



# 200.000 emplois par an, un pari réalisable?



Source: ONDH

- **La stratégie nationale de l'emploi se fixe des objectifs ambitieux d'ici 2025**
- **La CGEM veut des engagements concrets du gouvernement**
- **Et plus de mesures pour la croissance**

Pages IV & V

## Conseils d'administration Pas de fleurs pour les dames!

**L**ES instances décisionnelles des entreprises sont toujours peu accessibles aux dames. Les conseils d'administration, basés sur un système de cooptation, ont tendance à les exclure. Le Maroc est très mal classé dans le domaine. Selon une récente étude de la BAD, le Royaume arrive 11e sur 12 pays africains choisis, avec à peine 5,9% de femmes dans les CA des sociétés cotées. Les pays d'Afrique du Nord sont les moins bons en la matière. La marge de progression est encore énorme pour le Maroc, qui tarde à mettre en application la réglementation dédiée à la mixité. □

Page II

■ **Bien-être au travail: Peu d'avancées, pourtant c'est rentable!**

Page VI

■ **L'intelligence émotionnelle, plus utile que vos diplômes?**

Page VIII

■ **Les managers qui bougent**

Pages II & III

Conseils d'administration

# Toujours trop hermétiques aux femmes!

■ **A peine 5,9% de dames dans les CA des sociétés cotées, selon la BAD**

■ **Le Maroc classé avant-dernier dans un groupe de 12 pays africains**

■ **Bientôt un fonds d'investissement pour les PME féminines**

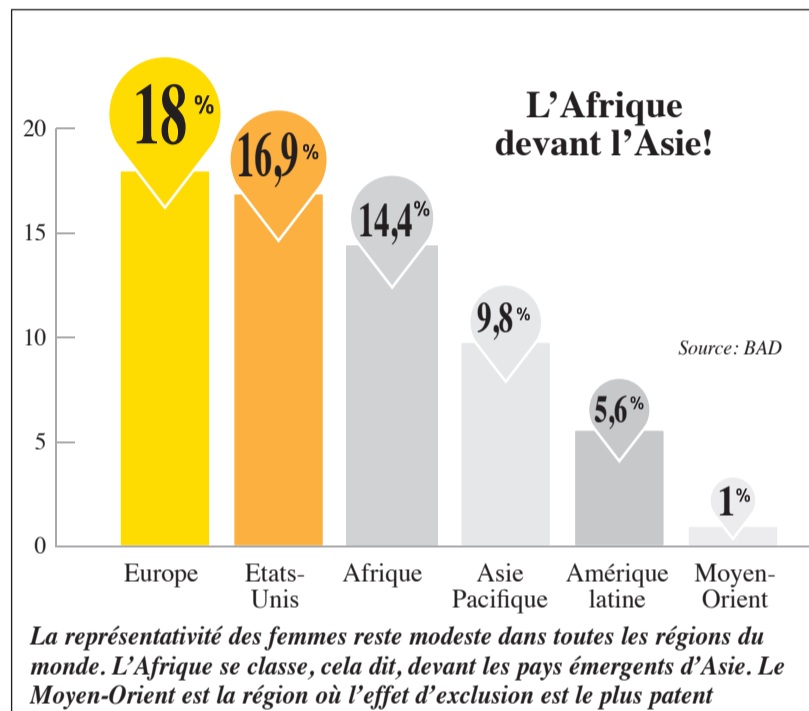
**C'**EST un classement peu honorable que celui obtenu par le Maroc dans l'étude réalisée par la Banque africaine de développement (BAD) sur la représentativité des femmes dans les conseils d'administration (CA) des sociétés cotées en Afrique. Sur les 12 pays sélectionnés, le Royaume est avant-dernier (voir tableau).

La BAD a réalisé son enquête auprès de 307 entreprises cotées, se basant sur des données relevées à fin 2013. L'étude, dont les résultats ont été présentés mardi dernier à la Bourse de Casablanca, à l'initiative du Club des femmes administrateurs du Maroc (CFA), porte uniquement sur les sociétés formant les indices des places boursières. Au Maroc, c'est le CFG 25 qui a été scruté.

De manière générale, la performance du continent reste modeste. La gent féminine représente 12,7% des CA des sociétés cotées. Elles détiennent ainsi 364 sièges sur 2.865. Un tiers des entreprises

ne compte aucune femme. Un deuxième tiers en accueille une seule, 18,9% en intègrent deux et seules 14,7% en reçoivent plus de trois. Les fortes capitalisations (plus de 1 milliard de dollars) sont un tantinet plus ouvertes aux dames, leur réservant 14,4% de leurs sièges, contre 9,7% pour les faibles capitalisations (150-500

l'accès des femmes aux CA. Ne faisant pas toujours partie des cercles de prise de décision, elles ont moins de chance d'être cooptées. Il existe aussi des faiblesses au niveau de l'application des réglementations», explique la représen-



millions de dollars). Au Maroc, la gent féminine est plus présente dans les entreprises de petite taille, souvent familiales.

Le secteur de l'impression, publication et presse est le plus égalitaire (26,3%), suivi des produits pharmaceutiques et de la santé (16%) et des biens de consommation (15%). «La culture des cooptations figure parmi les principaux obstacles à

tante résidente de la BAD au Maroc, Yacine Fall.

Pourtant, avoir des femmes dans le CA c'est bon pour le business. «Plusieurs études ont démontré qu'il existe une corrélation positive entre la présence féminine dans les instances décisionnelles et la performance. Les entreprises les plus paritaires sont aussi celles qui souffrent le

## Le Kenya, le moins inégalitaire

Pays	Nombre de sociétés/Index	% des femmes au sein des CA
Kenya	NSE 20	19,8%
Afrique du Sud	JSE Top 40	17,4%
Botswana	22 Domestic Companies Index	16,9%
Zambie	21 All-Share Index	15,9%
Ghana	34 All-Share Index	15,7%
Tanzanie	11 All-Share Index	14,3%
Ouganda	8 All-Local Share Index	12,9%
Nigéria	NSE 50	11,5%
Egypte	EGX 20	8,2%
Tunisie	Tunindex 20	7,9%
Maroc	CFG 25	5,9%
Côte d'Ivoire	36 All-Share Index	5,1%

Source: BAD

Les pays anglophones sont généralement plus ouverts aux femmes, à leur tête le Kenya. Les pays arabes, pour leur part, sont les derniers de la classe

moins de problèmes de gouvernance», relève la présidente du CFA, Nezha Hayat.

Afin d'encourager la participation économique des femmes, la BAD prépare un fonds de capital investissement qui répondrait aux besoins en capitaux de PME féminines dans plusieurs pays du continent, y compris au Maroc. 15 à 20 structures seront soutenues, permettant de créer plus de 2.000 emplois pour les femmes sur les 5 prochaines années. Une base de données alimentée en études et analyses sur le genre en Afrique sera également créée.

