



# Alerte au stress chronique



- Deux travailleurs sur trois sont stressés selon une récente étude
- Cadence élevée, mauvaises conditions d'exercice, dureté des relations sociales,... les causes
- Activité professionnelle et lourdes responsabilités familiales, la double peine des femmes!

Pages IV & V

## Universiapolis se positionne sur le trading

L'UNIVERSITÉ internationale d'Agadir, Universiapolis, vient d'accueillir une salle des marchés du spécialiste de la formation en trading, Krechendo. C'est la troisième du genre après celles lancées à Paris et à Bruxelles. La plateforme, qui sera opérationnelle à partir de janvier 2016, permettra aux débutants d'apprendre les fondamentaux de la spéculation sur les marchés financiers. Une formation avancée sera également offerte. □

Page II

## ■ Vos salariés se désengagent? Cherchez la faille

Page VII

## ■ La reconversion professionnelle via le Career coaching

Page VI

## ■ Les managers qui bougent

Page II

# Universiapolis s'ouvre au trading

■ Elle accueille une salle des marchés de Krechendo Trading

■ Destinée à former à la spéculation sur les marchés financiers

■ La plateforme sera opérationnelle à partir de janvier 2016

APRÈS Paris et Bruxelles, Krechendo Trading choisit le Maroc pour ouvrir sa troisième salle des marchés à l'intention des traders indépendants. La plateforme de formation sera ouverte à l'université internationale d'Agadir, Universiapolis, à partir de janvier 2016. « Cette première Trading arcade au Maroc, accessible aux particuliers et aux professionnels, se distingue par la technologie de pointe et l'expertise mobilisées », explique Zaki Bouslikhane, directeur de Krechendo Trading Agadir. « Le Maroc ambitionne de se placer en hub financier sur l'Afrique, et Universiapolis se mobilise en vue de préparer les compétences nécessaires à ce positionnement », ajoute-t-il.

La structure a pour objectif d'initier à la bourse et au trading. Elle offre la possibilité d'investir sur les marchés européens et américains. Grâce à la formation offerte, les futurs traders pourront découvrir le trading au carnet d'ordres, une méthode enseignée et utilisée dans les pays anglo-saxons. Le programme



*Krechendo Trading Agadir permettra aux futurs traders d'intervenir sur les marchés européens et américains, avec notamment un desk pro 6 écrans, un flux des news en direct et une connexion fibre ultra rapide (Source: Universiapolis)*

comprend l'ensemble des connaissances nécessaires pour entamer la spéculation sur les marchés financiers de manière efficace. Il permet de se lancer, en évitant les erreurs de débutant. Un coaching est également proposé, afin d'aider les débutants dans le choix d'une spécialité: scalping, daytrading, swingtrading, trading au carnet d'ordres, analyse, chartiste... Une formation avancée est aussi proposée. Autre avantage, la possibilité pour les futurs traders de disposer d'un bureau de trading dans la salle des marchés de Krechendo Trading Agadir. Avec

notamment un desk pro 6 écrans, un flux des news en direct, une connexion fibre ultra rapide... Ce qui permet de mettre en pratique les stratégies de trading à travers une simulation de conditions réelles.

« L'engouement pour le trading est grandissant au Maroc depuis le lancement de Casa Finance City. C'est donc le bon moment de mettre en place une infrastructure permettant d'apprendre le fonctionnement des marchés financiers et les stratégies de trading, et de pouvoir intervenir sur les marchés des devises,

des actions... », souligne pour sa part Tarek El Marhri, gérant fondateur de Krechendo Trading.

Krechendo Trading et Universiapolis ont inauguré cette première salle des marchés professionnelle au Maroc il y a une semaine. La structure fonctionnera aussi avec l'expertise de DaybyDay, un service professionnel pour investisseurs privés. □

