



Entrepreneuriat

J'ai échoué, et alors?!

- Témoignages exclusifs de businessmen qui ont connu l'échec avant de briller
- Grâce à leur persévérance, ils ont su renaître de leurs cendres
- Challenges, stress, pressions,... chacun sa méthode pour se ressourcer

Pages III à V

■ L'échec, meilleur ennemi des entrepreneurs

Page II

■ Workaholics, ils se dépensent sans compter

Page VI

■ Les secrets de ceux qui ont réussi

Page VII

■ L'environnement des affaires toujours trop dur

Page VIII

■ Psycho: Pourquoi certains s'en sortent mieux que d'autres?

Page IX



L'échec, meilleur ennemi des entrepreneurs

■ **Echouer, toujours synonyme de médiocrité**

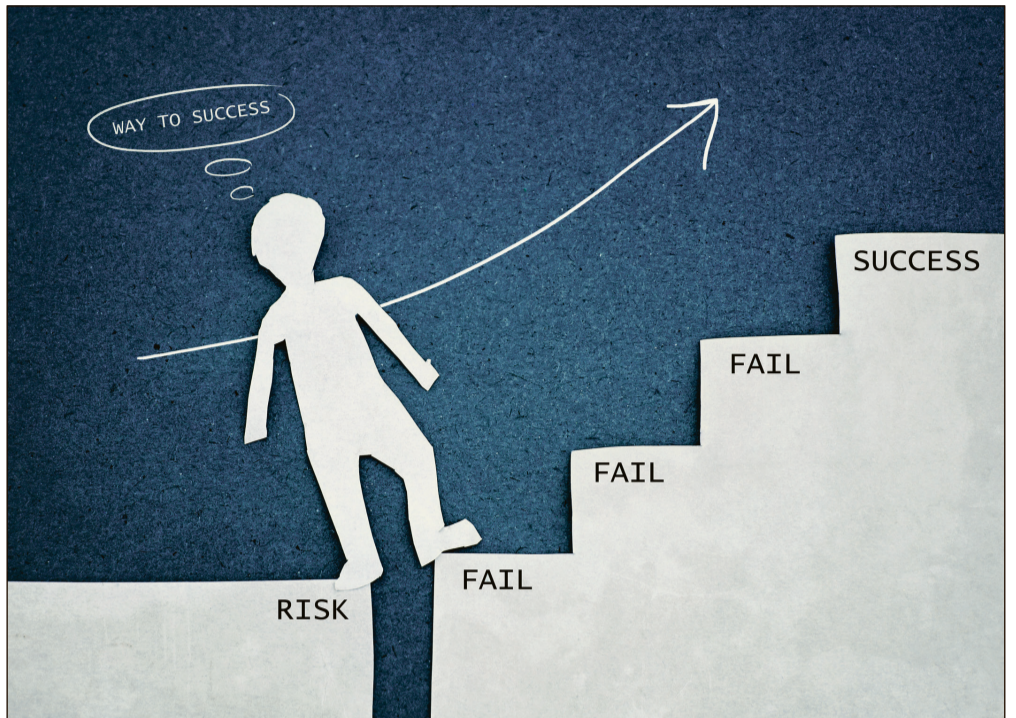
■ **Or, le chemin des businessmen n'est jamais fait que de gloires**

■ **Un gage d'expérience et de maturité dans d'autres cultures**

PRENEZ un peu de flair, une pointe d'audace, une volonté de fer, du leadership, du goût pour l'aventure et le challenge, beaucoup d'ambition et de passion, et vous aurez une graine d'entrepreneur. Rajoutez-y deux fois plus de travail, de patience, de persévérance, de résilience et une foi inébranlable, et vous obtiendrez un vrai businessman. N'est pas entrepreneur qui veut. Se lancer dans les affaires nécessite des qualités qui ne sont pas données

au commun des mortels. Oui, les entrepreneurs, c'est une catégorie à part. Seuls ceux qui sauront travailler sur eux-mêmes pourront intégrer ce cercle fermé. Cela dit, le chemin des hommes d'affaires n'est pas semé que de fleurs et de gloires. Il est aussi truffé d'embûches, de doutes, d'erreurs et d'échecs. Beaucoup de ceux qui ont réussi sont d'abord passés par la case échec: une entreprise qui fait faillite, un projet qui capote, un produit qui ne séduit pas, une mauvaise décision aux conséquences ravageuses, ... Le futurologue Mahdi Elmandjra ne disait-il pas que «pour réussir, il faut connaître dans sa vie un échec très tôt et une réussite très tôt»?

Perdre une bataille n'est pas la fin du monde. Le tout est de savoir se relever et aller de l'avant. En témoignent les parcours des businessmen les plus brillants et les plus reconnus au Maroc, qui ont su tirer des leçons de leurs revers et qui n'ont jamais



Le chemin des entrepreneurs est souvent truffé d'échecs, d'erreurs et de moments de doute. Les winners les perçoivent comme des tremplins vers le succès (Source: Conception fotolia)

baissé les bras. «L'échec est une vraie valeur immatérielle», souligne le fondateur du groupe Saham, Moulay Hafid Elalamy. Mais rares sont ceux qui savent l'apprécier à sa juste valeur. Contrairement à d'autres cultures, comme aux Etats-Unis où même les banques cherchent vos expériences malheureuses sur votre dossier avant de vous accorder un crédit, au Maroc les «déboires entrepreneuriaux» ne sont pas acceptés. L'échec est automatiquement associé à la médiocrité. Banques et investisseurs y sont allergiques. Ce blocage mental fait sans doute partie des principaux freins à l'entrepreneuriat.

En préparant ce dossier, l'on s'est demandé: les businessmen marocains oseront-ils confier leurs échecs? Si certains

ont aimablement décliné notre sollicitation, d'autres, portés par leur passion et leur sens du partage, n'ont pas hésité une seule seconde.

Pour réussir, ils ont d'abord accepté l'échec. Ceux que l'on considère comme des modèles de réussite sociale se sont "cassé la figure" avant de briller. Mais ils n'ont jamais déclaré forfait. Ils ont pu renaître de leurs cendres par la force de leur volonté. C'est là l'un des secrets de la réussite dans l'entrepreneuriat, ne jamais abandonner. □

Ahlam NAZIH



Pour réagir à cet article: courrier@leconomiste.com

anapec

Recrute pour une agence de communication

Un Planneur stratégique

Missions :

- Briefs : Vous imaginez des campagnes de communication multi supports percutantes. Créatif, vous adaptez vos idées en fonction de votre cible et des spécificités du marché.
- Rédaction : Vous êtes en charge de la rédaction de présentations, d'analyse, à destination des clients. Vous capables de rédiger en anglais et espagnol
- Stratégie : Votre expérience et votre formation vous permet de participer à la réalisation des recommandations agence et stratégies de communication.

Profil recherché :

Titulaire d'un bac +5 minimum en communication, vous disposez d'une formation spécialisée en publicité et stratégie de marque, Vous avez acquis une expérience minimum de 2 années dans un poste similaire en agence conseil et Communication. vous maîtrisez parfaitement le français; l'anglais et l'espagnol.



Des compétences pour l'emploi, des emplois pour les compétences.

- > Un réseau de 24 agences locales
- > 200 conseillers en emploi expérimentés
- > 25000 insertions et 4000 entreprises clientes en 2005
- > Un objectif de 200 000 insertions à l'horizon 2008

www.anapec.org

■ **Koutoubia Holding distingué**

La cérémonie de remise des attestations aux candidats admis à la première opération de la Validation des acquis de l'expérience professionnelle (VAEP) dans le secteur de l'industrie de transformation des viandes vient d'avoir lieu au siège de Koutoubia Holding de Mohammedia. L'opération de la VAEP, menée en partenariat avec Koutoubia Holding, s'inscrit dans le cadre de la mise en œuvre des mesures employées par le ministère de l'Education nationale et de la Formation professionnelle pour accompagner la formation en cours d'emploi destinée aux salariés n'ayant pas bénéficié d'une formation initiale diplômante correspondant à leurs métiers. L'objectif du programme consiste par ailleurs à mettre en place un véritable système de validation des acquis de l'expérience professionnelle.

■ **Un site pour orienter les lycéens**

Chaque année, pas moins de 150.000 bacheliers s'interrogent sur le choix de leur formation supérieure. Pour les orienter dans ce sens, le site «Guide-metiers.com» a récemment été créé. Comptant déjà près de 35.000 lycéens inscrits, ce site d'orientation destiné aux étudiants propose tout d'abord une recherche par métier intégrant pas moins de 500 fiches métier renseignant sur les qualités personnelles à acquérir, les missions principales, la formation, la rémunération ou encore les entreprises recrutant dans le secteur concerné. La plateforme offre aussi une recherche par école, incluant les fiches de présentation des 13 écoles partenaires ainsi que les métiers auxquelles ces dernières forment. □

Déboires, erreurs, revers... les patrons osent en parler



MOULAY Hafid Elalamy est un passionné. Il a toujours rêvé d'être entrepreneur. Son passage à la tête de la CGEM et sa nomination au gouvernement ne sont pour lui que des «accidents de parcours». «Je n'étais pas prédestiné à devenir président du patronat ou ministre», déclare-t-il. Mais il est toujours prêt à relever de nouveaux défis. Il se lance dans le monde des affaires durant ses études d'ingénierie informatique au Canada, il y a de cela trente ans. Avec un ami, il crée une société spécialisée dans le traitement de texte pour entreprises, dans laquelle ils mettent toutes leurs économies, complétées par des crédits bancaires. Très vite, les deux associés décrochent leur premier et unique client, une entreprise spécialisée dans la vente



(Ph. L'Économiste)

«Chaque échec est un pas en avant»

pyramidale de produits parapharmaceutiques. Avec à la clé une facture d'un million de dollars. «Théoriquement, nous étions devenus riches», se rappelle Elalamy. L'affaire se développe et la société passe rapidement de 2 à 20 employés. Tout marchait comme sur des roulettes, jusqu'au jour où le client fait faillite! La petite success story est stoppée nette. Avec les dépenses en produits, les recettes se sont «volatilisées». Première leçon: Ne jamais mettre tous ses œufs dans le même panier. Les deux associés l'ont appris à leurs dépens. «Aux Etats-Unis, on dit que les grandes fortunes ont connu au moins 3 faillites. C'est donc normal. Pour ma part, les enjeux de ma première entreprise étaient petits. Je n'ai donc pas

connu de vraie faillite. Ça viendra peut-être, la vie est ainsi faite, mais il ne faut pas pour autant baisser les bras!», pense Elalamy.