Au Maroc, la marge de progression est encore énorme. Les choses pourraient avancer avec un peu plus de «bonne volonté». La directive de Bank Al-Maghrib, par exemple, invitant des établissements de crédit à intégrer plus d'administrateurs indépendants, dont des femmes, a commencé à donner ses fruits. Plusieurs banques de la place ont récemment ouvert leur CA à des dames. Le CDVM aussi prépare deux mesures dédiées, dont l'obligation de communiquer des informations sur la bonne gouvernance et le genre, et des remises sur les commissions liées aux appels publics à l'épargne pour les sociétés les plus paritaires. □

Ahlam NAZIH

## Les managers qui bougent

**La CNSS a procédé à une vaste opération de nominations au sein de son top management:**

■ **Omar Souabni nommé Directeur du pôle Réseau**

Omar Souabni vient d'être désigné directeur du pôle Réseau. Il succède ainsi à Larbi Ziani, parti à la retraite. Titulaire d'un diplôme d'études approfondies en économie mathématique et économétrie de l'Ecole des hautes études en sciences sociales de Paris, il intègre la CNSS en novembre 1999.

■ **Mina Bouajaj désignée directeur des Affaires juridiques**

Mina Bouajaj vient d'être désignée directeur des Affaires juridiques et accèdera ainsi au comité exécutif. Titulaire d'une licence en économie de l'entreprise de l'Université Hassan II Casablanca,

elle a rejoint la CNSS en juillet 1998. Elle était jusqu'à présent à la tête de la direction du Recouvrement.

■ **Mohamed Réda Benamar nouveau directeur des Etudes**

Mohamed Réda Benamar vient d'être désigné nouveau directeur des Etudes, de la communication et du développement et accèdera par la même occasion au comité exécutif. Il était jusqu'à présent directeur attaché à la direction générale. Agé de 56 ans et détenteur du diplôme de statisticien économiste de l'Ecole nationale de la statistique et de l'administration économique de Paris, il intègre la CNSS en janvier 1986.

■ **Meryem Salah Bennani, directeur des Achats du pôle Ressources**

Meryem Salah Bennani vient d'être nommée directeur des Achats du pôle

Ressources. Elle remplace ainsi Ali Benjelloune Touimi, parti à la retraite. Titulaire d'un diplôme d'études supérieures spécialisées en économie de l'Université Pierre Mendès à Grenoble, elle intègre la CNSS en juillet 1998.

■ **Mohamed El Yamani à la tête des Prestations familiales**

Mohamed El Yamani vient d'être nommé directeur des Prestations familiales et sociales au sein du pôle Prestations.

Il exerçait auparavant la fonction de directeur régional d'Agadir. Titulaire d'une licence en droit privé de la faculté des sciences juridiques, économiques et sociales à Mohammedia, il rejoint la CNSS en décembre 2005. □

(Suite en page III)

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

# L'Université privée de Fès peaufine ses formations

■ **Urbanisme, architecture de paysage et développement durable, en priorité**

■ **Une centaine de nouveaux lauréats mis sur le marché de l'emploi**

L'UNIVERSITÉ privée de Fès (UPF) vient de mettre sur le marché de l'emploi sa 7<sup>e</sup> promotion. En tout, une centaine de lauréats, diplômés en ingénierie en génie civil, ingénierie en génie informatique, licence en management, licence en logistique et transport, master en administration des entreprises et master exécutive en management des ressources humaines...

Ces jeunes ont reçu leurs sésames samedi dernier, en présence de Ahmed Tazi, directeur Machrek, Golfe et Organisations arabes et islamiques au ministère des Affaires étrangères, et Mohamed Berrada Rkhami, président de la CGEM Fès-Taza. Pour Mohamed Aziz Lahlou, président de l'UPF, «cette promotion célèbre une année charnière, sous le signe du développement durable. D'abord, parce que nous fêtons nos 10 années d'existence en tant qu'établissement d'enseignement supérieur». «Ensuite, nous avons ouvert cette année de nouvelles filières de formation en relation avec l'urbanisme et l'architecture de paysage. Deux filières très importantes pour le développement de nos villes et de nos territoires», renchérit Lahlou. En effet, son université avait lancé de nouvelles

filières comme le design, l'architecture d'intérieur, l'urbanisme et l'aménagement à l'Ecole supérieure des métiers de l'architecture et du bâtiment. Le maître-mot de sa 7<sup>e</sup> promotion est l'employabilité des lauréats. A ce titre, le président de la

Par ailleurs, le premier campus universitaire privé de Fès répond à toutes les exigences de qualité d'un enseignement moderne aux normes internationales. Orientée vers les métiers de l'avenir, l'UPF propose aux bacheliers la possi-

outre, l'UPF compte sur son partenariat avec l'Institut national d'aménagement et d'urbanisme (INAU). Partenariat qui vise à mettre en commun leurs ressources et compétences pour permettre le développement de la formation et de la recherche dans le domaine de l'urbanisme et de l'aménagement du territoire.

D'ailleurs, en plus de ses filières de formation en génie civil et en design et architecture d'intérieur, l'UPF a ouvert en septembre dernier deux formations à bac + 5 en urbanisme et en architecture de paysage». Rappelons enfin que cette université développe un axe de recherche transversal à l'ensemble de ses filières autour du thème «Bâtiments et efficacité énergétique». Cet axe de recherche fera également l'objet de collaboration avec l'INAU. Ceci, afin de développer des travaux de recherche autour des sujets d'avenir comme les villes intelligentes (smart cities), la ville résiliente, les éco-quartiers et les éco-cités,

les TIC dans l'urbanisme, etc. A ce titre, un premier séminaire sur les villes intelligentes a été initié au sein de l'UPF, mercredi dernier, en présence de deux adjoints au maire de Fès. □

Youness SAAD ALAMI

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



107 lauréats de l'Université privée de Fès ont reçu leurs diplômes samedi dernier, en présence de Mohamed Berrada Rkhami, nouveau président de la CGEM Fès-Taza (Ph. YSA)

CGEM Fès-Taza a souligné l'importance et la richesse des formations proposées par la première université privée de Fès pour le développement régional. Des projets sont en cours pour l'essor économique de la région. «Et les lauréats auront de plus en plus d'opportunités d'emploi à l'intérieur comme à l'extérieur de la région vu leurs qualifications et compétences adaptées aux besoins du marché», indique Berrada Rkhami.

bilité d'intégrer quatre grandes écoles d'ingénieurs, de management, de tourisme, d'architecture et du bâtiment dans un espace (12.000 m<sup>2</sup>) équipé aux dernières technologies de la formation et de l'enseignement supérieur. Son initiateur, Somagef, un groupe qui a à son actif 27 ans d'expérience dans la formation et les nouvelles technologies, assure également les classes préparatoires aux grandes écoles d'ingénieurs et de commerce. En

## Les managers qui bougent

■ **Fadl Allah Chajadine, nouveau directeur du Recouvrement au sein du pôle Entreprises**

Fadl Allah Chajadine vient d'être désigné directeur du Recouvrement au sein du pôle Entreprises. Il occupait auparavant la fonction de directeur de l'Animation du réseau au sein du pôle Réseau. Titulaire d'un master en management de la protection sociale de l'Ecole supérieure d'assurance de Paris, il intègre la CNSS en janvier 1991.

