelier de cuisine à Marrakech. □

# Conflits: Travaillez la cohésion des équipes

■ Remontez à la source du problème avant d'agir

■ Tenir un agenda d'exécution des résolutions est primordial

■ Le licenciement, en dernier recours

LA vie en entreprise est loin d'être un long fleuve tranquille. Des crises, tensions et clashes peuvent survenir, rendant la cohabitation au bureau tout simplement infernale. Ces situations peuvent impliquer de multiples intervenants, et leur résolution nécessite une grande part de communication, de réflexion et surtout de diplomatie.

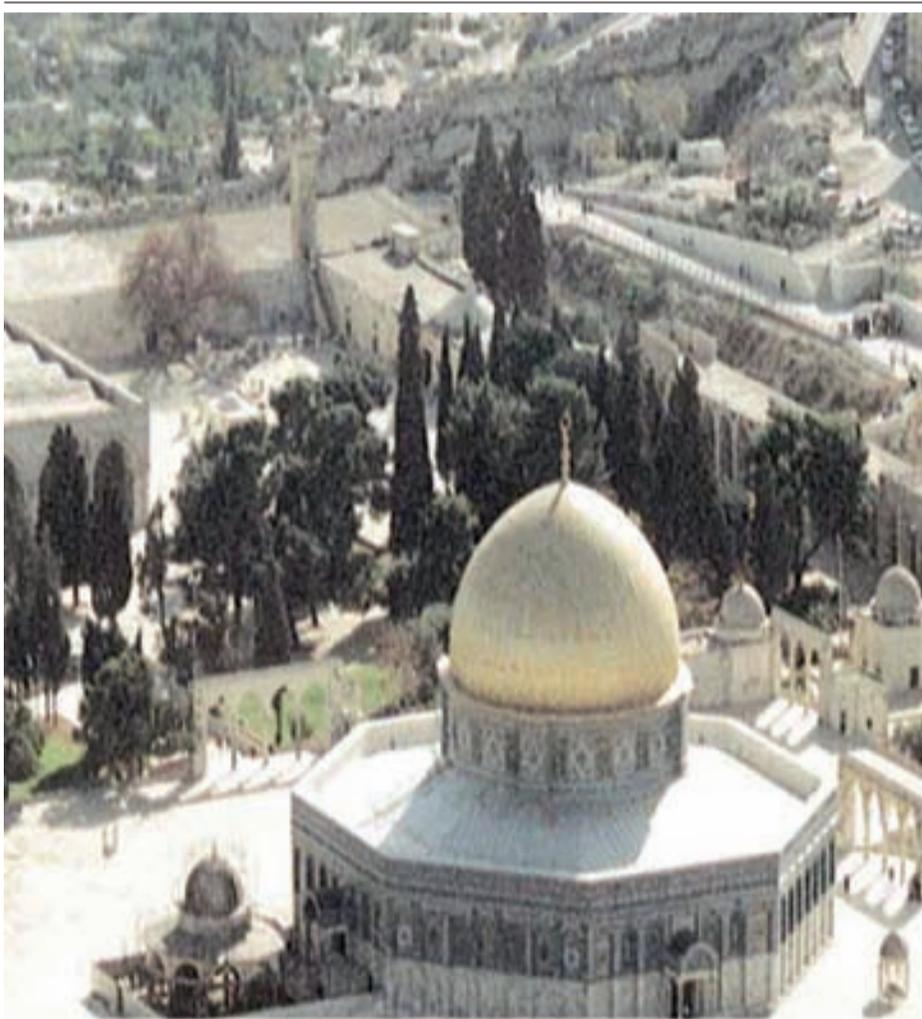
Le conflit en entreprise est une situation complexe et douloureuse, qui entraîne un véritable «blocage» entre au moins deux personnes ayant un intérêt ou

un but sur lequel elles ne sont pas d'accord. Il débute précisément lorsque des tensions, voire des violences, apparaissent entre les deux individus en question, qu'elles soient explicites ou implicites. Les choses peuvent dégénérer jusqu'à aboutir à terme à des agressivités, et transformer l'environnement de travail en un véritable cauchemar.