Il l'a appris bien assez tôt, toutes les affaires ne marchent pas. «Il faut éviter l'acharnement thérapeutique, avoir le courage de se réadapter, en fonction de ses aspirations, de son expérience et de son savoir-faire», insiste-t-il. Le jeune patron rebondit d'ailleurs 6 mois après, avec une nouvelle société informatique développant des logiciels pour entreprises. Cette fois encore, le succès est au rendez-vous. Elalamy gagne suffisamment d'argent pour rembourser ses dettes. Juste après, il monte une société de gestion de fonds qui a plutôt bien fonctionné. A son retour au Maroc, et après un passage à l'ONA, il fonde le groupe Saham (Assurance, services immobilier, offshoring, distribution...). En 1999, il lance le premier centre d'appels au Maroc, Phone Assistance. Ses premiers pas dans l'offshoring n'étaient pas faciles. Son client de l'époque, SFR, lui impose de ne divulguer aucune information. Il a donc dû recruter des opérateurs à l'aveugle, sans

préciser aux prestataires de recrutement le type de mission ou l'activité qui les attendait. Résultat, 70 candidats très mal choisis. Au bout de quelques mois, le client lui annonce qu'il met fin à son contrat dans un délai d'une semaine. Moulay Hafid Elalamy ne s'avoue pas vaincu. En quelques jours, il fait le tri dans ses équipes, redéploie ses forces et arrive à regagner la confiance de son client. «Nous avons vu l'entreprise disparaître et renaître en une semaine», se rappelle le patron de

«L'expérience et le savoir s'achètent»

Saham. Phone Assistance compte aujourd'hui 4.500 téléopérateurs.

Le flair des affaires, il n'y croit pas tellement. A ses yeux, seules comptent la technicité et la capacité à développer des «critères différenciants» par rapport à la concurrence. Chaque échec est pour lui un pas en avant. «L'expérience et le savoir s'achètent. Si vous investissez un peu pour les acquérir ce n'est pas grave», dit-il.

Aujourd'hui encore, il continue de se lancer des challenges et des objectifs sur des périodes de 5 ans, parfois «délirants» comme il se plaît à dire, et de rêver de conquérir de nouveaux marchés. □

«Ne pas perdre foi en son projet»

MOHAMED Khalil, c'est l'histoire d'une success story qui a démarré sur le tard. Ce n'est, en effet, qu'à l'âge de 54 ans, en 1995, qu'il se lance dans l'entrepreneuriat, en créant la société Dari Couspate, spécialisée dans la production de couscous et de pâtes. Il n'était, cependant, pas à sa première tentative dans le monde des affaires. Avec des associés, il s'est essayé à la production cinématographique de 1970 à 1978. Dans cette expérience «malheureuse», il a laissé toutes ses économies. Il en a tiré néanmoins des enseignements qui lui serviront plus tard dans Dari Couspate, à commencer par la nécessité de bien choisir ses associés. «Quand vous démarrez, il est important de bien savoir avec qui vous vous associez. Il faut qu'il y ait de l'entente, de la transparence, du sérieux, du professionnalisme, ... et que chacun apporte son expérience et

«Il y aura toujours des montagnes à aplanir»

son savoir-faire», insiste Khalil. Après une trentaine d'années de salariat dans l'agroalimentaire, il prend une année sabbatique pour réfléchir à son avenir. L'homme dynamique qu'il était ne pouvait se résoudre à partir à la retraite. C'est là qu'il a caressé le rêve de monter sa propre entreprise, mais cette fois-ci, en s'associant avec des membres de sa famille. «Tout le monde était frileux. C'était une période un peu trouble, avec des problèmes sociaux importants, des grèves, des occupations d'usines, des industriels devant la justice...», se rappelle Mohamed Khalil. Malgré toutes les difficultés, il croyait dur comme fer à son projet. Fort de son expérience dans le domaine, il réussit à monter un dossier bétonné et à décrocher un financement bancaire. A cause des lourdeurs administratives et des difficultés immobilières, les premiers pas ont été



(Ph. Bziouat)

laborieux. «Quand on persévère et qu'on frappe à toutes les portes, on finit par y arriver. Il faut, cela dit, être convaincu par son projet et maîtriser ce que l'on compte entreprendre», conseille Khalil. «Les jeunes qui veulent tenter l'aventure doivent savoir qu'il y aura toujours des montagnes à aplanir», ajoute-t-il.

Au fil des ans, Dari Couspate, qui mise sur la R&D et l'innovation pour conquérir le marché, monte en puissance.

En 2005, elle s'introduit en Bourse. «Sortir un nouveau produit peut prendre jusqu'à 5 ans. L'emballage à lui seul peut nécessiter un an», précise l'expert en agroalimentaire. Mais tous ses produits ne jouissent pas du succès escompté. Le couscous de maïs (Badaz), par exemple, a été un échec commercial. Le produit, dont la matière première était importée, fabriqué en petite quantité, était trop cher. Il a donc eu du mal à percer. Mais d'autres ont séduit, à l'instar du couscous à base d'orge (Belboula) qui a fait un tabac, ou encore le couscous bio, le dernier de la gamme Dari. Qu'il réussisse ou qu'il perde, Khalil ne regarde jamais en arrière. En 2014, il a cédé la gestion opérationnelle à son fils aîné et a pris la présidence du conseil d'administration. □

Pour réagir à cet article: courrier@leconomiste.com

Déboires, erreurs, revers...

«J'ai perdu de l'argent, mais gagné en expérience»

«C'EST le challenge qui me drive», lance Samir Benmakhlouf. Faire naître et développer des projets, c'est sa passion. D'ailleurs, dès qu'il arrive à mettre une affaire sur pied, la suite devient pour lui «monotone». Même en étant actuellement manager, le DG de Microsoft Maroc continue de faire de «l'intrapreneuriat». Son expérience avec le business a démarré dans les années 90, à l'époque où il préparait son doctorat en automatisme industriel, à l'université de l'Etat de Californie du Nord.

Il se fait approcher par un ami qui lui propose d'ouvrir un fastfood, en lui promettant de s'occuper de tout. Après un moment d'hésitation, Benmakhlouf accepte, sauf que c'est lui qui finit par monter tout le projet! Il s'investit corps et âme dans son fastfood baptisé «Casablanca Café», décoré avec les photos des héros du film Casablanca et spécialisé dans les sandwiches et plats méditerranéens. C'était pour lui une sorte de «deuxième doctorat», comme il se plaît à dire. «C'est là où j'ai appris à manager un business, à gérer les ressources humaines, à traiter avec les clients, à faire du marketing... Préparer un sandwich, par exemple, c'est toute une opération managériale!», raconte de DG de Microsoft.



(Ph. L. Economiste)

Il travaillait chaque jour de 10h à minuit, 7j/7, tout en continuant ses recherches universitaires. Ses efforts paient et il commence à réaliser des rentrées d'argent qui vont jusqu'à 500 dollars par jour, soit deux fois et demie le seuil de rentabilité qui était de 200 dollars. L'affaire marchait bien, jusqu'au jour où le jeune étudiant confie le fastfood à son associé (qui du reste était

toujours absent) pendant une semaine, le temps d'assister à une conférence. A son retour, il constate que les recettes journalières ont été divisées par trois. Il décide alors de tout arrêter et de se concentrer sur ses études. «L'aventure a duré un an. Je n'ai jamais pris un sou sur les recettes, parce que je savais que c'était la mort de la boîte. J'ai perdu de l'argent, mais j'ai beaucoup ga-

«Se fixer un objectif et foncer, sans jamais regarder en arrière»

gné en expérience», confie Benmakhlouf. Moralité de l'histoire: bien choisir ses associés. Après avoir décroché son doctorat en 1996, il intègre une start-up en tant que programmeur. Il y travaille pendant deux ans et demi, avant de rejoindre Microsoft, en tant que consultant en génie industriel. Il rentre au Maroc en 1998 pour gérer les partenariats PME/PMI. La multinationale l'envoie ensuite en Algérie, puis au Bahreïn pour créer et développer des filiales locales. Vers fin 2005, il décide de revenir dans le business, afin de «découvrir un nouveau monde, sans filets de sauvetage». Il quitte Microsoft et implante la franchise Century 21 au Maroc, avant de lancer Arsenal Soccer School Maroc. Le choc culturel est brutal. «J'ai été déçu par l'environnement des affaires qui encourage l'échec de l'entrepreneur. Mais le Maroc était en plein boom, j'ai bien gagné ma vie», dit-il.