■ **Abdelkrim Oubihi désigné directeur de l'Animation du réseau au sein du pôle Réseau**

Abdelkrim Oubihi vient d'être désigné directeur de l'Animation du réseau au sein du pôle Réseau. Il était auparavant directeur des Affaires juridiques et assurait le secrétariat du conseil d'administration. Ingénieur d'application en statistiques de

l'Institut national de statistiques et d'économie appliquée de Rabat, il rejoint la CNSS en janvier 1991.

■ **Khalil Mazaz, nouveau directeur de la Relation clientèle au sein du pôle Réseau**

Khalil Mazaz a récemment été nommé directeur de la Relation clientèle au sein du pôle Réseau. Il occupait auparavant la fonction de chef de division au sein de la direction des Affiliés. Agé de 41 ans et titulaire d'une licence en informatique de l'Université Hassan II Casablanca, il a intégré la CNSS en octobre 1998.

■ **Mohamed Zouiten désigné Attaché de direction auprès de la direction générale**

Mohamed Zouiten vient d'être désigné Attaché de direction auprès de la

direction générale. Il était jusqu'à présent directeur régional de Tensift Atlantique. Agé de 57 ans et titulaire d'une licence en biologie de l'Université Mohammed V de Rabat, il intègre la CNSS en décembre 1986.

■ **Najat Simou nommée directeur régional à Anfa Casablanca**

Najat Simou vient d'être nommée directeur régional à Anfa Casablanca. Elle était jusque-là à la tête de la direction régionale de Rabat-Salé. Titulaire d'une licence en histoire-géographie, Simou a intégré la CNSS en avril 1987.

■ **Said Hafideddine, directeur régional de Rabat-Salé**

Said Hafideddine vient d'être nommé directeur régional de Rabat-Salé. Il

était jusque-là à la tête de la direction régionale de Anfa à Casablanca. Titulaire d'une licence en sciences économiques de l'Université Hassan II de Casablanca, il a rejoint la CNSS en janvier 1989.

■ **Abdelhamid Azouaoui à la tête de la direction régionale Tensift Atlantique**

Abdelhamid Azouaoui vient d'être désigné directeur régional à Tensift Atlantique. Il occupait jusqu'à présent le poste de directeur des Prestations sociales et familiales. Agé de 48 ans et titulaire d'un master spécialisé en management de l'Ecole nationale supérieure des mines de Paris, il intègre la CNSS en janvier 1991. □

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

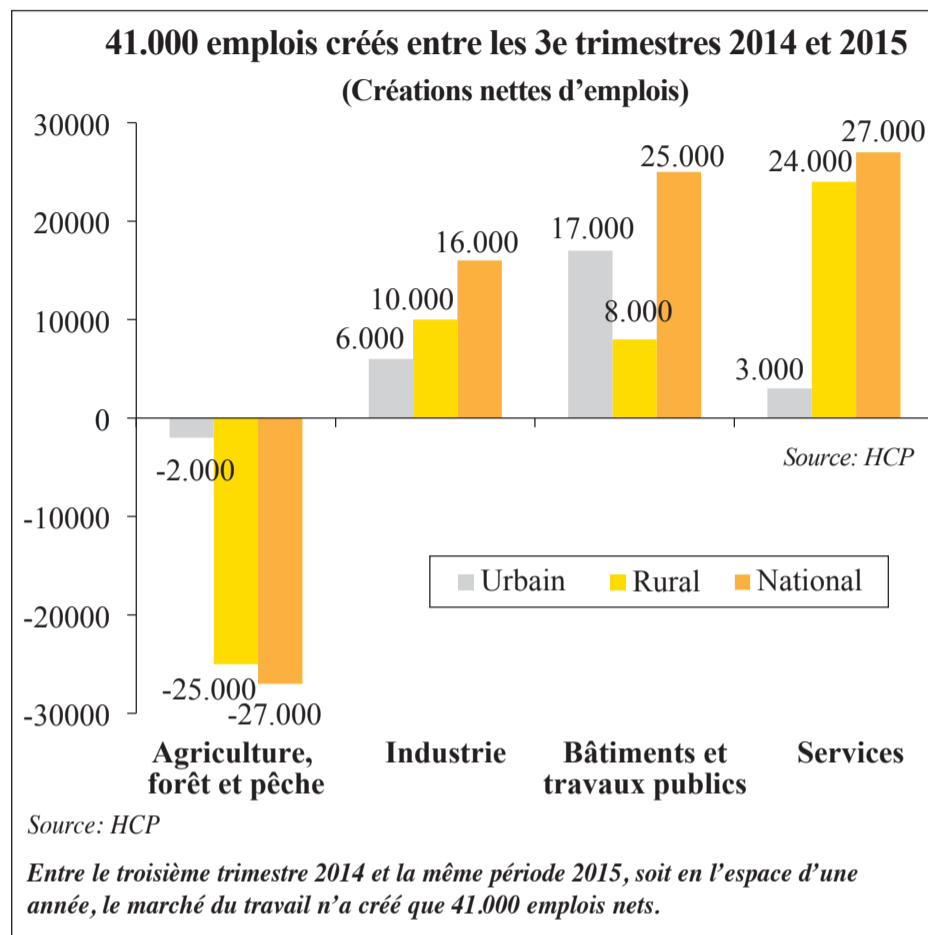
# Stratégie nationale de l'emploi: Une vision réalisable?

■ 200.000 emplois par an d'ici 2025, contre à peine 21.000 entre 2013 et 2014

■ Elle prévoit de doubler le taux d'activité des femmes alors qu'il est en recul sur 15 ans

■ Trois groupes de travail plancheront sur le plan d'action

LES acteurs économiques l'attendaient depuis quatre ans. Elle vient de leur être livrée il y a tout juste quelques jours. La Stratégie nationale de l'emploi (SNE) 2015-2025 a le mérite de présenter, pour la première fois, une vision nationale globale, à laquelle les partenaires sociaux ont pris part. «Nous avons élaboré des stratégies nationales pour plusieurs secteurs, mais nous avons oublié l'essentiel, l'emploi», regrettait le ministre de l'Emploi et des Affaires sociales, Abdeslam Seddiki, jeudi dernier à Casablanca, lors d'un débat autour de la question, organisé par l'Agef (Association nationale des gestionnaires et formateurs des



tuelle et des tendances qui se profilent, le chiffre semble difficilement réalisable. Si l'on prend les statistiques du HCP, entre 2013 et 2014, l'économie marocaine n'a créé que 21.000 postes, pour une crois-

assure Seddiki. Là encore, il est permis de se demander si en l'espace de dix ans il est possible de pratiquement doubler la participation des dames, sachant que l'on peine à y arriver depuis maintenant 15 ans. Entre 2000 et 2015, le taux d'activité des femmes a même reculé, passant de 28,1% à 25,5%, selon le HCP.

Quatre axes composent la nouvelle vision stratégique. D'abord, la promotion de la création d'emploi, en le plaçant au centre des politiques macroéconomiques. Pourquoi ne pas exiger, par exemple, des objectifs en termes de création de postes aux investisseurs qui bénéficient d'avantages fiscaux? Cette promotion passerait aussi par l'encouragement du travail qualifié et le renforcement de sa productivité, favoriser le passage des activités informelles à l'économie formelle (à l'instar du programme auto-entrepreneur), et le développement de l'emploi de proximité (la généralisation du préscolaire pourrait, selon la tutelle générer des centaines de milliers de postes).