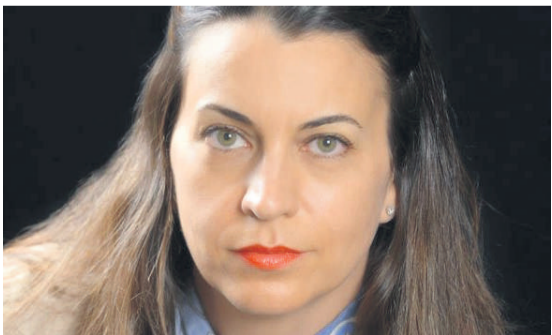
Fatiha Nakhli

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

## Les managers qui bougent

■ Iscae: Nada Biaz prend ses fonctions

La cérémonie d'installation de la nouvelle



directrice générale du groupe Iscae aura lieu aujourd'hui mardi. Nada Biaz, qui succède à Mohamed El Moueffak, est diplômée de l'Iscae en finance (majore de la promotion 1991). Après un DES en économie d'entreprise de l'Université Hassan II de Casablanca (1994), elle devient professeur à l'Iscae. Elle se lance après quelques années dans l'entrepreneuriat, en créant son propre centre de formation, avant d'intégrer l'enseignement supé-

rieur privé. En avril 2014, elle prend les rênes de l'Iscae Casablanca, avant d'être nommée à la tête du groupe par le dernier Conseil de gouvernement.

■ Nominations dans plusieurs établissements

Le Conseil de gouvernement vient d'approuver des nominations à de hautes fonctions. Taïbi Abdelghani a été nommé directeur de l'Ecole nationale d'architecture de Marrakech, tandis que Cherkaoui Dekkaki Mohamed Hakim a été désigné directeur de l'Ecole nationale d'architecture de Tétouan.

Azzedine Ghoufrane a également été nommé au poste de doyen de la faculté de droit de Rabat Souissi, et Mohammed Essaidi au poste de directeur de l'Ecole nationale supérieure d'informatique et d'analyse des systèmes « Ensias » pour un second mandat.

Les deux établissements sont rattachés à l'Université Mohammed V de Rabat. □

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

• **Jawad Benmessaoud, directeur régional à Chaouia Tadla**  
Jawad Benmessaoud vient d'être désigné directeur régional à Chaouia Tadla. Il était jusque-là directeur des Œuvres sociales. Agé de 55 ans et titulaire d'une licence en urbanisme de l'Université de Québec Montréal, il intègre la CNSS en mars 1986.

• **Omar Errachidi, nouveau directeur de la polyclinique Agadir**

Omar Errachidi vient d'être nommé directeur de la polyclinique Agadir. Il occupait jusque-là la fonction de chef de réanimation à la même polyclinique. Agé de 55 ans, Errachidi a intégré la CNSS en octobre 1997.

• **Mustapha Ambari, nouveau directeur des Œuvres sociales**

Mustapha Ambari vient d'être nommé directeur des Œuvres sociales. Il était jusqu'à présent directeur régional de Chaouia Tadla. Titulaire d'un master en finance d'entreprise délivré par l'Université Val d'Essonne, il intègre la CNSS en janvier 1987. □

# Adalia s'offre un laboratoire de recherche

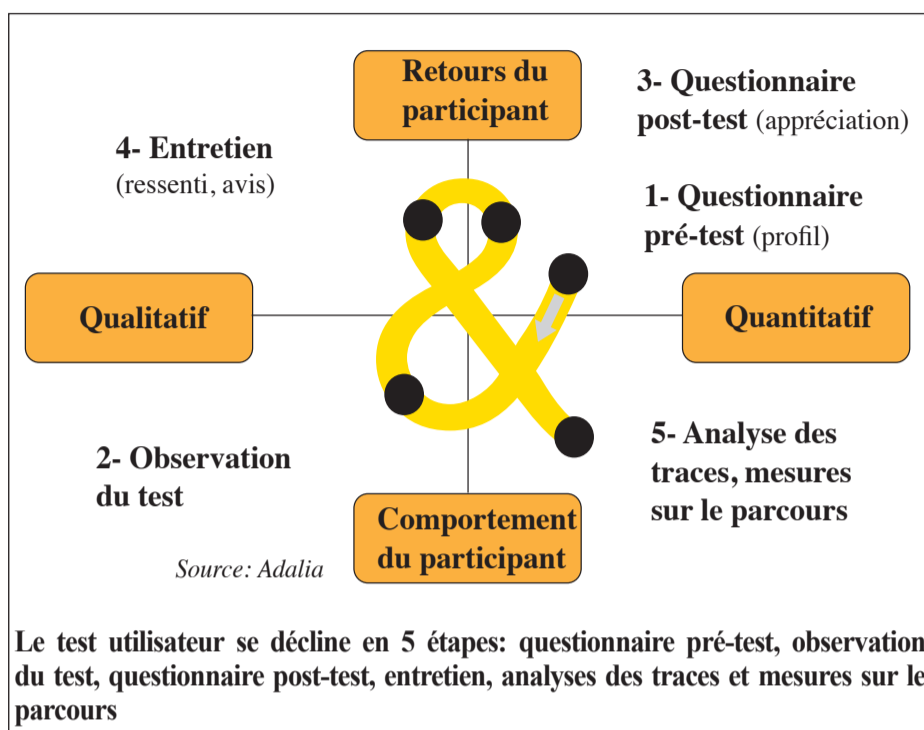
■ Il sera dédié à l'analyse des comportements des consommateurs