En 2011, il est appelé à prendre la direction de Microsoft Maroc. Un challenge de plus qu'il accepte volontiers. Mais il ne compte pas pour autant abandonner l'entrepreneuriat. Des idées, il en a encore plein la tête. «Il existe beaucoup d'opportunités à saisir au Maroc», estime-t-il. Sa devise, se fixer des objectifs et foncer sans jamais regarder en arrière, être crédible et rester toujours fidèle à ses principes. □

«Jamais rien appris de mes succès»

AUTEUR de livres de management à succès, éditeur, spécialiste de la communication et de la formation... Philippe Bloch ne s'est vraiment lancé dans l'entrepreneuriat qu'en 1994. Durant un voyage à New York, il tombe sur un café sur Columbus avenue, où il découvre le concept d'Espresso Bar qui se développait en Amérique du Nord. Pas de service en salle, du cappuccino, des muffins, du café latte... autant de nouveautés qui chamboulaient le modèle classique de café. Bloch s'enthousiasme pour le concept et décide de l'introduire en France. «Je voulais faire Starbucks avant Starbucks», lance-t-il. De retour chez lui, il en parle aussitôt à son ami et associé de l'époque. «Qui n'est plus ni mon ami ni mon associé», tient-il à préciser. Et pour cause!

Les deux ex-associés démarrent avec deux magasins baptisés Columbus Café, à Paris et à Lille. Mais au bout d'un an, c'était un «échec absolu». Les fondateurs étaient ruinés. Deux principales erreurs les ont fait couler: un projet monté dans la précipitation et manquant de prépara-



(Ph. PB)

tion, et des emplacements très mal choisis. «C'était aussi trop de ruptures à la fois: premier café non fumeur en France, le premier sans alcool, premier gobelet XXL de cappuccino à la noisette...», explique Bloch. «Normalement, nous au-

riens dû arrêter. Il n'y avait aucune raison objective pour continuer. Tout était contre nous», poursuit-il. Mais c'était sans compter sur la ténacité et la détermination de l'entrepreneur passionné par son projet. «Think outside the box», c'était son mot d'ordre. Bloch négocie l'installation de Columbus Café dans le réseau de la Fnac, ce qu'il obtient. De nouveaux emplacements, plus branchés, sont ensuite choisis. Petit à petit, l'enseigne se développe.

En 2004, elle atteint 40 points de vente et s'exporte même à Dubaï. Coup de théâtre, en septembre de la même année, Philippe Bloch se fait virer de la présidence de son groupe. «Lors de l'assemblée générale pour la clôture des comptes de 2003, je sentais qu'il y avait des tensions dans l'air. Lorsque l'actionnaire de référence a demandé s'il y avait un dernier point, mon associé de 17 ans a répondu: oui, la révocation du

président», se remémore Bloch. «C'était malheureusement un hold-up légal. Ils étaient actionnaires majoritaires et ils avaient le droit de me virer», poursuit-il. Là encore, il ne se laisse pas abattre.

Il avait deux options: céder à la dépression ou aller de l'avant. Il opte pour la deuxième solution. Cela lui prend trois jours pour tourner la page, selon ses dires.

Philippe Bloch continue à écrire des livres à succès, tout en étant conférencier, chroniqueur sur des chaînes françaises spécialisées et business angel. Pour lui, l'échec, également mal perçu en France, c'est d'abord une source d'apprentissage. «Je n'ai jamais rien appris de mes succès», assure-il. A ses yeux, tout est surmontable, tant que la passion vous anime. □

«L'entrepreneur passionné qui survit à tout»

Pour réagir à cet article: courrier@leconomiste.com

les patrons osent en parler

«Accepter de perdre pour ensuite rebondir»

À l'instar d'autres businessmen, Adil Douiri a commencé à flirter avec le monde des affaires quand il était encore étudiant. Il a démarré en misant de l'argent dans des start-up et PME de ses amis. Sauf qu'elles n'ont jamais marché! Depuis, il s'est juré de ne plus investir dans des entreprises qu'il ne dirige pas.

Douiri préfère ne pas parler d'échecs dont les implications sont définitives, mais d'erreurs «qui vous apprennent à devenir plus fort». Après une courte, mais brillante, carrière dans la gestion de portefeuilles sur la Bourse de New York, il fonde la toute première banque d'affaires au Maroc en 1992, CFG. «Le mot échec ne s'applique

évidemment pas à CFG, puisqu'elle dispose aujourd'hui de sa licence de banque et qu'elle emploie 140 salariés. Mais j'y ai fait des erreurs, de mauvais choix qui restent à rattraper, et dont j'ai tiré des leçons. Elle aurait pu être beaucoup plus grande, plus performante», concède Douiri. Principale erreur: une gouvernance top complexe, avec une multitude de décideurs, qui a freiné le développement de la banque. Adil Douiri finit par se retirer spontanément de la gestion de CFG en 2001, et se contente d'être membre du conseil de surveillance. Cela dit, il ne

quitte pas le monde de l'entrepreneuriat pour autant. Il décide de lancer un projet industriel tout aussi ambitieux, Mutandis, qui a pour vocation de développer des marques marocaines de produits de consommation. Appelé à intégrer le gouvernement en 2002, il met son projet entre parenthèses.

Dès que son mandat de cinq ans prend fin, l'ex-ministre du Tourisme crée son entreprise en 2008. Il n'était pas question de reproduire la même erreur. Mutandis

est montée sous forme de société en commandite par action, où seul l'associé commandité est maître à bord, avec une gouvernance plus

efficace et surtout plus rapide. L'entreprise qui voit grand se développe. Mais là encore, une autre erreur d'orientation se profile. «Nous avons décidé de lancer un projet à la fois trop ambitieux et trop petit, Fenyadi. Nous nous sommes laissés tenter par la création, à partir de rien, d'une marque de luxe marocaine, avec des designers, ateliers de confection, créateurs, ...», explique Douiri. Le rêve de marcher sur les traces du groupe LVMH s'évapore très vite. Fenyadi, une structure beaucoup trop petite par

rapport au reste des projets de Mutandis, n'a pas bénéficié de la même «énergie et de la même attention managériale» que

les autres marques. Par ailleurs, avec beaucoup d'actionnaires, c'était difficile de supporter «patiemment» la construction d'une enseigne qui peut prendre jusqu'à 15 ans, et d'en sup-

porter les pertes. «Cette erreur a été portée par une ambition, celle de créer une belle marque nationale haut de gamme, qui réussira, mais dans d'autres mains que celles d'un groupe aussi lourd que Mutandis», relève Adil Douiri. De ses erreurs, il a beaucoup appris. «Il faut se battre et ne jamais jeter l'éponge. Mais il est nécessaire de se fixer un plafond en termes de temps et d'argent, au-delà duquel il est impératif d'arrêter l'expérience», conseille le fondateur de Mutandis. «Il ne faut pas s'attacher sentimentalement au point de plonger.

C'est l'une des premières leçons que l'on apprend en Bourse. Quand on se trompe, il faut accepter de perdre de l'argent, et se couper la main pour ne pas se couper le bras», poursuit-il.

Pour lui, mieux vaut ne pas se lancer dans l'entrepreneuriat trop jeune, et prendre le temps de se faire ses armes en milieu professionnel en tant que salarié. Ensuite, ne pas prendre de risques démesurés, y aller «step by

step». □



(Ph. L'Economiste)

«Accepter de se couper la main pour ne pas se couper le bras»

«La rage de réussir»

TOUT était contre lui. Haj Miloud Chaâbi, issu d'une famille pauvre dans les environs d'Essaouira, a très mal démarré dans la vie. A ses débuts, il a enchaîné échec sur échec. «Et c'est tant mieux», confie-t-il dans le livre «Surprenants entrepreneurs marocains», paru en 2012.

Son premier business, il l'a entrepris très jeune. Après s'être enfui de chez lui, par peur d'être puni par son père pour avoir laissé s'échapper un mouton qu'il gardait, il se réfugie chez de la famille proche. Aussitôt, il réclame de l'argent pour se lancer dans le commerce. Vu son jeune âge, sa requête surprend son entourage. Mais face à sa détermination, il finit par avoir gain de cause. Rapidement, il entreprend de petites transactions dans les souks. Cela dit, pendant deux ans, il ne fait que perdre de l'argent. Le livre de



Karim Amor et de Mohamed Elmanjra raconte qu'une fois, le jeune Miloud

Chaâbi a acheté l'équivalent d'un camion rempli de tomates au mois d'août. Mais en attendant que les prix se redressent, le stock finit par pourrir. L'entrepreneur en herbe perd tout. Loin de se décourager, il enchaîne les petits boulots, jusqu'à ce qu'il lance, à l'âge de 18 ans, sa première

«Je suis comme le fer, plus il est mis au feu, plus il durcit»

entreprise de construction. A partir de là, la chance commence à lui sourire. Grâce à sa détermination, celui qui compte aujourd'hui parmi les plus grosses fortunes du Maroc a pu bâtir tout un empire, Ynna Holding, qui emploie plus de 20.000 personnes. Pour lui, ces échecs, dont il est à chaque fois sorti plus fort, ne

sont qu'une façon de «tester sa foi», sur le chemin d'une «mission» que le destin lui a tracé. «Il faut avoir la rage de gagner, et la foi pour réussir», pense-t-il. «Même les

meilleures études de marché ne sont pas aussi justes que le flair et l'expérience de haj Miloud Chaâbi. Il a une détermination incroyable et une volonté de fer.