Le deuxième axe est consacré à la valorisation du capital humain, principalement via une protection sociale pour tous et une éducation/formation de qualité. Sur ce volet, Abdeslam Seddiki n'y est pas allé avec le dos de la cuillère. Pour lui, la réforme du système d'enseignement doit faire l'objet de décisions politiques «courageuses» et être écartée de «toute tendance à la démagogie». Un message

à ses camarades du gouvernement? Il insiste aussi sur la nécessité d'arrêter la formation dans des disciplines sans débouchés sur le marché.

Autre pilier de la SNE, la mise en place d'une intermédiation sur le marché du travail basée sur la transparence. Cette dernière pourrait, à elle seule, faire baisser d'un point le taux de chômage, selon le ministère. Les agences privées de l'emploi n'ont qu'à bien se tenir. La tutelle promet de mettre de l'ordre dans le secteur, afin d'arrêter «la traite des hommes» pratiquée par certaines agences.

## Besoin de 2,4 milliards de DH

L'Anapec, pour sa part, présente un plan d'action 2020 tout aussi ambitieux. Elle envisage sur les 5 prochaines années de doubler les insertions (120.000/an), de tripler les projets d'auto-emploi (3.000 TPE/an) et de tripler le nombre de bénéficiaires de programmes d'employabilité (554.000 personnes). L'Agence compte aussi placer 445.000 personnes dans des contrats de droit commun, exonérés ou aidés. Tout cela nécessitera un budget global conséquent de 2,4 milliards de DH. «Nous avons absolument besoin de l'accompagnement du gouvernement sur l'aspect financier», insiste Anas Doukali, DG de l'Anapec.

Développer le cadre de gouvernance du marché, essentiellement à travers le dialogue social, c'est le dernier axe.

Une commission interministérielle pour l'emploi vient d'être créée afin de coordonner tous les efforts. Elle se mettra bientôt au travail et sera même dupliquée à l'échelle régionale. Les comités régionaux de l'emploi, prévus par le code du travail, mais jamais concrétisés, seront également lancés de manière progressive à partir de 2016.

Trois groupes de travail seront, par ailleurs, constitués dans le but d'arrêter des mesures à court, moyen et long terme: «Politique macro-économique de l'emploi», présidé par le ministère des Finances, «Politique active de l'emploi», dirigé par le département de l'Emploi, et «Gouvernance et territorialité du marché du travail», mené par le ministère de l'Intérieur. Seddiki espère une large adhésion à son projet. Les employeurs, quant à eux, attendent de voir le plan d'action. □

Ahlam NAZIH

Pour réagir à cet article:  
courrier@leconomiste.com

## Un constat amer

LA SNE part d'un constat alarmant au niveau du marché de l'emploi, à commencer par l'inadéquation entre les profils disponibles, en majorité non qualifiés (61,5% de sans diplôme), et les besoins des employeurs. Il existe aussi un grand écart entre les créations de postes (137.000 en moyenne entre 2000 et 2013) et le nombre de demandeurs qui débarquent chaque année sur le marché (près de 300.000 actifs potentiels). Sans compter la croissance «maigre» en emploi (29.000 par point du PIB en moyenne, entre 2000 et 2012), la prédominance du travail précaire, avec 62,6% des salariés exerçant sans contrat de travail, 21,2% ne recevant aucune rémunération et 8 sur 10 ne bénéficiant pas de couverture médicale, l'aggravation du chômage des jeunes (21,4% parmi les 15-24 ans), ... et la liste est encore longue. □

ressources humaines).

La SNE se fixe des objectifs pour le moins ambitieux. Elle prévoit, entre autres, d'améliorer le contenu en emploi de la croissance, avec 38.000 postes par point de PIB, contre 29.000 aujourd'hui, ce qui permettrait 200.000 créations par an. «Ce n'est pas impossible, sur les dix dernières années, il y en a une où nous avons pu générer 230.000 postes», soutient le ministre de l'Emploi. Mais de l'avis de certains opérateurs économiques, au regard de la conjoncture ac-

sance à 2,4% en 2014. La situation ne risque pas d'être meilleure l'année prochaine, où l'on devrait réaliser une croissance moindre (2,6% en 2016, contre 4,3% en 2015)

La participation de la gente féminine au marché du travail, elle, devrait passer de 25,5% au 3e trimestre 2015 à 44% à l'horizon 2025. Cela pourrait rapporter quelques points supplémentaires de richesse. «La non participation des femmes à l'activité économique nous fait perdre 10% du PIB selon les Nations Unies»,



# La CGEM veut du concret



## ■ Le patronat reste prudent par rapport à la SNE

## ■ Et demande la mobilisation de tous les ministères

## ■ Délais trop longs, peu d'objectifs chiffrés, manque de flexibilité sur les contrats ... les critiques

MÊME si le patronat applaudit l'initiative de la Stratégie nationale de l'emploi (SNE), première du genre, il reste prudent. «Nous sommes encore au stade de stratégie. J'attendrai de voir le plan d'action et les engagements concrets qui seront formulés», avance le président de la commission Emploi et relations sociales de la Confédération patronale, Hicham Zouanat.

Le représentant de la CGEM livre néanmoins ses premières critiques et recommandations par rapport à cette stratégie qui a nécessité 4 ans avant de voir enfin le jour. Côté «bémols», la CGEM appréhende le manque d'adhésion des autres ministères à ce projet qui devrait impliquer au moins une dizaine de départements.

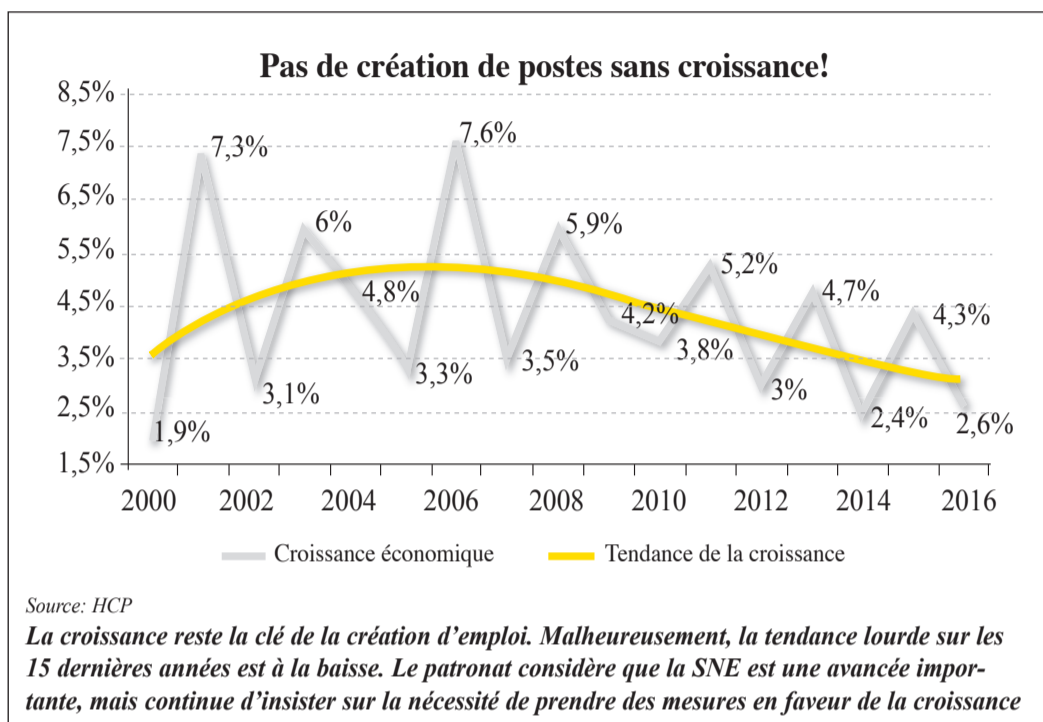
Hélas, l'emploi n'est pas qu'une histoire d'incitations, mais une question à