Afin de venir à bout d'une situation de conflit, le manager doit d'abord s'atteler à déterminer et à localiser la source du problème, pour ensuite négocier sa résolution. Il est conseillé de mieux cerner les tenants et les aboutissants du conflit, ainsi que ses principaux acteurs. Il s'agit pour le manager de mener régulièrement des entretiens personnels et des réunions d'équipe, d'être plus à l'écoute de ses salariés et



Les tensions et les clashes sont monnaie courante dans le monde du travail. Pour les gérer au mieux, il est essentiel de localiser d'abord la source du problème. Afin d'y arriver, le manager est tenu de mettre à profit son réseau relationnel et superviser de près les travaux de cohésion (Conception Fotolia)



الموقع الإلكتروني الجديد  
لوكالة بيت مال القدس الشريف

www.bmaq.org

يفتح لكم أبواب القدس ويعرفكم على أوضاعها ويقدم لكم كل ما تحتاجونه من معلومات عن الوكالة وعن كيفية مساعدة القدس وأهلها. يترعكم لفائدة الوكالة تساهمون في بناء مدرسة وتجهيز مستشفى وتوفير السكن للمحتاجين ومساعدة الفقراء والتكفل بالأيتام.

للمزيد من المعلومات اتصلوا بالرقم الأخضر  
0800000005  
لكلمة بلجان

de faciliter la prise de parole de chacune des parties, afin de les aider à développer leurs arguments.

«Il est essentiel en situation de conflit de discuter des problèmes de manière positive et constructive, et de créer un climat d'ouverture et de rapprochement»,

montre totalement neutre face aux parties impliquées.

Les experts recommandent la tenue d'un agenda d'exécution des résolutions prises de commun accord entre les personnes en question. Enfin, une réunion de clôture de l'incident doit être organi-

## De multiples origines

IL existe plusieurs formes de conflits qui peuvent être provoqués par différents facteurs. Ils peuvent être liés, par exemple, aux traits de caractère des personnes. Certaines n'ont pas les mêmes attentes ni les mêmes personnalités, et peuvent ainsi rencontrer des difficultés à travailler ensemble. A titre d'exemple, un individu rationnel peut avoir du mal à collaborer avec une personne émotive et créative.

Les antagonismes peuvent aussi être intergroupes, et donc liés à une différence de culture. Ils peuvent aussi résulter d'un changement de poste ou de tâches assignées. Il existe également des conflits dits organisationnels qui surviennent lorsque les politiques d'organisation adoptées ne sont pas compatibles entre elles.

Le traitement inégal des collaborateurs peut aussi être à l'origine d'un clash. Dans le cas d'une réduction des primes, par exemple, agir au cas par cas et non collectivement peut provoquer des tensions. Les salariés concernés peuvent mal vivre cette décision, se plaindre auprès de la direction et même déclencher des altercations. □

explique Daniel Dos, consultant en ressources humaines. «Le manager doit alors s'efforcer d'écouter les propos des personnes concernées et de vérifier l'intelligibilité des problèmes», ajoute l'expert. Autre technique conseillée, effectuer un travail de cohésion d'équipe regroupant les personnes concernées, en vue de mettre à jour la nature du problème.

Une fois le conflit localisé, le dirigeant est tenu de se proposer en médiateur, afin de faire avancer les choses. Mais attention, il est impératif qu'il se

sée, dans le but de s'assurer du retour à la normale.

Pour éviter toute complication future, il faut s'assurer qu'il ne subsiste plus aucun point de divergence.

Si la situation ne s'arrange pas, le manager peut émettre des sanctions, voire aller jusqu'à licencier l'une des personnes en conflit, si l'enjeu est trop important. □

K. A.

Pour réagir à cet article:  
courrier@leconomiste.com

# Le «codéveloppement» pour bien négocier le changement

■ Un concept managérial introduit par le cabinet Mancapital

■ Une école de formation d'animateurs spécialisés est prévue

ENCORE un concept de management qui fait son entrée au Maroc, le «codéveloppement». Il s'agit d'une approche managériale développée vers la fin des années 90 au Canada et qui fait fureur en France. Elle sera proposée pour la première fois au Maroc par le cabinet Mancapital, spécialisé dans le codéveloppement et le management du risque client. Les premières séances seront organisées dès début octobre.

Le codéveloppement est particulièrement préconisé pour accompagner le changement en entreprise (fusion, cession, réorganisation, ...). Mais il peut également aider les managers à faire face à des situations professionnelles difficiles. «Au Maroc,



*Le codéveloppement cible les dirigeants, managers opérationnels, équipes RH et membres de comités de direction, qui peuvent échanger autour de problématiques managériales diverses, durant des séances où chacun doit tenir un rôle précis. (Ph. Fotolia)*

nous sommes dans une société d'implicite.