Si seulement je pouvais être comme lui», disait de lui son fils Faouzi, sur les colonnes de L'Economiste Magazine en 2008. □

Ahlam NAZIH

Pour réagir à cet article: courrier@leconomiste.com

Workaholics, ils se dépensent sans compter

■ Jusqu'à 80 heures de travail par semaine, leur passion les anime

■ Besoin de personnes «miroirs» et de conseil

LE patron d'entreprise qui arrive au bureau à bord de sa berline dernier cri, cigare à la main, à l'heure qui lui chante et qui passe son temps à ne rien faire, si ce n'est donner quelques ordres, n'est souvent qu'une vulgaire caricature. Pour préserver leur business, les entrepreneurs sont obligés de travailler deux fois plus que tout le monde. Même s'ils ne sont pas physiquement au travail, ils n'arrêtent jamais de cogiter. Dans leur tête, les idées bouillonnent. Ils savent qu'ils n'ont qu'une: réussir, sinon mettre la clé sous la porte. Pour entreprendre, il ne faut pas avoir peur de faire des sacrifices.

«Lorsque je rentre du bureau avant 22h, ma femme pense que je suis malade», ironise Anas Sefrioui, président du groupe Addoha, cité dans le livre «Surprenants entrepreneurs marocains», de Karim Amor et Mohamed Elmanjra.

«Je travaille depuis que j'ouvre les yeux. Je vais petit déjeuner en testant des idées de boulot, je m'habille en pensant à un problème, je monte dans ma voiture en passant des coups de fil. Après avoir passé ma journée au bureau, le soir je finis de traiter mes mails», confie



Les businessmen vivent leur vie à cent à l'heure. Ils sont souvent amenés à travailler deux fois plus que tout le monde. Ceux qui réussissent sont ceux qui n'ont pas peur de faire des sacrifices (Ph. Fotolia)

Adil Douiri. L'ex-ministre du Tourisme travaille en moyenne 6 jours/7 et jusqu'à 60 heures par semaine. Sans compter le «processing inconscient du cerveau» qui fonctionne non-stop.

«Même quand vous êtes en vacances, impossible de vous détachez complètement de votre entreprise. Mais quand vous êtes passionné, vous ne comptez pas», confirme Mohamed Khalil. Philippe Bloch, lui, quand il essayait de sauver son affaire vers la fin des années 90, travaillait jusqu'à

80 heures par semaine. Mais passionné, c'était pour lui «du pur bonheur».

Moulay Hafid Elalamy, lui, se dépense sans compter. «Ce n'est pas du fonctionnariat. Tout dépend des besoins. Vous pouvez ne pas travailler pendant deux jours, et puis enchaîner sur une semaine sans arrêter, en dormant deux heures par nuit. Et encore! Quand on a des soucis, le cerveau ne dort pas», estime le fondateur du groupe Saham.

Si certains vivent plutôt bien cette si-

tuation, d'autres s'en sortent péniblement. C'est le cas de Adil Douiri, également homme politique très en vue. «Je ne surmonte pas mon stress, je le vis très mal. Cela dépend de la nature des gens. Il y a ceux qui restent sereins, et puis ceux qui ne dorment pas, qui se réveillent en pleine nuit en pensant à des problèmes, qui en parlent le lendemain, qui y réfléchissent en se rasant ou sous la douche», livre-t-il.

Stress, pressions, challenges... les

Pour se ressourcer, chacun sa méthode

SE détendre et évacuer son stress est capital pour les entrepreneurs. Chacun sa méthode. Si Adil Douiri se réfugie dans la musique et le sport, quand il le peut, Samir Benmakhlof a un rituel bien à lui pour se «vider l'esprit». Après une dure journée, il aime à regarder les news et les documentaires policiers. «La spiritualité m'aide aussi énormément. J'ai des croyances très profondes. J'estime que nous sommes responsables des moyens, mais les résultats, c'est la volonté divine», dit-il. Moulay Hafid Elalamy, pour sa part, se ressource d'abord en s'entourant de sa famille. Pour se détendre et recharger ses batteries, rien de mieux à ses yeux que la lecture et la musique.

Mohamed Khalil, lui aussi est friand de lecture. Il planche actuellement sur l'histoire du Maroc, qu'il n'a «pas assez étudiée étant petit». C'est aussi un amateur de sports, surtout de nage et de footing. Plus jeune, il pratiquait la chasse sous-marine. «Le stress dépend aussi de l'âge. Quand vous avez plus de 70 ans, vous jouissez de plus de sagesse et de recul, vous n'avez pas les mêmes réactions qu'un jeune fougueux», concède-t-il. Karim Amor, pour sa part, raffole des «rides à moto» et de «l'exploration marketing des trends futurs».

businessmen vivent leur vie à cent à l'heure. Néanmoins, tous ceux qui ont été interrogés affirment qu'ils n'ont pas pour autant besoin d'être «accompagnés» ou coachés. Ils ont plus besoin de «miroirs» ou de «sparring-partners», comme dirait Douiri. De personnes de leur entourage immédiat (famille, amis, collaborateurs...) à même de les écouter, et avec suffisamment de recul pour les conseillers et leur permettre de «dédramatiser» les situations. Ils s'appuient aussi sur leurs leçons de vie.

Ahlam NAZIH

Pour réagir à cet article: courrier@leconomiste.com

■ Stagiaires.ma remporte le Trophée «Engagement social»

Stagiaires.ma, première plateforme en ligne de mise en relation entre étudiants et recruteurs, vient de décrocher le Trophée «Engagement social» lors de la première édition du «CJD Business Awards» qui a eu lieu à Dakhla il y a quelques jours. Le site a été élu lauréat par un jury constitué d'experts en entrepreneuriat, de spécialistes en innovation sociale et technologique ou encore de consultants en management. Chaque année, la plateforme accompagne près de 15.000 étudiants dans leur recherche de stage et leur intégration dans le marché de l'emploi.

■ TBS remet les diplômes à ses étudiants

Toulouse Business School campus Casablanca vient d'organiser, en partenariat avec la Chambre française du commerce et d'industrie du Maroc (CFCIM), la cérémonie de remise des diplômes de la promotion 2014. Au total, ce sont près de 250 lauréats qui ont été honorés dans différents programmes de formation dont notamment 60 lauréats en Bachelor en management, 23 lauréats en Executive MBA ou encore 15 lauréats en Mastère Management pour scientifiques. L'école organise par ailleurs le 16 juin prochain à 18h30 sa huitième conférence thématique qui portera sur «le management de projets artistiques et culturels au Maroc». Un type de management qui permet avant tout de valoriser le talent, de l'orienter puis de l'accompagner.

■ L'UIC initie au coaching scolaire

L'Université internationale de Casablanca (UIC), en partenariat avec l'Académie régionale d'éducation et de formation de la région de Oued Eddahab-Lagouira, vient d'organiser une formation autour du coaching scolaire sur le thème «La vraie connaissance ne peut venir que de l'intérieur de chacun de nous».

L'évènement, auquel ont participé une quarantaine d'enseignants de plusieurs lycées ainsi que des directeurs de différents établissements, s'inscrit dans le cadre de la stratégie de l'UIC de liaison Lycée-Université, qui revient à adapter l'approche pédagogique des enseignants aux exigences des générations d'étudiants Y et Z. Une formation tournant autour du coaching et de ses compétences et qui amène les participants à réfléchir sur l'amélioration de leurs relations avec les étudiants, particulièrement lorsque ces derniers se trouvent en difficulté scolaire.

■ Un nouvel incubateur d'entreprises sociales à Casablanca

Le Comptoir de l'Innovation et la Fondation Drosos viennent de lancer un nouvel incubateur d'entreprises sociales à Casablanca. Intitulé «Social Impact Lab», il permettra de contribuer à développer les dispositifs d'accompagnement des entrepreneurs sociaux au Maroc. L'incubateur apportera aux jeunes entrepreneurs les outils nécessaires afin de les guider dans leur projet.

«La réussite, 80% d'émotionnel, 20% de mécanique»

➡➡➡

Montrer aux jeunes et moins jeunes que la réussite est à la portée de tous. C'était l'objectif de Karim Amor (président du Jet Group) et de Mohamed Elmanjra (fondateur de plusieurs sociétés de distribution) en publiant leur livre, «Surprenants entrepreneurs marocains», en 2012. Un recueil de témoignages de 27 personnalités au parcours exceptionnel. Karim Amor revient sur les principaux enseignements de ces success stories.

- **L'Economiste:** En préparant votre livre, vous avez rencontré plusieurs entrepreneurs qui ont réussi des parcours exceptionnels. Quel est leur dénominateur commun?

- **Karim Amor:** Nous sommes 7 milliards d'individus sur cette terre, avec autant de codes génétiques. Vous dire que tous ceux qui réussissent pensent de la même manière serait faux. Néanmoins, ce que j'ai constaté, c'est que ces personnes n'ont jamais attribué leurs échecs à des facteurs externes. Dans notre culture, nous sommes malheureusement victimes, malgré nous, de ce que nous entendons. Et qu'est-ce que nous entendons? Des expressions comme Tah lkass (le verre est tombé), hrab alia tobis (le bus s'est enfui à mon insu), ghdarni naass (le sommeil m'a trahi),... Contrairement à certaines cultures



Karim Amor, président de Jet Group: «Ceux qui ont réussi avaient un objectif précis qui a rejoint leur raison d'être, de telle sorte que s'ils ne l'atteignaient pas, ce ne seraient pas eux» (Ph. KA)

vécue et qui les a marqués. La réussite, c'est 80% d'émotionnel et 20% de mécanique. Par ailleurs, ils avaient un objectif précis qui a rejoint leur raison d'être, de telle sorte que s'ils ne l'atteignaient pas, ce ne seraient pas eux. Confucius disait, mets ta passion dans un travail que tu aimes, et tu n'auras pas à travailler un

- **Le succès est tabou, et l'ambition est également assimilée à de l'arri-visme...**

- C'est parce que nous sommes dans une culture qui rejette le succès que nous les confondons. L'ambition c'est d'avoir un objectif et mettre sa rage au service de cet objectif. L'arri-visme, c'est se brûler au soleil de sa propre vanité.