replacer dans le contexte économique global. Pour les patrons, il ne pourrait y avoir de création de postes de travail sans crois-

lesquels il est largement déficitaire. Eh oui, la faible compétitivité de l'offre exportable marocaine ne lui permet pas de tirer profit

journalières perdues en une année, +26% par rapport à 2014).

La CGEM regrette, en outre, qu'il n'y ait que très peu d'objectifs chiffrés. «Nous souhaitons que le gouvernement se mobilise pour cette stratégie autant qu'il l'a fait pour d'autres sujets, comme la décompensation par exemple», suggère le président de la commission Emploi et Relations sociales. La Confédération appelle aussi à plus de flexibilité sur les contrats de travail, notamment en introduisant les contrats de mission et de chantiers, et en allongeant la durée des contrats d'intérim, aujourd'hui limitée à un total de 6 mois. Elle propose également des plans spécifiques pour des secteurs en souffrance, comme le textile. La CGEM insiste, par ailleurs, sur l'importance de la formation par apprentissage pour la qualification des futurs travailleurs que le projet a



sance. «Un employeur ne recrutera que si ses carnets de commandes sont pleins et non parce qu'il bénéficie d'incitations», souligne Zouanat. Et c'est là où le bât blesse. Les entrepreneurs font face à une multitude de freins. D'abord, une concurrence acharnée, remportée le plus souvent par des entreprises étrangères, profitant des 55 accords de libre échange que le Maroc a signé, et sur

du jeu de la libre concurrence.

Sans compter la multitude de coûts supportés: du financement bancaire, de l'énergie, du foncier, «hors de portée», de la lourde fiscalité, des charges sociales élevées et du coût de la main d'œuvre chèrement payée pour peu de productivité (le Maroc paie le 2e plus grand SMIG du continent), et enfin, celui des conflits sociaux (257.000

peine effleurée, ainsi que sur le dialogue social. La loi sur la grève sera d'ailleurs le premier dossier qu'elle déposera à la chambre des conseillers. □

Ahlam NAZIH

**Pour réagir à cet article:**  
courrier@leconomiste.com

## «Le patronat ne peut pas faire de la figuration!»

### ■ Il doit être associé au pilotage et non pas être limité au comité de suivi

### ■ L'implication du chef du gouvernement est «essentielle»

- **L'Economiste:** Cette stratégie est-elle réaliste et réalisable?

- **Hicham Zouanat:** Quand nous regardons l'horizon fixé, qui est de 10 ans, nous pouvons penser que c'est réaliste et réalisable. Cette question est, cependant, largement conditionnée par le niveau des budgets alloués et l'investissement réel des autres ministères. Plus l'implication du chef du gouvernement sera grande, et plus le plan d'action comportera des engagements chiffrés des autres départements, plus la stratégie sera réalisable. Cette feuille de route ne doit pas dépendre que du ministère de l'Emploi, qui est d'ailleurs le moins bien loti en moyens financiers. Il doit simplement en être le catalyseur.

- **200.000 emplois par an, n'est-ce pas surdimensionné?**



**Hicham Zouanat, président de la commission Emploi et Relations sociales de la CGEM:** «Plus l'implication du chef du gouvernement sera grande, et plus le plan d'action comportera des engagements chiffrés des autres départements, plus la stratégie sera réalisable» (Ph. L'Economiste)

- Je suis un peu sceptique sur ce chiffre, je vous l'avoue. Nous comptons à peu près 1,2 million de chômeurs, et chaque année près de 450.000 se déversent sur le marché, dont 250.000 diplômés. Mais nous devons être volontaristes et se fixer des objectifs ambitieux. Le ministère de l'industrie s'est, par exemple, engagé sur 500.000 emplois

sur 5 ans. Si nous arrivons à réaliser 80% de l'objectif de cette stratégie, ce sera bon!

- **Entre 2013 et 2014, nous n'avons créé que 21.000 postes. Le décalage est quand même énorme...**

- La moyenne de création d'emploi sur les 10 dernières années est autour de 80.000 postes. En 2012, nous n'avons généré qu'un millier d'emplois nets, résultat de 128.000 créations et 127.000 déperditions. Donc, cette stratégie pourrait permettre la création de 200.000 postes à condition de juguler les destructions d'emploi, à travers plus de croissance. Au niveau de l'industrie, particulièrement, nous nous devons de préserver ce dont nous disposons avant de nous prononcer sur des créations. L'industrie est aujourd'hui le parent pauvre de l'économie. Sa part est passée de 17% à 13% du PIB. Or, c'est le seul secteur qui crée des emplois pérennes.

- **La CGEM a-t-elle été associée en amont?**

- Tout à fait, nous l'avons été au moment du diagnostic, même si toutes nos propositions n'ont pas été prises en compte. Mais pas encore en aval, et c'est pour moi l'étape

la plus importante. Nous aurions souhaité être associés à la commission interministérielle de pilotage et de gestion. La présence de la CGEM est prévue dans le comité de suivi, mais nous ne sommes pas intéressés par un rôle de figuration. Nous voulons être acteurs. Il ne faut pas oublier que l'entreprise assure 9 recrutements sur 10.