■ Le eye-tracking, un dispositif sous forme de lunettes traquant le mouvement des yeux

■ La business school lance également un executive master

LA business school Adalia dévoile son laboratoire de recherche en Consumer Behavior. Son tout récent «Lab UX» se penchera sur l'étude des comportements des consommateurs à travers l'analyse des techniques de eye-tracking (un dispositif sous forme de lunettes traquant les mouvements des yeux). «Les travaux menés auront pour objectif de développer la composante R&D. Ce qui nous permettra de nouer des partenariats avec des entreprises marocaines soucieuses de leur image de marque», explique Grégory Gueneau, président d'Adalia.

Le Laboratoire Consumer Behavior est conçu pour assurer les meilleurs condi-



tions au lancement de produits innovants au Maroc et en Afrique. L'école propose de mettre à disposition des entreprises marocaines un véritable outil marketing, le eye-tracking permettant de renseigner sur les comportements et les attentes des utilisateurs vis-à-vis d'un produit. Cette solution analysant les mouvements oculaires est de plus en plus utilisée dans les séances de tests consommateurs. «Pour le Maroc, c'est une première», met en avant

le top management. Le but de l'eye-tracking est d'identifier le parcours de l'œil par rapport à un stimulus visuel. Cette approche centrée sur l'utilisateur vise à mesurer l'impact de la nouvelle campagne publicitaire dans le but d'en apprécier l'efficacité. Les différentes mesures issues de ces études sont exploitables de plusieurs manières: sous forme de «carte thermique» permettant de quantifier le temps durant lequel s'est attardé l'utilisateur lors

d'une visite d'un site, ou de «carte de chemin», en vue de reconstituer pas à pas le tracé et la direction du regard.

Pour répondre au mieux aux exigences des marchés et rester compétitives, les marques ont tout intérêt à maîtriser leur environnement. «A défaut d'une veille marketing permanente, les outils dont disposent les entreprises restent obsolètes», fait valoir Grégory Gueneau. En effet, les grandes entreprises industrielles fondent leurs modèles de croissance sur un mode de consommation bien précis. Or, le comportement des consommateurs est en constante mutation du fait du développement des nouvelles technologies.

Le lancement du laboratoire a été aussi l'occasion de marquer le lancement effectif de l'executive master spécialisé en management de l'innovation et marketing digital. Ce cursus dont l'objectif est de former des managers en marketing digital disposera, grâce au nouveau Lab UX, d'une capacité analytique non négligeable. Parallèlement, l'école de management lancera bientôt deux autres executive master spécialisés, l'un en finance et marchés financiers et l'autre en management et entrepreneuriat. □

A. I. L.

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

## • Table ronde sur la portée RH au sein du projet de régionalisation à l'ENCG

Les étudiants de la 3e promotion Management des ressources humaines de l'ENCG Casa viennent d'organiser une journée d'études portant sur le thème «Les RH, levier de développement de la nouvelle politique de régionalisation». A cette occasion, bon nombre de praticiens et théoriciens du monde de la GRH se sont rassemblés autour d'une table ronde. Objectif : sensibiliser le public sur la portée de la dimension RH au sein du projet de régionalisation et pousser les jeunes à adopter une démarche responsable à l'égard d'un projet nationaliste. Un événement auquel participeront des personnalités de renom telles que Farid Chaouki, professeur universitaire, ou encore Mostapha Ellaghat, directeur de l'Anapec dans la région de Casablanca.