- **Avez-vous, vous-même, connu l'échec?**

- Bien sûr, j'en ai connu et j'en connais tous les jours. Pouvoir soutenir une conversation avec quelqu'un, me faire réprimander parce que j'avais des heures de colle et que mes frères et sœurs étaient bien meilleurs que moi à l'école, un examen raté,... J'ai également lancé des affaires, dont un commerce de voitures, qui n'ont pas marché quand j'étais étudiant aux Etats-Unis. Dans le groupe, par exemple, nous avons connu et connaissons des échecs et des redressements spectaculaires.

Napoleon Hill, qui avait réalisé une étude sur le succès du temps de Roosevelt, disait que tout échec porte en lui les germes d'un avantage d'importance égale, voire supérieure. Tout dépend de comment vous le percevez. □

Propos recueillis par Ahlam NAZIH

➡➡➡

Pour réagir à cet article: courrier@leconomiste.com

«L'intuition géniale», mythe ou réalité?

«L'INTUITION géniale» de l'entrepreneur, Karim Amor y croit dur comme fer. «C'est la mobilisation en une fraction de seconde de toute votre expérience de vie aux services d'une décision», explique-t-il. Pour lui, les décisions basées uniquement sur la logique ont 50% d'échouer. Tandis que celles découlant entièrement de l'intuition n'ont que 20% de chances d'être erronées. «Si ce n'est pas un outil de management, alors je ne m'y connais pas!», insiste-t-il. C'est à la fois un mélange d'émotions et de vécu, propre à chaque personne. «L'intuition, c'est une réalité aussi brutale que résiliente. Un abandon de soi à quelque chose de plus grand, à sa condition humaine, tout en étant très réfléchi dans sa manière de fonctionner», conclut-il. □

anglo-saxonnes, à chaque fois qu'il y a un échec, nous l'attribuons à un élément exogène. C'est effroyable comme premier pas dans l'éducation. Les personnes que nous avons interviewées se demandent d'abord quelles erreurs elles ont commises.

- **Quel est leur secret?**

- La quasi-totalité n'a pas réussi grâce à la chance ou parce qu'elle a été au bon endroit, au bon moment. Quoique cela compte. Ces entrepreneurs ont tous nourri une rage de quelque chose qu'ils ont

seul jour de ta vie. Quand votre raison d'être rejoint votre objectif vous êtes le plus heureux du monde. Othmane Benjelloun, par exemple, nous a confié: «Moi je travaille en m'amusant, et je m'amuse en travaillant».

- **Il s'agit donc d'avoir un objectif et une passion pour le nourrir?**

- La rage de réussir est le catalyseur de la passion, et tous ont cette rage viscérale. Après, il y existe trois éléments essentiels face à l'échec. D'abord, disposer d'une stratégie. De nombreux mo-

dèles de stratégies sont accessibles à portée de clic. Le deuxième, hypnotique, concerne l'histoire que vous vous racontez sur vous-même. Cette histoire est liée à votre capacité à déterminer qui vous êtes, ce pour quoi vous êtes né, ce que vous aimez faire et au service de qui vous le faites. Très peu de personnes se posent la question de leur mission sur terre. Ce n'est pas leur faute, puisqu'on leur a appris à ne jamais se poser la question, et parce qu'on vient d'un système où la réussite, par essence, est taboue. Le dernier point, c'est l'état émotionnel dans lequel vous êtes.

Citations

■ **Othmane Benjelloun**
(président de FinanceCom)



«Je m'amuse en travaillant et je travaille en m'amusant»

■ **Miriam Bensalah**
(présidente de la CGEM)



«Je me bats jusqu'à la dernière minute pour mes idées, ma conviction, mes passions... la passion, c'est ce qui m'oxygène et m'alimente tous les jours... Rien ne me fait peur, mais j'ai peur de moi-même»

■ **Ahmed Jamaï**
(président du groupe Jamaï)

«Les grandes personnes qui ont réussi ne se lamentent jamais sur le passé. Gagné ou perdu, saute et va de l'avant»



■ **Mohamed Berrada**
(ex-PDG de Sapress)



«Beaucoup de gens qui réussissent ont des rituels, des programmes à accomplir de façon à ce que, défi ou pas, problème ou pas, crise ou pas, ils continuent d'avancer, à l'opposé des personnes qui ont des variations d'énergies». □

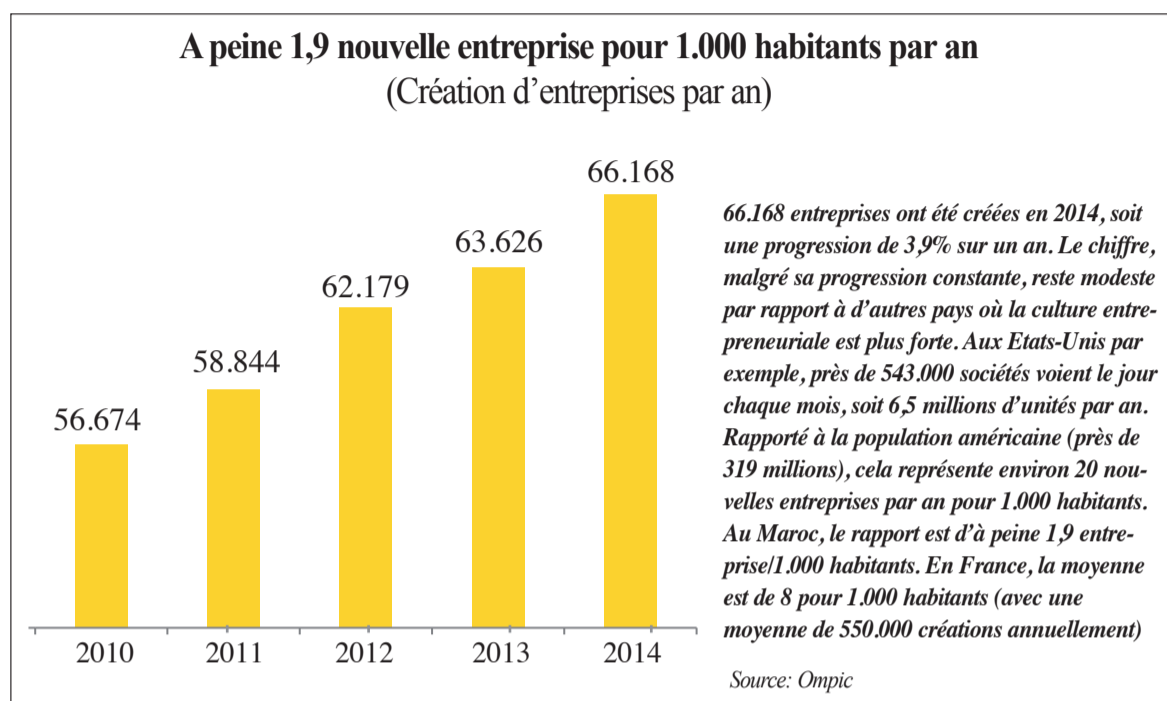
Les entrepreneurs, seuls contre tous?

►►►
L'environnement des affaires reste difficile, malgré les avancées réalisées

►►►
Réglementation du travail, fiscalité, corruption, déficits en RH...

DUR dur de faire du business au Maroc. Même si des progrès ont été réalisés en matière d'amélioration du climat des affaires sur les dernières années, cela reste insuffisant. Dans le classement Doing Business 2015, par exemple, le Royaume, classé 71e sur 189 pays, reste loin derrière ses concurrents comme la Tunisie (60e), malgré tous ses ennuis, et la Turquie (55e).

«L'environnement administratif est très complexe. Il est plein d'arbitraire, d'incompétence, ... les réglementations mal faites conduisent à des interprétations qui



des compétences, et ce dans pratiquement tous les secteurs de l'économie, le rallongement des délais de paiement, la lenteur du système judiciaire, ... «L'entrepreneur a l'impression que tout le monde est contre lui», regrette Benmakhlouf.

Pas étonnant donc de constater que la majorité des jeunes préfèrent la sécurité de l'emploi à l'aventure entrepreneuriale. Selon une récente étude (L'Etudiant marocain), la moitié des futurs bacheliers souhaite décrocher un poste dans le secteur public.

générent un fonds de commerce de corruption», témoigne le patron de Mutandis, Adil Douiri. «L'administration est extrêmement

corrompue. Cela mène la vie très dure aux entrepreneurs», renchérit-il. Les lourdeurs administratives et la corruption ne sont malheureusement pas les seules sources de frustration pour les businessmen. «La réglementation du travail au Maroc n'est pas encourageante. En raison des indemnités de départ trop importantes, par exemple, certaines entreprises ne peuvent pas se séparer de leurs éléments non productifs, au risque de couler et de détruire bien plus d'emplois», relève, quant à lui, le DG de Microsoft Maroc, Samir Benmakhlouf. «L'immobilier coûte excessivement cher. Les banques, pour un emprunt de 10 vous demandent 100 de garantie. Le fisc traite les jeunes entreprises comme celles qui ont 20 ans. Il impose aussi trop de taxes, ce qui encourage le noir et la concurrence déloyale», poursuit-il. Sans compter la rareté

de la majorité des jeunes préfèrent la sécurité de l'emploi à l'aventure entrepreneuriale. Selon une récente étude (L'Etudiant marocain), la moitié des futurs bacheliers souhaite décrocher un poste dans le secteur public.