- **Pour vous, il faut d'abord commencer par booster la croissance?**

- En effet, c'est la vraie bataille à mon sens. 80% du sujet de l'emploi c'est la croissance. Autour, il y a des éléments accessoires qui sont importants car ils créent un cercle vertueux. Tels que des incitations fiscales et sociales, des facilités sur le foncier, ... Cela dit, c'est vraiment le chiffre d'affaires qui pousse un chef d'entreprise à recruter. Il y a aussi d'autres variables, comme l'approche genre, l'intégration des minorités, ... c'est une bonne chose, mais attention à ne pas se disperser dans l'accessoire et laisser de côté le principal, c'est-à-dire la croissance. □

Propos recueillis par Ahlam NAZIH

**Pour réagir à cet article:**  
courrier@leconomiste.com

# Santé au travail: Très peu d'avancées

■ Moins de 30% des entreprises disposent d'un comité d'hygiène

■ L'UMT et la CMIM décident de créer un observatoire dédié

■ Les risques psychosociaux, difficilement mesurables, ne cessent de grimper

SI, au niveau des réglementations, le Maroc n'a rien à envier à d'autres pays, sur le plan de l'application des normes relatives à la santé et sécurité au travail, il reste encore un long chemin à parcourir. D'année en année, très peu d'avancées sont réalisées dans le domaine. Le Maroc continue de faire partie des pays les plus dangereux de la région Mena pour les travailleurs, selon le Bureau international du travail. Le risque y est deux fois et demie plus élevé que la moyenne régionale. «Nous comptons moins de 30% d'entreprises disposant d'un comité d'hygiène et de sécurité», a soutenu le SG de l'UMT, Miloudi Moukharik, lors de la 5e journée interentreprises de santé et sécurité au travail, organisée mardi dernier par la CMIM (Caisse mutualiste interprofessionnelle marocaine). «Nous avons soumis au gouvernement l'idée de la création d'un observatoire des conditions de vie au travail il y a un an, mais nous n'avons reçu aucune réponse», regrette Moukharik. Face à «l'inaction» du gouvernement, le patron de la centrale syndicale a décidé, avec les responsables de la CMIM, de lancer le projet. L'annonce en a été faite le jour même de la rencontre de mardi, qui a rassemblé médecins, assureurs, entrepreneurs, syndicats et experts étrangers à l'hôpital Cheikh Khalifa de Casablanca.

Avec les innovations technologiques permanentes et l'évolution continue du contexte socioéconomique, la nature des dangers au travail ne cesse de changer. Les risques psychosociaux, notamment, prennent des dimensions de plus en plus importantes. «Nous sommes passés d'un monde industriel d'ouvriers, à un monde du tertiaire, et de l'impératif de la protection de l'intégrité physique des employés à celui de la préservation des risques psychiques», souligne Jean-Jacques Cette, membre du conseil de surveillance de l'assureur européen Allianz.

Concurrence exacerbée, pression sur les rendements des managers et collaborateurs, resserrement des délais, fusions/acquisitions, changement d'organigrammes



et de stratégies, digitalisation et transformation des métiers, perte de visibilité sur l'avenir, open spaces et incivilité au travail, ... autant d'ingrédients aggravant le danger sur le bien-être psychique des travailleurs, avec les somatisations que cela engendre, selon Cette. «Malheureusement, nous n'avons pas réussi ce passage, car ces nouveaux risques sont plus difficiles à mesurer», estime-t-il.

Les grands groupes sont de plus en plus nombreux à intégrer la santé au travail dans leur stratégie. A l'instar de Taqa Morocco, qui prépare actuellement sa certification RSE. Le producteur privé d'électricité dispose de tout un programme-cadre santé sur la période 2013-2018, élaboré en partenariat avec un bureau spécialisé.

Cependant, la prise de conscience est loin d'être générale. «Il s'agit d'un problème culturel sur lequel nous devons agir en amont, à travers des formations permettant d'inculquer la culture de la gestion des risques à nos étudiants», suggère Miloudi Moukharik.

Pour l'heure, peu de formations spécialisées existent au Maroc. «Sur les 200 grandes écoles que compte la France, 140 ont introduit des modules de santé au travail dans leurs cursus. Cela dit, uniquement 30% des élèves en sont concernés, et seulement 25% des chefs d'entreprises sont motivés pour y investir», relève Denis Garnier, assistant national FO-Santé (du syndicat français Force Ouvrière).

En France, la santé au travail fait l'objet de plans dédiés, négociés entre

## De rares formations dans les grandes écoles

DANS les grandes écoles et business schools, les formations dans le domaine de la santé-sécurité au travail ne sont pas nombreuses. Il existe surtout des modules intégrés à différents cursus. L'EMI, par exemple, compte un module de 56 heures, dispensé dans trois filières (au niveau de la 3e année): génie civil, génie industriel et génie des procédés industriels. En parallèle, l'école propose une formation continue spécialisée pour les industriels. A l'Esca Business School, aussi, la question est traitée dans différents programmes. L'école compte un module dédié à la notion de risque au travail, dispensé dans un master RH, ainsi que d'un module autour du «développement personnel et performance humaine», au sein du parcours marketing & communication. «Il a pour objectif d'aider les étudiants à prendre conscience des risques qu'ils pourraient rencontrer dans leur vie professionnelle, ainsi que de l'intérêt de développer la durabilité de leur propre performance», explique son président, Thami Ghorfi. L'Iscae, de son côté, dispose d'un module santé au travail dans son master RH. La thématique est aussi «effleurée» dans trois autres modules: comportements organisationnels, RSE et sociologie des organisations. □

syndicats et gouvernement, et fixant les priorités en la matière. Le dernier en date (2016-2020), signé il y a près de deux semaines, recommande des formations à l'intention des managers et des dirigeants, ainsi que la création d'un réseau francophone d'écoles, y compris du Maroc, sur la santé-sécurité au travail.

«Plusieurs études ont démontré que les mesures de prévention des risques sont rentables. L'Association internationale de sécurité sociale, par exemple, a établi que pour un euro investi, le rendement est 2,2 fois supérieur à la somme de départ. L'Agence européenne pour la sécurité et la santé, elle, situe le retour sur investissement à 4,81 fois», assure Garnier.

Au-delà des actions de sensibilisation, les moyens de contrôle devraient aussi être renforcés. Au Maroc, le déficit en médecins et inspecteurs du travail est cruel, favorisant toutes sortes d'infractions et d'exactions dans le monde du travail. □

Ahlam NAZIH

## BMCE Bank multiplie les initiatives

BMCE Bank Of Africa fait partie des rares bons élèves de la RSE au Maroc. La banque multiplie les initiatives depuis plusieurs années en faveur de ses ressources humaines. «Cela nous permet d'améliorer notre productivité. Le taux d'absentéisme pour cause de maladie s'est sensiblement réduit. L'impact est d'ailleurs visible sur les résultats que nous réalisons», soutient Leila Serar, DRH. Le groupe dresse, par exemple, tous les deux ans un baromètre social. Il se soumet aussi tous les ans à l'audit de l'agence spécialisée dans la notation de la responsabilité sociale Vigeo. Pour les managers, un programme de coaching autour de «l'intelligence relationnelle» a été lancé, afin de les aider à développer leur «bienveillance» et leur «tolérance» vis-à-vis de leurs collaborateurs.