Le codéveloppement pourrait aider à développer le parler vrai. Il permet aussi de renforcer la faculté de travailler en équipe, sans compter le fait qu'il offre aux managers un espace où ils peuvent simplement souffler», explique Catherine Boudewyn,

des spécificités du codéveloppement, c'est le moment où les participants font part de leurs apprentissages et de la manière dont ils ont vécu la séance. «Plus les profils sont différents, plus le processus est efficace», souligne Boudewyn.

fondatrice de Mancapital. Il cible les dirigeants, managers opérationnels, équipes RH et membres de comités de direction.

Les séances comptent en général 8 participants qui tiennent chacun un rôle précis: Un animateur, un client qui expose son problème et des consultants censés présenter des pistes de solution qui serviront à l'élaboration d'un plan d'action. La dernière étape de la séance, qui dure environ trois heures, est primordiale. Elle fait partie

Mancapital prévoit de lancer de nouveaux projets au Maroc durant les deux années à venir, à commencer par une école spécialisée dans la formation d'animateurs en codéveloppement.

Des clubs de codéveloppement pour DG et DRH sont également déjà en cours de mise en place. «Il s'agit d'une population très exposée qui ne dispose pas d'un lieu où se retrouver en petits groupes de pairs, et où échanger en toute confidentialité», précise la fondatrice de Mancapital.

Autre projet, un club international francophone d'experts en recouvrement permettant un échange d'expertises entre professionnels de différents pays.

Le cabinet opère à partir du Maroc dans plusieurs pays, notamment en Afrique subsaharienne, au Moyen-Orient et au Portugal. □

Ahlam NAZIH

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

**ESJC** ECOLE SUPERIEURE  
DE JOURNALISME  
ET DE COMMUNICATION  
Casablanca - 05 22 26 26 06 - [www.esjc.ma](http://www.esjc.ma) 100% d'emploi



Préparez votre **MASTER** (en 2 ans) de  
l'Ecole Supérieure de **Journalisme** et de  
**Communication** (formation en cours du soir)

Devenez un **vrai manager** du monde de la  
**Communication** et des **Médias** à travers une  
formation aux normes internationales assurée par  
des professionnels du métier.

Conditions d'accès :

- Minimum Bac+3
- Etude de dossier
- Entretien oral

37, rue Tata (à côté de Bank Al Maghrib) - Casablanca  
Tél : 0522-26-26-06 - Fax : 0522-26-20-60 - Site web : [www.esjc.ma](http://www.esjc.ma)

# Votre calendrier de formation

■ **Cycles : Fiscalité, Comptabilité, Paie, IFRS**

Date: Octobre à janvier  
Tél : 06 61 22 80 92  
Fax : 05 22 48 67 01  
e-mail : mn.consulting@menara.ma

■ **Iso 9001 et audit**

Date: 5-6-7-8 et 10 octobre  
Tél. 05.22.94.33  
Email: maroc@afnor.org

■ **Gestion du temps**

Date: 7-8 octobre  
Tél.: 05.22.39.39.71  
Email: sigmacompetences@gmail.com

■ **Finances publiques et comptabilité budgétaire: Nouvelle loi organique des finances**

Date: 9-10 octobre  
Lieu: Rabat  
Tél.: 05.22.20.33.05  
Email: serec@serec.ma

■ **Opérations de sortie et de build-up**

Date: 9 octobre  
Tél.: 05.22.23.74.85 / 06.66.38.74.50

■ **Gestion de production**

Date: 13-14 octobre  
Tél.: 05.22.39.39.71  
Email: sigmacompetences@gmail.com

■ **L'optimisation de l'arrêté des comptes et résultat fiscal**

Date: 14-15 octobre  
Tél.: 05.22.24.64.65  
Email: m.chorfi47@gmail.com

■ **Iso 50001: Système de management de l'énergie**

Date: 15-16 octobre  
Tél.: 05.22.94.55.33  
Fax: 05.22.94.55.07

■ **Traitement des réclamations**

Date: 20-21 et 22 octobre

Tél. 05.22.94.33

Email: maroc@afnor.org

■ **Formation Auditeurs Certifiés Irca IATCA QMS**

Date : 20 au 24 octobre  
Tél : 05 22- 44- 72- 71  
e-mail : ircatraining@moody-maroc.ma