Moulay Hafid Elalamy, pour sa part, préfère voir la moitié pleine du verre. «Dans des pays développés comme les Etats-Unis, le Canada ou la France, c'est très compliqué de trouver une idée qui n'a pas déjà été exploitée. Au Maroc, les opportunités à explorer sont encore énormes, avec un bassin d'idées et de besoins colossaux. Cela donne beaucoup d'espoir», insiste-t-il. □

Ahlam NAZIH



Pour réagir à cet article :
courrier@leconomiste.com

BANQUE AFRICAINE DE DEVELOPPEMENT
AVIS DE VACANCE DE POSTE DE CHAUFFEUR
 No ADB/15/082
 Date de clôture : 20/07/2015

Le Bureau National de la Banque Africaine de Développement au Maroc appelle les candidats(es) qualifiés(es) à postuler pour le poste local de **Chauffeur**.

FONCTIONS ET RESPONSABILITES: Sous la supervision du Représentant Résident, le titulaire du poste sera chargé des tâches suivantes :

- Conduire le Représentant Résident, les membres des missions en visite au Bureau national (MAFO) et les délégations officielles du MAFO en mission ;
- Accueillir les fonctionnaires de la Banque à l'aéroport et leur faciliter les formalités d'immigration et de douanes ;
- Veiller à la planification et la préparation des déplacements (itinéraires, temps de déplacement, respect des horaires) ;
- Assurer l'entretien quotidien du véhicule qui lui est attribué (vérification de l'huile, de l'eau, de la batterie les freins, des pneus etc.);
- Effectuer les petites réparations et veiller à ce que les grosses réparations soient portées à la connaissance du Représentant Résident et suivre leur exécution ;
- Veiller à la propreté du véhicule, tenir le registre des déplacements officiels, du kilométrage quotidien, de la consommation d'essence, des vidanges, des graissages;
- Veiller à ce que les formalités prévues dans les dispositions réglementaires soient remplies en cas d'accident ;
- Exercer d'autres fonctions selon les besoins de service.

Critères de sélection : (y compris les compétences et expériences souhaitables)

- Doit avoir au moins le diplôme de Bachelier (BAC) des Lycées et Collèges et être détenteur d'un permis de conduire valide toutes catégories ;
- Avoir au minimum une expérience de 3 ans en tant que chauffeur dans une organisation renommée. Doit avoir de bons antécédents de conduite et être courtois ;
- Etre capable d'effectuer des petites réparations automobile ;
- Avoir de l'initiative et être discret ; doit connaître le code de la route et bien connaître les grandes villes du pays. Doit posséder de bonnes qualités de relations interpersonnelles et de communication ;
- Etre présentable. Avoir une bonne maîtrise de la langue française (écrit & oral) ; La connaissance pratique de l'anglais est hautement désirable.

Les candidat(es) souhaitant postuler doivent être des ressortissants des pays membres de la Banque résidant au Maroc. S'ils ne sont pas marocains, ils doivent fournir dans leur candidature, le titre de séjour et le permis de travail régulier dans le pays.

Ne seront retenus que les candidats qui auront présenté leur candidature en ligne en joignant un curriculum vitae (CV) détaillé.
<http://www.afdb.org>

• Les meilleurs entrepreneurs de l'année récompensés

La 1re cérémonie de remise des trophées «CJD Business Awards» vient d'avoir lieu lors du congrès biennal du Centre des jeunes dirigeants Maroc à Dakhla. Près de 4 candidats ont été élus meilleurs entrepreneurs de l'année au sein des catégories «Innovation technologique», «Engagement social» et «Talent de la région». Un cinquième candidat a reçu le trophée «Coup de cœur du public» basé avant tout sur le nombre de votes obtenus. Près de 150 invités étaient présents, parmi lesquels des dirigeants d'entreprise, des journalistes ou encore des représentants d'organisations patronales.

• La Fondation Attijariwafa bank soutient les élèves des classes prépas

La Fondation Attijariwafa bank vient d'organiser une semaine de concentration dédiée aux élèves des classes préparatoires scientifiques issus des centres publics marocains et admissibles aux concours oraux des grandes écoles d'ingénieurs françaises. Une action qui s'inscrit dans le cadre du programme global de soutien aux classes préparatoires publiques de la Fondation, instauré depuis 2007 en partenariat avec le ministère de l'Education nationale et visant avant tout à améliorer le niveau des élèves des classes préparatoires puis à accroître leurs chances d'intégrer les grandes écoles.

L'édition de cette année a ciblé les 168 admissibles aux Grandes Ecoles d'ingénieurs françaises et a profité à 123 élèves, qui ont bénéficié d'un programme de simulation aux oraux dans les locaux de l'université Al Akhawayn d'Ifrane et du centre de classes préparatoires Ibn Timiya de Marrakech. □

«Ce n'est qu'un arrêt sur le chemin du succès»

• Notre culture «vomit» l'individu en cas d'échec

• Tout est question de perception et de personnalité

• Ne jamais s'isoler, oser parler de ses défaites

- **L'Economiste: Pourquoi certaines personnes réussissent mieux que d'autres face à l'échec?**

- **Abdellatif Salhi:** Le sentiment d'échec est inhérent à la personnalité. Chacun de nous débarque dans ce monde avec trois fichiers affectifs: la peur, l'amour et la colère. La peur évolue en fonction du développement de la personnalité et peut mener à l'échec. Ce dernier est toujours lié à un sentiment de frustration. En psychologie, la peur de l'échec c'est simplement la peur d'avoir peur. Mais certaines personnes le perçoivent comme un tremplin vers la réussite.

- **Ce n'est finalement qu'une question de perception?**

- Nous avons mené une étude à l'université de Barcelone auprès de 170 hommes d'affaires qui ont vécu une expérience d'échec, avec deux groupes. Le



Abdellatif Salhi, psychothérapeute, professeur de psychologie du travail à l'université de Barcelone: «L'échec n'est rien d'autre qu'une désadaptation à une situation. Mais avec le temps, il est possible de se réadapter autrement» (Ph. Jarfi)

premier rassemblement des personnes avec des expériences d'échec répétées et qui ont commencé à développer des comportements bloquants. Le deuxième était formé de profils qui ont réussi après une première expérience malheureuse.

- **Qu'en est-il du deuxième?**

- Ce sont des personnalités dont l'estime de soi est très développée. Elles relativisent les situations, croient au sens de l'initiative, ont le sens du relationnel. Vous savez, face à l'échec, nous avons toujours besoin de l'effet rassurant et

vie ne sont pas les plus fortes, mais les plus persévérantes.

- **Comment appréhender les situations d'échec?**

- D'abord, il ne faut pas oublier que l'échec fait partie intégrante de notre vie. C'est indispensable pour le développement psychologique normal de l'enfant. Ce n'est pas ce qui nous fait peur, mais la manière dont nous le percevons. Dans le monde des affaires, c'est une meilleure source d'apprentissage que les réussites, car il nous permet de prendre conscience de nos po-

tentialités. L'échec n'est rien d'autre qu'une désadaptation à une situation. Mais avec le temps, il est possible de se réadapter autrement. Finalement, ce n'est qu'un arrêt sur le chemin du succès.

Les personnalités qui gèrent mal l'échec pensent d'abord à la réaction des autres. Elles se posent la question du pourquoi et restent cloîtrées dans le passé, toujours à culpabiliser. Selon Freud, elles vivent l'échec même au sein du succès, car elles doutent d'elles-mêmes. Les personnes qui réussissent, quant à elles, se demandent comment elles ont échoué, et comment elles peuvent rebondir. Elles sont décidément tournées vers l'avenir. □

Propos recueillis par Ahlam NAZIH

Pour réagir à cet article: courrier@leconomiste.com

Avoir le goût du risque

FACE à une situation d'échec, il est recommandé de prendre du recul et de ne jamais en faire une fixation. «Il faut sortir de cette forteresse de l'échec dans laquelle on s'emprisonne en perdant foi en soi-même», insiste Abdellatif Salhi. Il est aussi important de sortir du déni et d'accepter la défaite. «Les personnes qui réussissent sont celles qui n'ont pas peur de l'échec et qui ont le goût du risque», assure le psychothérapeute.

premier rassemblement des personnes avec des expériences d'échec répétées et qui ont commencé à développer des comportements bloquants. Le deuxième était formé de profils qui ont réussi après une première expérience malheureuse.

Le premier groupe se distinguait par des caractéristiques particulières. Ce sont des personnes avec des tendances trop revendicatives de la vie, qui culpabilisent trop, perfectionnistes, sévères avec elles-mêmes et avec les autres, trop critiques, ce qui les confronte au rejet de leur entourage. Elles souffrent, par ailleurs, du syndrome d'infantilisme, elles ont tout le temps besoin d'être assistées et manquent de maturité affec-

sécurisant de l'équipe. Il est important d'oser parler de son expérience à son entourage. Les individus qui recourent à l'isolement comme mécanisme de défense souffrent plus de leurs défaites. D'autant plus que nous avons une culture qui vomit l'individu en cas d'échec, alors qu'il a besoin de réconfort et de soutien. Le milieu familial non plus ne l'accepte pas. Malheureusement, l'obsession de la performance familiale nous pousse à ne pas faire face à l'échec et à nous réfugier inconsciemment dans le déni.

Et enfin, les membres du deuxième groupe sont persévérants. En général, les personnes qui réussissent dans la



Dans le cadre du renforcement de ses compétences, la Caisse Centrale de Garantie recrute un Cadre spécialisé en évaluation de projets

Tâches principales:

- Evaluer les projets d'investissement ;
- Participer à la conception et à la mise en œuvre d'instruments de financement pour les TPME ;
- Représenter la CCG lors des manifestations en relation avec la facilitation du financement des TPME et des projets innovants ;
- Préparer les rapports et reporting de l'activité.