Un observatoire du harcèlement (sexuel et moral) a, en outre, été monté. BMCE Bank Of Africa a également pris des mesures en faveur des personnes souffrant de handicap (un quota à l'embauche, des infrastructures dédiées, ...). □

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

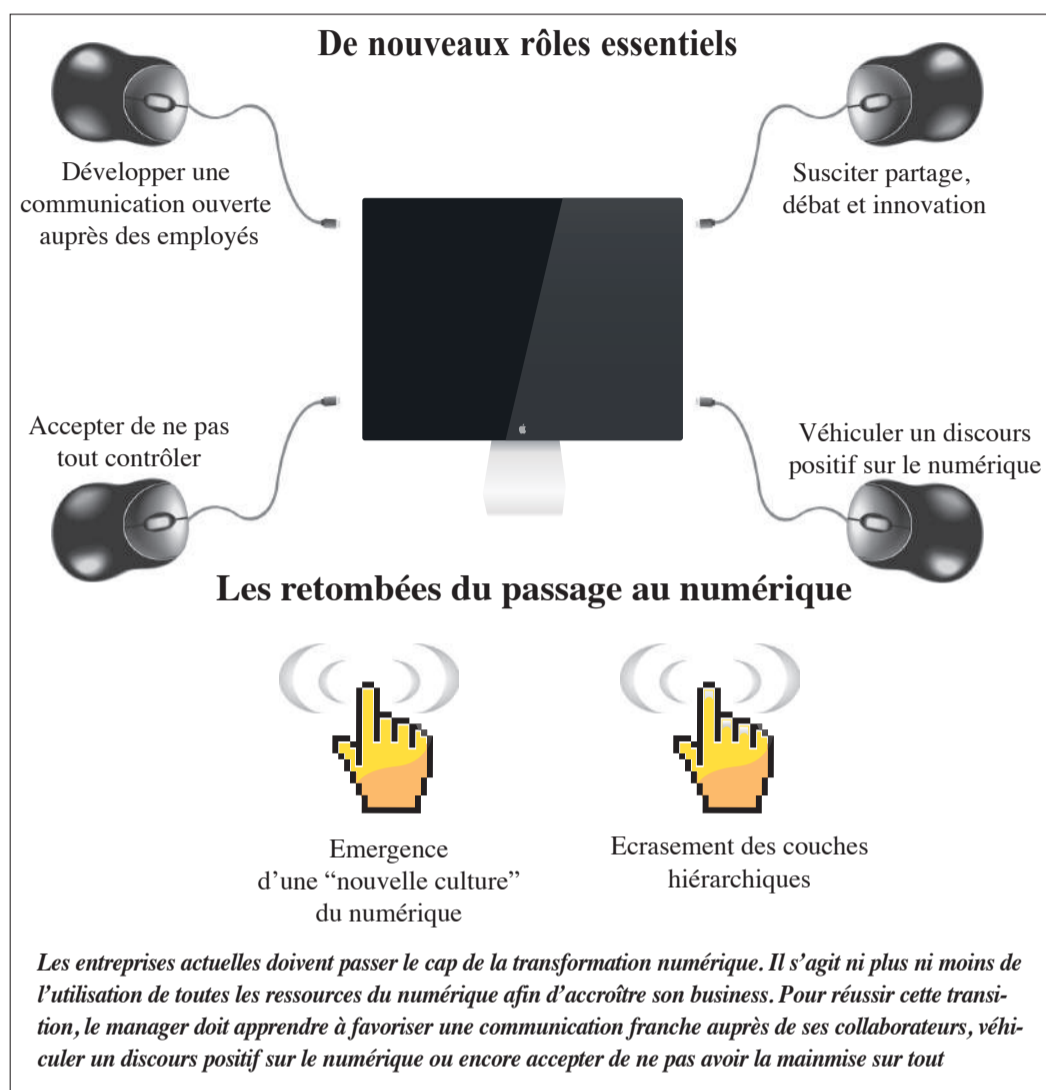
# Les fonctions du manager 2.0

■ **Accepter de ne pas tout contrôler, inciter au débat...**

■ **Développer une communication ouverte auprès des employés... essentiel!**

LE passage au numérique dans les entreprises a engendré d'importants bouleversements au niveau de l'entreprise mais également de ses divers acteurs. L'utilisation de réseaux internes et de blogs a en effet effacé radicalement les liens hiérarchiques entre patrons et salariés et a créé une nouvelle culture 2.0 qui a suscité de nouveaux besoins qui n'existaient pas auparavant. Une transition managériale s'avère alors nécessaire pour que cette «transformation numérique» soit réussie et bénéfique. Afin qu'une telle transformation s'avère réussie, le manager devra changer son rôle et sa manière de travailler en favorisant davantage une communication franche chez ses collaborateurs, en acceptant de ne pas tout contrôler ou encore en incitant au partage, au débat, à la prise d'initiative et à l'innovation. Mais pour que cela fonctionne, les nouvelles valeurs des salariés devront être prises en considération dès le départ.

La numérisation se définit comme étant un changement des outils de communication. Il s'agit d'une communication plus



rapide et plus directe prenant la forme de blogs ou encore de réseaux internes. La transformation numérique, quant à elle, consiste en l'utilisation par une entreprise de toutes les ressources du numérique

afin d'accroître son business, confie Adib Chikhi, DG d'Altitude RH et consultant en ressources humaines. Cette transformation prend la forme d'une transition et d'une rupture touchant tous les domaines de l'entreprise. Elle vise selon l'expert avant tout à offrir une réponse adaptée aux besoins des clients.

La transformation numérique a de nombreuses conséquences sur le fonction-

nement de l'entreprise et sur ses différents acteurs. Il émerge dans un premier temps de cette dernière une «nouvelle culture» au sein de la culture de l'entreprise au niveau de laquelle les systèmes d'information numériques et modernes, les réseaux ou encore les médias sociaux occupent une place prépondérante, souligne Ali Serhani, directeur associé chez Gesper Services. Autre changement et non des moindres, l'écrasement progressif des couches hiérar-

chiques. «Parallèlement à la transformation numérique, l'on assiste à une disparition des liens hiérarchiques traditionnels. L'on ne parle plus de hiérarchie comme cela se pratiquait auparavant», souligne le spécialiste en ressources humaines. Cela s'explique par le fait que cette transformation permet un accès à l'information et une interaction en temps réel au sein de l'entreprise. Cette transition remet par ailleurs en question les outils de communication et de «reporting» traditionnels. Pour que la transformation numérique soit un succès et soit bénéfique pour une entreprise, un accompagnement humain est essentiel. Un moyen selon Serhani de répondre convenablement aux besoins des salariés et d'éviter toute résistance. Il faut ainsi redéfinir le rôle et les choix d'organisation des managers. Le dirigeant doit tout d'abord être attentif aux employés et favoriser le partage, le débat ainsi que les initiatives. Il doit également selon Chikhi devenir un facilitateur et véhiculer un discours positif sur le numérique. Autre changement notable, accepter de ne pas tout contrôler et de ne pas avoir la mainmise sur la

## • L'Union des inventeurs admise au Club international

### «Archimedes»

Une première! L'Union des Inventeurs au Maroc vient tout juste d'être admise au célèbre Club international de l'innovation «Archimedes» à la fédération de Russie. Le Maroc devient ainsi le premier pays arabe à intégrer ce club qui compte parmi ses membres des pays européens, asiatiques et américains dont la Corée du sud, Hong Kong ou encore la Thaïlande. Les inventeurs marocains seront soutenus par ce club grâce à ses nombreux événements couvrant l'ensemble des domaines de l'innovation tels que des expositions, des salons, des inventions ou encore des conférences. Le Certificat d'adhésion à ce club sera officiellement remis à l'Union des inventeurs en mars 2016, en parallèle au Salon international des Inventions «Archimedes».