## • L'INPT soutient la participation multipartite dans l'Icann

Le Maroc accueillera pour la première fois la réunion internationale de l'Icann, l'organisme chargé mondialement de la gestion des Noms des domaines et des Adresses IP de l'Internet, qui sera or-

ganisée à Marrakech du 5 au 12 mars. C'est afin de soutenir et d'encourager cette initiative que l'Institut national des postes et télécommunications ainsi que son club d'étudiants Ennactus viennent d'organiser une conférence-débat le 10 décembre dernier, placée sous le thème «Soutenir la participation multipartite dans l'Icann». Une rencontre qui a rassemblé des experts de l'Icann, des acteurs du secteur public ainsi que des opérateurs privés. L'événement a permis d'aborder entre autres, les différents rôles de l'Icann ainsi que les rôles de l'innovation et de l'entrepreneuriat dans l'industrie des Noms des domaines. Plusieurs experts de renom de l'Icann venus des Etats-Unis étaient présents.

## • SwitchMed à la recherche d'éco-entrepreneurs

Le programme de formation de SwitchMed recherche des éco-entrepreneurs, autrement dit des personnes porteuses de projets économiques créant une valeur ajoutée écologique et sociale. Un appel à candidature est d'ores et déjà ouvert et se poursuivra jusqu'au 15 janvier. Les candidats intéressés peuvent soumettre leur candidature en ligne sur le site [www.switchmedentrepreneurs.eu](http://www.switchmedentrepreneurs.eu).

## • Un livre blanc de l'Esca pour former les dirigeants de demain

Inédit. Esca Ecole de management vient de signer un livre blanc sur la formation des dirigeants à l'horizon 2030. Un travail de recherche inédit prenant en considération la manière dont sont formés les dirigeants dans les différents plans sectoriels et qui dresse le portrait-robot du

dirigeant type de 2030. L'ouvrage réalise la synthèse des échanges avec différents spécialistes du management, experts ou encore dirigeants. Il est dédié avant tout aux acteurs de l'enseignement supérieur, de la formation et de l'économie. D'après le document, le dirigeant de demain sera visionnaire et humaniste. Il sera également connecté à la globalisation, engagé sur le plan international et devra faire preuve de «pédagogie de l'innovation». □

## DEMANDES & OFFRES D'EMPLOI

Cadre financier	JF 30 ans
23 ans d'expérience Finance - Trésorerie Import - Export Transit Etude tte proposition D379	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 Recherche poste stable et évolutif DGSD
GSM : 0661 29 58 20	GSM : 0679 80 59 10
JF	JH 25 ANS
ayant une expérience dans le domaine hôtelier. Recherche poste de réceptionniste. DKDG	CHAUFFEUR - COURSIER Périmis: B-C-E-D mécanicien d'automobiles autonome, ambicieux & aidant recherche emploi DGSD
GSM : 0671 54 69 65	GSM: 06 52 98 70 11