Profil :

- Formation Bac + 5, ingénieur avec formation complémentaire en finance, diplôme universitaire en finance-banque ou équivalent.
- Expérience professionnelle d'au moins deux années dans les métiers de l'évaluation financière des projets.

Compétences et aptitudes requises:

- Bonnes connaissances en évaluation des projets et mécanismes de financement des entreprises dont le haut de bilan.
- Connaissances en capital risque, capital investissement, partenariats public-privé, due diligence financière...
- Capacité d'analyse et de synthèse.
- Bonnes capacités rédactionnelles.
- Bon relationnel.

Pour postuler à ce poste, il y a lieu d'adresser son CV accompagné d'une lettre de motivation précisant l'intitulé du poste et les prétentions salariales à l'adresse suivante :

Caisse Centrale de Garantie
Centre d'Affaires, Bd Ar Ryad, Hay Ryad – Rabat - BP 2031

et ce, avant le 15 juillet 2015

Analyse transactionnelle en entreprise

Déchiffrez le langage non verbal!

■ Une méthode permettant d'analyser gestuelle et autres comportements humains

■ Diagnostique des pièges relationnels, identification de l'état du Moi... les outils à appliquer

■ Une démarche visant à éviter les conflits et à améliorer les relations interpersonnelles

BON nombre de difficultés et de conflits en entreprise naissent d'une communication non dite qui prend pourtant le pas sur l'explicite. Décoder ce langage non verbal, c'est justement ce que propose l'analyse transactionnelle. Une méthode de développement de la personnalité consistant entre autres à identifier les états du Moi de son interlocuteur, à diagnostiquer les pièges relationnels et à adopter une posture et une voix spécifiques. Un moyen de résorber les tensions entre employés et de fructifier la communication.

L'analyse transactionnelle (AT) consiste en une théorie de modification de la personnalité et une psychothérapie visant croissance et changement personnel. Elle fournit une grille d'observation et d'analyse des comportements humains, notamment du langage non verbal et de la gestuelle des individus, confie Adib Chikhi, DG d'Altitude RH et consultant RH. Il est en effet essentiel de savoir déchiffrer ce type de langage, qui représente 93% de la communication selon l'expert. L'analyse transactionnelle concerne les dirigeants et les managers, mais peut également concerner les membres d'une



L'analyse transactionnelle est une méthode consistant à décoder le langage non verbal en entreprise. Un moyen d'anticiper les dysfonctionnements interrelationnels et d'améliorer les performances des salariés (Ph. Fotolia)

équipe. Ce sont habituellement les coaches de dirigeant ou d'équipe qui forment à cette méthode. Intégrer les bases de cette démarche peut également passer par une initiation du personnel avec un suivi assuré par un coach.

Une démarche utilisée avant tout en entreprise pour éviter ou anticiper les conflits et améliorer la négociation et les relations interpersonnelles, confie Chikhi. La méthode permet également d'améliorer la communication entre les employés et de mieux cerner leurs besoins. L'analyse transactionnelle permet aussi de dire non sans vexer personne, de traiter des tensions et des dysfonctionnements interrelationnels et d'accroître les performances et les potentialités de chacun.

L'analyse transactionnelle peut s'ap-

pliquer concrètement en entreprise. Il est conseillé dans un premier temps de repérer les dysfonctionnements entre individus en diagnostiquant les pièges relationnels afin d'éviter les nombreux malentendus risquant de perturber les relations quotidiennes. Il s'agit également de clarifier et simplifier les relations

internes, c'est l'état «adulte» qui est recommandé. Enfin, si on voudrait miser sur la créativité, c'est l'état «enfant libre» qu'il faudra préconiser.

La pratique de l'analyse transactionnelle passe également par des réflexes et par des habitudes à intégrer au quotidien, qu'il s'agisse de gestuelle, de posture ou

Attention aux interprétations!

L'ANALYSE transactionnelle n'est pas une science exacte à proprement parler. Aussi, il s'agit de se montrer particulièrement prudent au niveau des interprétations du langage non verbal. En effet, le contexte général de la discussion doit absolument être pris en considération dans chaque analyse de geste, de voix et d'attitude en fonction de la question posée et de la réponse donnée. La démarche permet par ailleurs d'améliorer son propre comportement, et en aucun cas changer celui des autres, confie Adib Chikhi, DG d'Altitude RH et consultant RH. □

professionnelles en mettant entre parenthèses les sentiments et les émotions qui polluent parfois les échanges. Une manière de gérer efficacement la dimension affective au travail. Et ce n'est pas tout! Le dirigeant doit aussi apprendre à identifier l'état du «Moi» de chaque salarié de son équipe afin de s'y adapter, en observant l'attitude mentale et le comportement de chacun d'eux. Un moyen de délivrer à l'interlocuteur le bon message verbal et surtout non verbal! Il existe en fait trois manières d'identifier le Moi d'après le consultant: les phrases prononcées et les mots utilisés, l'intonation de la voix et enfin l'attitude, les gestes et la posture. Pour la motivation d'équipe, il est nécessaire de se placer dans l'état «parent». Par contre, si l'on vise l'orga-

encore d'intonation de la voix. Ainsi, pour mettre en confiance son interlocuteur, il s'avère essentiel de garder le sourire, de se concentrer sur l'autre personne et de poser des questions offrant la possibilité de répondre par un «Oui». Il est conseillé également de se placer face à la personne, les yeux dans les yeux, en se tenant droit avec les bras ouverts. Le consultant suggère aussi d'accompagner ses paroles de ses deux mains et de parler d'une voix ferme et posée avec un débit moyen et calme. Le manager peut également, pour détendre l'ambiance, raconter des anecdotes ou des exemples factuels. □

K. A.

Pour réagir à cet article:
courrier@leconomiste.com

Les managers qui bougent

■ Khalid Debarh, nouveau DG d'Editinfo

Khalid Debarh vient d'être désigné nouveau directeur général d'Editinfo, pôle Solution de management de l'Institut Masnaoui. Titulaire d'un diplôme des études supérieures spécialisées en informatisation et communication homme-machine de l'université de Valenciennes et d'une maîtrise en informatique de l'université de Nancy, il a travaillé en France à IBM en tant qu'ingénieur commercial dès 1988 avant d'être affecté à l'agence de Casablanca. Il crée alors en 1993 Processing technologies. Sept ans plus tard, en 2000, il intègre Involys, éditeur de logiciels marocain coté en Bourse, en qualité d'administrateur DGA chargé du développement des marchés. En 2013, il devient rattaché au PDG de la même entreprise, ayant sous sa responsabilité la direction avant vente, les appels d'offres et les soumissions ainsi que la direction commerciale. □



Développez votre assertivité!

■ Une démarche consistant à oser formuler ses pensées

■ Exprimer des critiques, savoir dire non, formuler des demandes, féliciter... les étapes à suivre

■ Un moyen de contourner les conflits et d'améliorer la motivation des salariés

LE stress, le mal-être, la démotivation et la baisse d'efficacité dans les organisations sont souvent liés à des problématiques relationnelles. Pour contourner ces problèmes, il est conseillé d'être soi dans ses relations et de développer son assertivité. C'est dans ce sens que l'auteur Sylvie Grivel a récemment publié un ouvrage sur le sujet, intitulé «Être soi dans ses relations, développer son assertivité en entreprise». Une démarche qui consiste à oser exprimer ce que l'on pense et ce que l'on ressent afin de prévenir les conflits et d'améliorer sa motivation et sa productivité en entreprise.

L'assertivité consiste, selon l'auteur, à savoir et à oser exprimer ses pensées et ses sentiments dans le respect de soi et de ses collègues de bureau. Une démarche qui consiste dans un premier temps à exprimer des critiques constructives, autrement dit à informer l'autre lorsqu'un comportement, une méthode de travail ou encore un mode de communication ne nous convient pas. Le salarié doit également apprendre, d'après l'ouvrage, à poser ses limites et à savoir dire non. L'employé doit par ailleurs être capable de formuler des demandes lorsqu'il ressent un besoin. Paradoxalement, l'assertivité revient aussi à savoir dire oui. En effet, l'on a parfois tendance à dire non lorsqu'un collègue sollicite notre aide pour ne pas gêner ou encore donner l'impression d'être un incompetent... Enfin, la démarche inclut également les signes de reconnaissance positifs tels que féliciter, encourager ou encore remercier ses collaborateurs. Il faut que cela soit authentique, sincère, prononcé au mo-



Dans son ouvrage «Être soi dans ses relations, développer son assertivité en entreprise», Sylvie Grivel présente l'assertivité, une démarche qui consiste à oser exprimer ses pensées et ses sentiments dans le respect de soi et de ses collègues. Un moyen de prévenir les conflits et d'améliorer la reconnaissance des employés (www.eyrolles.com)

en retour. Une démarche qui permet avant tout de créer des relations saines et authentiques avec ses collègues, ce qui instaure progressivement un climat de confiance et de respect au sein de son équipe de travail. L'assertivité permet ainsi d'éviter les conflits en entreprise et favorise par ailleurs la reconnaissance et la motivation dans l'organisation.