## • Le Maroc représenté à la 6ème édition de la Compétition Intel des sciences

Le Maroc était représenté au cours de la 6ème édition de la Compétition Intel des sciences – monde arabe qui vient d'avoir lieu à Alexandrie en Egypte. Organisée par Intel Corporation, la compétition a réuni un parterre de 112 élèves du niveau pré-collège âgés de 14 à 18 ans provenant de 11 pays arabes dont notamment le Maroc, l'Egypte, l'Arabie Saoudite, la Tunisie ou encore la Jordanie. Pas moins de 77 projets scientifiques ont été présentés durant les trois jours de l'évènement dans diverses disciplines à plus de 40 professeurs universitaires de la région. Parmi ces projets, le Maroc était représenté via quatre inventions et la présence de deux superviseurs puis d'un juge. Les projets en question ont abordé la question des défis mondiaux à travers la science et l'innovation. Plusieurs personnalités de renom étaient de la partie dont notamment le ministre de l'éducation égyptien Dr. Al Helaly Al Sherbini.

## Les inconvénients du tout numérique

LA transformation numérique n'est pas sans contraintes. Les managers peuvent ainsi se sentir «contournés», ne contrôlant plus ce qu'ils avaient l'habitude de contrôler avant. En effet, le recours au réseau place sur le même plan collaborateur et manager lorsqu'il s'agit de donner ou de recevoir des informations. Du point de vue du collaborateur, la donne est également changée selon Adib Chikhi, DG d'Altitude RH et consultant en ressources humaines. Ils peuvent désormais contourner quelqu'un qu'ils jugent incompetent ou qui pourrait freiner une initiative entreprise. □

gagement feront aussi partie des missions clés du dirigeant pour que la transformation numérique soit un succès. Le manager devra enfin apprendre à gérer aussi bien les personnes individuellement que les groupes et les communautés. □

K. A.

Pour réagir à cet article:  
courrier@leconomiste.com

# Motiver vos troupes grâce à l'intelligence émotionnelle

■ Rechercher le positif, valoriser l'initiative, revoir ses positions... les clés du succès

■ Ne pas se laisser entièrement guidé par ses sentiments... essentiel!

POUR le psychologue américain Daniel Goleman, la réussite professionnelle dépend plus du savoir-faire émotionnel de chacun que des diplômes ou encore du quotient intellectuel. C'est le sujet de son ouvrage intitulé «L'intelligence émotionnelle» récemment paru aux éditions «J'ai lu». Un livre qui développe les réflexes et les attitudes qu'un bon manager à l'intelligence émotionnelle élevée doit adopter. Ce dernier doit notamment véhiculer des ondes positives, favoriser les initiatives ou encore être à l'écoute de ses employés. Un moyen efficace de motiver ses troupes et



d'innover, ce qui contribuera à améliorer la performance de tout un chacun au sein de l'entreprise.

L'intelligence émotionnelle consiste à contrôler ses émotions en se plaçant dans des «modes émotionnels» bien déterminés tels que la confiance, l'intuitivité, l'adaptabilité ou encore la créativité. Ces modes émotionnels dépendent eux-mêmes d'autres émotions comme le pessimisme, l'empathie, l'estime de soi ou encore le désir. Il s'agit alors pour le manager d'apprendre à faire usage de chacune de ces émotions pour favoriser l'entrée dans un mode émotionnel à un moment donné. La bonne «fréquence émotionnelle» se traduira en fait par le comportement adéquat.

L'on apprend dans l'ouvrage de Goleman qu'un manager ayant recours à cette forme d'intelligence doit dans un premier temps être positif autant que possible. Il doit ainsi percevoir avant tout l'aspect positif des choses et en tirer une énergie afin de résoudre les problèmes plutôt que de s'en plaindre. Une quête du positif qu'il transmettra à son entourage. Ce type de manager doit s'atteler à rendre son travail plus plaisant et ludique afin qu'il soit plus motivant

pour les autres employés. L'ouvrage révèle également qu'un manager «émotionnel» doit être ouvert aux idées nouvelles. Il ne doit pas hésiter à valoriser l'initiative et la prise de risque et doit pouvoir changer d'avis ou revoir ses positions lorsqu'une idée meilleure lui est présentée. Néanmoins, l'auteur précise qu'il faut se fixer des limites et savoir dire «non». En effet, même si le manager «émotionnel» prend du plaisir à partager ses émotions, il ne doit pas laisser ces dernières prendre le pas sur sa vie professionnelle. Il doit ainsi être parfaitement capable de maîtriser ses sentiments.

Le recours à l'intelligence émotionnelle en entreprise vise avant tout à apporter de la motivation aux employés et à développer l'innovation au sein d'un groupe. Un moyen d'améliorer la performance de ses troupes et leur productivité tout en pensant à leur propre bien-être. □

K. A.

Pour réagir à cet article:  
courrier@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

### Directeur production / Technique

Ingénieur industriel (France)  
+ Cycle supérieur de gestion  
18 ans d'expérience en gestion et suivi production,  
Etude, ERP, SAV, maintenance, méthodes, gestion  
de chantier, process, ingénierie, qualité, RH,  
Achat, sécurité, logistique, management  
et gestion de projet

D342

GSM : 0663 70 91 39

### JF 24 ans

JF 24 ans - Master spécialisée en management de  
l'innovation agro-activités et bio-industries  
Ingénieur en industrie agro-alimentaire  
Lauréate IAVH II Rabat  
Dernier stage de 6 mois  
Proj. Ivanov en France (Danone)

D374

GSM : 0605 09 01 65

### JH ING CHEF DE PROJET

COURANT FORT ET FAIBLE  
9 ANS D'EXPERIENCES  
ETUDES CHIFFRAGE ET GESTION DES  
PROJETS INDUSTRIELS ET TERTIAIRES  
(CONCEPTION DES PLANS ET SCHEMAS  
ELEC+DETECTION INCENDIE+INFORMATIQUE  
+VIDEO+CONTROLE D'ACCES)  
Email : faidaoui.othmane@gmail.com

D227

TEL : 06 79 89 64 47

### Formation en expertise comptable

25 ans d'expérience en entreprises,  
cabinets de conseil et banques.  
Cherche poste à temps partiel ou mission  
de restructuration comptable, financière  
et organisation.  
Suivi des financements bancaires.

D350

GSM : 06 61 91 01 28

### JF

EXPERIENCE 10 ANS  
SECRÉTAIRE COMMERCIAL /SECRÉTAIRE  
COMPTABLE /STANDARDISTE  
CHERCHE POSTE STABLE

DMMG

GSM : 06 49 44 72 98

### JF 30 ans

Assistante administrative et commerciale  
Niveau universitaire en économie et gestion  
Expérience dans l'assistanat /  
commercial / appels d'offres  
maîtrise de l'outil informatique  
Facilité de communication  
Cherche poste stable et évolutif

DGSD

GSM : 0679 80 59 10

### JF 24 ANS

COMPTABLE : COMPTABILITE GENERALE  
LES CONCEPTS DE BASE  
EXP 1 AN  
CHERCHE POSTE EVOLUTIF

DGRM

GSM 06 49 96 52 63

### JF 25 ANS

diplôme en Master Marketing & Communication,  
ayant passé plusieurs stages.  
Chche poste stable dans une société  
à Casa.

DKDG

Tél : 06 91 92 02 40