# Stress chronique au travail: Le mal insidieux

■ **Fatigue, déprime, baisse de rendement, repli sur soi,...**

■ **Le phénomène monte en flèche en entreprise**

■ **Spiritualité, sport, changement de profession, yoga, ... chacun sa recette**

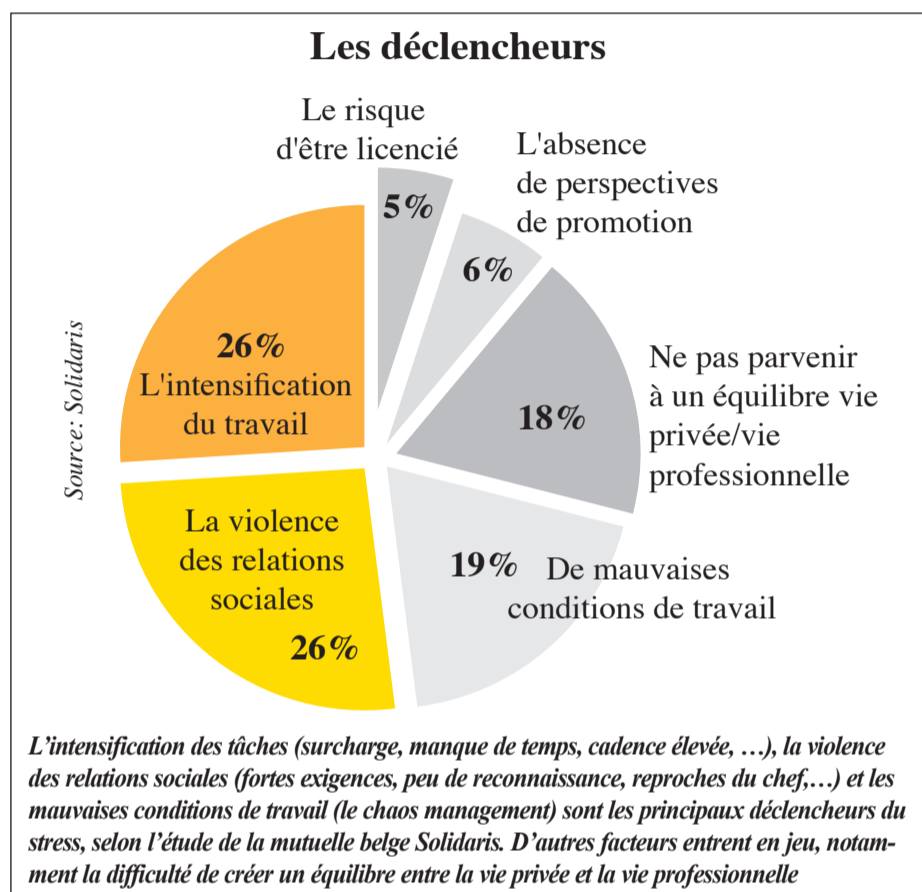
L'ENTREPRISE est souvent un lieu de pouvoirs, de conflits, de choc des égos, de compétitions, de luttes, ... mais aussi d'anxiété et d'angoisses. Le lieu de travail peut être source de bien des souffrances. Mais s'il y en a une dont beaucoup sont victimes c'est bien le stress. Certains le qualifient même de maladie du siècle. Y échapper? Impossible, vous pouvez tout au mieux le «gérer».

Nous évoluons dans un modèle socioéconomique de plus en plus «frénétique» porteur d'instabilité et d'incertitudes qui se répercute à l'échelle des organisations. La concurrence, mondialisée et exacerbée, pousse les entreprises à la chasse aux coûts et à l'obsession de la surperformance. L'économie financiarisée, pour sa part, conduit les structures à la course aux rendements, maximisant ainsi la pression sur les managers et les

travailleurs. Il faut faire les choses bien et vite, dans un contexte qui évolue à vitesse grand V. Tout ceci est source de mal-être au travail. Certains patrons ont du mal à

à l'ESIG en 2014, à l'occasion du Forum de l'entreprise, avait relevé que deux travailleurs sondés sur trois sont stressés. Cette prévalence du phénomène semble

de stress soulevés (voir illustration). Là encore, la première conséquence citée est la fatigue (68%), suivie de l'irritabilité (52%), le burn out (47%), le mal de dos (44%), des troubles du sommeil et des difficultés avec les enfants (39%), du désintérêt par rapport au travail (37%), ... et la liste est encore longue. Elle va jusqu'au développement d'idées suicidaires (3%).



le reconnaître (ou à en mesurer le danger) mais le stress est aujourd'hui omniprésent. Peu d'études existent sur le sujet au Maroc, néanmoins, une enquête réalisée

énorme mais peut être envisageable dans un environnement où le management est «approximatif» et où les organisations anarchiques sont légion. La principale répercussion sur la santé évoquée c'est la fatigue (79%). Elle est suivie de la déprime (44%) et de la baisse de rendement (44%), ce qui est normal puisque les émotions et l'humeur finissent par impacter la performance des individus. Puis par les troubles alimentaires (42%) et le repli sur soi (25%).

«Selon la neuropsychologie, le stress est un processus naturel qui nous permet d'éviter un danger immédiat. Il doit normalement céder la place à une phase de décompression. Le problème, c'est qu'au travail, il est continu», a expliqué Martin Wauthy, directeur de l'Institut d'enquêtes de la mutuelle belge Solidaris, à l'occasion de la 5e journée interentreprises de santé et sécurité au travail, organisée récemment à Casablanca par la CMIM (Caisse mutualiste interprofessionnelle marocaine). Selon une étude réalisée par Solidaris en 2012 auprès de 900 travailleurs belges (dont 250 indépendants et 60 médecins du travail), un salarié sur trois est stressé, voire très stressé. Et le phénomène est en nette augmentation sur les cinq dernières années. 46% des médecins du travail sondés le pensent. L'intensification du travail et la violence des relations sociales viennent en tête des déclencheurs