Un ouvrage prenant la forme d'un guide qui livre au lecteur, via une approche ludique, des conseils et des exercices précis afin de dépasser les blocages empêchant s'être soi-même dans une entreprise. Le livre fournit au lecteur tous les outils nécessaires pour s'entraîner au quotidien et présente une méthode pédagogique incluant des cas ou encore des grilles d'autodiagnostic. L'auteur, Sylvie Grivel, est coach et conférencière. □

Karim AGOUMI

Pour réagir à cet article: courrier@leconomiste.com

ment opportun et surtout pas dans l'objectif d'obtenir quelque chose

■ Jankari Consulting recense les DG des 300 meilleures entreprises

Afin de favoriser l'accès à l'information sur le top management au Maroc, la société d'intelligence économique Jankari Consulting vient de lancer une base électronique qui recense les PDG et les DG des 300 plus grandes entreprises du Maroc. Une nouvelle base qui indique le téléphone et le mail des DG mais aussi de leurs assistantes de direction. Un moyen d'accélérer et de fluidifier l'accès au top management au cours d'un processus de prospection commerciale ou de conclusion de partenariat. Un lancement qui vient compléter le pack «Smart Data Morocco», base qui référence plus de 3.000 membres du comité exécutif du top 500 entreprises du Maroc.

DEMANDES & OFFRES D'EMPLOI

JH	JF
<p>Diplômé d'un Master Institut Supérieur du Commerce (ISC) - Paris 17ème Logistique, distribution, achat Expérience professionnelles Cherche poste stable</p> <p style="text-align: right;">DBBG</p> <p>Tél : 0033 632 49 57 13</p>	<p>Bac+4 en management des organisations, 5 ans d'exp. cherche poste stable en gestion administrative et gestion des appels d'offres</p> <p style="text-align: right;">DGKA</p> <p>TEL : 0664 58 18 16</p>
<p>JH 36 ans - Infographiste</p> <p>11 ans d'exp. maîtrise logiciels sur Mac: InDesign, Quark, photoshop, Freehand, Illustrator, ... Cherche poste Free-lance</p> <p style="text-align: right;">DGML</p> <p>GSM : 06 63 50 77 81</p>	<p>JF Juriste</p> <p>Master en droit des affaires Expérience justifiée dans le domaine notarial (rédaction d'acte juridique , constitution de société Toute autre démarche de la vie juridique de la société) cherche poste motivant</p> <p style="text-align: right;">DGKM</p> <p>Tél : 06 14 83 05 83</p>



Dans le cadre de sa politique de régionalisation, la Caisse Centrale de Garantie recrute CHARGES D'AFFAIRES POUR LES CENTRES D'AFFAIRES DE CASABLANCA et de RABAT

Tâches principales:

- réaliser, après analyse, la finalisation des dossiers de demande de garantie et de cofinancement transmis par les banques ;
- assurer le suivi du portefeuille en relation avec les partenaires précités et effectuer un travail de proximité et de promotion de nos produits visant à générer un courant d'affaires significatif ;
- conseiller et accompagner les porteurs de projets et les différents intervenants et partenaires de la CCG.

Profil :

- Formation Bac + 3/5 diplôme universitaire en finance-banque ou équivalent.
- Expérience professionnelle d'au moins deux années en qualité d'analyste de projets assurant également le suivi et la revue de portefeuille au sein d'un organisme financier.

Aptitudes et compétences requises:

- Bonne maîtrise de l'analyse financière.
- Capacité d'analyse et de synthèse.
- Etre rompu au système de management par objectifs.
- Bon relationnel.
- La connaissance du tissu productif régional constitue un atout.

Pour postuler à ce poste, il y a lieu d'adresser son CV accompagné d'une lettre de motivation précisant l'intitulé du poste, la ville et les prétentions salariales à l'adresse suivante :

Caisse Centrale de Garantie
Centre d'Affaires, Bd Ar Ryad, Hay Ryad – Rabat - BP 2031

et ce, avant le 15 juillet 2015

Votre calendrier de formation

■ **Pratique de la comptabilité et fiscalité générale et immobilière, travaux d'inventaire, déclarations fiscales, états de synthèse et gestion fiscale de la paie**

Date : juillet
Tél. : 05.22.24.64.65

E-mail : m.chorfi@menara.ma
■ **Version 2015, les nouvelles exigences de l'ISO 9001**

Date : 1er - 2 juillet
Tél. : 05.22.45.12.72

E-mail : acting@acting.ma
■ **Exigences et démarche des normes ISO 9001 v. 2008**

Date : 2-3 juillet
Tél. : 05.22.45.12.72

E-mail : acting@acting.ma
■ **La planification et l'ordonnement de la production**

Date : 2-3 juillet
Tél. : 05.22.45.12.72

E-mail : acting@acting.ma

■ **Management d'équipes commerciales**

Date : 3-4 juillet
Tél. : 05 22 25 68 08
E-mail : l.sidahmane@tmis-conseil.com

■ **CEH**
Date : du 6 au 10 juillet
Tél. : 05.22.52.63.69

E-mail : formation@lmps-consulting.com

■ **Manager et animer une équipe projet**

Date : 3-7 juillet
Tél. : 05 22 25 68 08

E-mail : l.sidahmane@tmis-conseil.com

■ **L'élaboration des procédures de travail**

Date : 7-8 juillet
Tél. : 05.22.45.12.72

E-mail : acting@acting.ma

■ **6 Sigma: principes et démarche de mise en oeuvre**

Date : 8-10 juillet
Tél. : 05.22.45.12.72

E-mail : acting@acting.ma
■ **L'Amdec: principes et mises en oeuvre**

Date : 9-10 juillet
Tél. : 05.22.45.12.72

E-mail : acting@acting.ma
■ **Bilan de mi-carrière et bilan d'étape professionnel**

Date : 9-10 juillet
Tél. : 05 22 25 68 08

E-mail : l.sidahmane@tmis-conseil.com

■ **La préparation de l'introduction de la GPAO**

Date : 14-15 juillet
Tél. : 05.22.45.12.72

E-mail : acting@acting.ma

■ **L'audit opérationnel**

Date : 16-17 juillet
Tél. : 05.22.45.12.72

E-mail : acting@acting.ma

■ **Concevoir et mettre en**

oeuvre des tableaux de bord

Date : 23-24 juillet
Tél. : 05.22.45.12.72

E-mail : acting@acting.ma

■ **La gestion de la logistique, flux, supply chain**

Date : 23-24 juillet
Tél. : 05.22.45.12.72

E-mail : acting@acting.ma

■ **DSCG UE1 & UE4 préparation intensive**

Date : du 22 juillet au 13 octobre

E-mail : info@isg.ma
Tél. : 05 22 26 63 12

■ **ISO 27005 risk manager avec Ebios**

Date : 27 au 31 juillet
Tél. : 05.22.52.63.69

E-mail : formation@lmps-consulting.com

■ **Les techniques de communication**

Date : 3-4 septembre

Tél. : 05.22.45.12.72

E-mail : acting@acting.ma

■ **ISO 22301 Lead Implementer**

Date : du 7 au 11 septembre
Tél. : 05 22 52 63 69

E-mail: formation@lmps-consulting.com

■ **ISO 2000 Lead Implementer**

Date : du 14 au 18 septembre
Tél. : 05 22 52 63 69

E-mail: formation@lmps-consulting.com

■ **La gestion de magasin et de stocks**

Date : 24-25 septembre
Tél. : 05.22.45.12.72

E-mail : acting@acting.ma

Contact:

Mohamed EL OUADI IDRISI
melouadi@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

DIRECTRICE RESSOURCES HUMAINES

JF - BAC + 5
Exp. 16 ans dans Multinationales industrielles
Mobile géographiquement
Disponibilité immédiate
Cherche poste dans Entreprise Marocaine
ou Multinationale

D216

Tél : 0675 05 70 91

JEUNE HOMME

Assistant expert âgé de 28 ans
6 ans d'expérience dans le domaine d'expertise,
évaluation, rapprochement comptable
(Equipement techniques et bâtiment)
Master d'Etat Français
Logistique, Transport et management portuaire

D217

Tél : 0628 80 78 18

RÉDACTEUR FRANÇAIS ET ANGLAIS EN FREELANCE

propose services de traduction français/anglais.
rédaction d'articles. proposition de sujets et
d'angles pertinents.
Formation Ingénieur Commercial HEC
Bruxelles. responsable. autonome. réactif.
ponctuel. Aisance rédactionnelle. Excellente
culture générale.

DADG

Tel 0660 16 31 76.

DIPLÔMÉ INGÉNIEUR COMMERCIAL HEC BRUXELLES

cherche poste d'enseignant dans une école
supérieure. 3 ans d'expérience d'enseignant
en Europe pour les modules suivants:
Economie Générale. Economie d'Entreprise,
Informatique, Marketing, Techniques de Vente,
Gestion de la Relation Client. Communication
Publicitaire, Techniques du Commerce
International. Négociation
Commerciale, Logistique. Français. Anglais.

DADG

Tel 0660 16 31 76.

JH

Technicien au laboratoires
Licence chimie spécialisé
physico-chimie des matériaux
Cherche poste stable

DKBG

Tél : 0678 14 55 35 / 0651 30 76 96

JH

Chef de production
Domaine (viennoiserie, boulangerie
et biscuiterie industriel)
Démarrage des lignes industrielles

DRMG

GSM : 0642 05 70 83

JF 24 ANS

Licence professionnelle I.M
Ingénierie Minière
Pls stagee au sein de l'OCF
(JDIDA, Khouribga)
Cherche poste stable
Nadia_hansali@hotmail.fr

DMLG

Tél : 0629 71 07 53

DIRECTEUR FINANCIER ET ADMINISTRATIF

JH 40 ans, 15 ans d'expérience fin-, Audit
contrôle de gestion, solide expérience
cabinet Audit, grange structure
Expertise comptable France
Master en Audit, Lic Economie
Cherche poste de Responsabilité

DKMG

GSM 06 61 72 50 70