■ **Management des équipes**

Date: 20-21 octobre  
Tél.: 05.22.39.39.71  
Email: sigmacompetences@gmail.com

■ **Pratique et technique d'élaboration des états de synthèse**

Date: 21-22 octobre  
Tél.: 05.22.24.64.65  
Email: m.chorfi47@gmail.com

■ **Iso 9001 - Comprendre la norme & conduite de l'audit**

Date: 20 au 24 octobre  
Tél.: 05.22.94.55.33

■ **Devenez ISO 27001 Lead Implementer**

Date: 19-20 novembre

Date : 27 octobre

Tél : 06 64 72 72 71  
e-mail : formations@is-quality.com

■ **Auditeur qualité Irca - Qualification d'auditeur tierce partie Iso 9001**

Date: 27-28-29-30 et 31 octobre  
Tél.: 05.22.94.55.33  
Fax: 05.22.94.55.07

■ **Femme, pouvoir et gouvernance**

Date: 29-30 octobre  
Tél.: 05.37.56.32.89  
Email: contact@institutma.ma

■ **Concepts généraux de la santé et de la sécurité au travail**

Date: 10-11 novembre  
Tél.: 05.22.39.39.71  
Email: sigmacompetences@gmail.com

■ **Gestion des achats**

Date: 19-20 novembre

Tél.: 05.22.39.39.71

Email: sigmacompetences@gmail.com

■ **Aspects juridiques des contrats de financement**

Date: 27 novembre  
Tél.: 05.22.23.74.85 / 06.66.38.74.50

■ **Qualité dans l'agroalimentaire: Iso 22000 & HCCP**

Date: 29-30 novembre  
Tél.: 05.22.39.39.71  
Email: sigmacompetences@gmail.com

■ **Itil V3**

Date: 14-15 décembre  
Lieu: Rabat  
Tél.: 05.37.77.94.60

Email: seminaire@it6.ma

Renseignements: Omar Jabre  
e-mail: ojabre@leconomiste.com

## 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)

## DEMANDES & OFFRES D'EMPLOI

**Assistante de direction Sénior confirmée**

Travaux d'assistantat classique  
Gestionnaire administrative, RH et logistique  
Gestionnaire des appels d'offres  
Formation universitaire -  
longue exp. au sein des DG  
A l'écoute de tte proposition  
(Casa et régions)

D311

GSM : 06 94 66 05 49

**Directeur Administratif et financier**

JH 39 ans Bac + 5 Finance comptabilité en France  
13 ans d'expérience dans Multinationale  
comptabilité, fiscalité, IFRS, conso  
et contrôle de gestion

D332

GSM: 0622 58 88 37

**Directeur Général F 49 ans**

Stratégie, conduite changement, restructuration  
gestion RH, commercial & communication  
finance, SI, site web  
Leadership & relationnel développé

D357

GSM: 0601 43 04 03

**Management, Marketing**

JH 21 ans - Bachelor Business Gestion  
Bac + 4 - université Gloucestershire (angleterre)  
EXP. plusieurs stages au Royaume Uni et Chine  
(finance, comptabilité et vente de luxe)  
Etudie toute proposition  
E-mail : hichamziani4@gmail.com

D355

GSM: 0656 18 45 27

**Directeur Business Unit**

JH 40 ans DESS + MBA Marketing en France  
14 ans d'expérience dans divers Multinationale  
en France et au maroc  
Devpt commercial Management, finance et RH

D333

GSM: 0661 28 74 92

**Directeur Administratif & Financier / DGA**

JH. 42 ans + 20 ans d'exp. Grand Groupe opérant  
en industrie, Commerce & Services  
Master C.G. ISCAE/Master C.C.A + MSTCF Bordeaux  
Pilote plusieurs Projets Dévelop. Maitrise ERP SAP...  
Structuration plusieurs filiales entant que Dir. B.U.  
Longue Exp. Management/finance/compta/CG/Audit/Juridique  
Bon sens d'organisation & communication + solide Réf.  
E.mail : rekrute.dir@gmail.com

D329

GSM: 0693 38 83 70

Tata Hispano, 100% subsidiary  
of Tata Motors Limited, is a  
leading Body Builder in Morocco  
and looking for a  
Commercial/Marketing Manager  
to drive its sales and service  
operations in Morocco.

Individuals, having an experience  
of at least 5 years in B2B  
business, whom challenges excite  
and are looking to build a  
career may send their resume at  
[recrute@tatahispano.com](mailto:recrute@tatahispano.com)

O347