## Culpabilisation

Si au Maroc, les travailleurs se réfugient d'abord dans la spiritualité en s'adonnant à la prière, changent d'endroit ou font du sport, selon l'étude de l'ESIG, les Belges, eux, tentent d'abord de mieux s'organiser afin de réduire la pression (56%). «Le mécanisme en place culpabilise le travailleur en lui faisant croire que son stress est de sa faute, qu'il résulte de son manque d'organisation. C'est ainsi que des coachs peuvent lui être proposés», estime Wauthy. «Mais ce n'est pas une solution. Cela s'apparente à mettre du sparadrap sur une plaie, ça ne la soigne pas. La réponse est plutôt collective et structurelle. Elle renvoie au rôle de l'Etat dans la réorganisation du rapport de travail», poursuit-il.

Les travailleurs tentent ensuite d'évacuer leur stress par le sport (42%). D'autres pensent à changer radicalement de profession (32%), à une retraite anticipée (20%) ou à aller consulter son médecin traitant (16%). «Le plus souvent l'on demande à son généraliste une semaine de repos en lui indiquant de ne pas mentionner l'état de fatigue ou d'épuisement comme cause de l'arrêt, mais de prétexter une maladie quelconque», précise Martin Wauthy. L'épuisement professionnel n'étant pas toujours recevable chez les employeurs. Somnifères et antidépresseurs (15%), yoga (13%), consommation d'alcool (8%), ... chacun sa recette. Seuls 7% ont consulté un psy.

A la longue, l'on risque l'épuisement émotionnel et mental, autrement dit, le burn out, qui de son côté, en cas de non prise en charge, mène à la dépression. Le rôle de la médecine du travail et de la psychologie du travail est plus que jamais crucial. Malheureusement, la prise de conscience n'est pas encore généralisée au Maroc. Or, il en va de la santé même de l'entreprise et de sa productivité. □

Ahlam NAZIH

## Quand le psychique affecte le physique

«LE stress résulte de situations où les ressources dont dispose le travailleur ne lui permettent plus de faire face aux contraintes du travail», souligne l'étude de Solidaris qui en présente une définition détaillée.

Face au stress, l'organisme réagit en trois phases: un réflexe d'alarme, une adaptation ou une résistance dont l'objectif est de rétablir l'équilibre, et enfin, une phase d'épuisement, lorsque le stress se prolonge. C'est justement ce caractère chronique du phénomène qui est dangereux. Les symptômes sont multiples: insomnie, tristesse, irritabilité, troubles de l'attention et de la mémoire, chute de libido, difficultés respiratoires, ... une baisse de l'immunité peut également s'opérer, favorisant ainsi les infections à répétition.

Afin de maintenir son équilibre en situation de stress, le corps libère de l'adrénaline et du cortisol. Mais quand le phénomène devient chronique, la sé-

crétion excessive de ces deux hormones peut entraîner des complications. L'adrénaline, par exemple, engendre, entre autres, une augmentation du rythme cardiaque, de la tension artérielle, et du tonus musculaire. Elle perturbe, par ailleurs, les fonctions intestinales et urogénitales, et provoque des tensions musculaires douloureuses et des affections cardiovasculaires.

La surproduction de cortisol, pour sa part, exerce notamment un effet «toxique» sur le cerveau, et plus précisément sur les neurones de la zone appelée «hippocampe». Cette zone, responsable de l'apprentissage et de la mémoire, est également impliquée dans la modulation des réponses émotionnelles. Lorsqu'elle est atteinte, elle peut donner lieu à un épisode dépressif. Et ce n'est pas tout, de nombreuses études ont établi des liens entre le stress chronique, la dépression, l'isolement social et la progression des cancers. □

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



# La double peine des dames

■ Tirillées entre travail et responsabilités familiales, elles souffrent plus du stress

■ Superwomen malgré elles, leur santé psychique est fragilisée

■ Plus d'une sur trois est passée par un épisode dépressif

**E**MPLOYÉE, cadre ou chef d'entreprise le jour, et parfaite ménagère le soir. C'est la réalité de la majorité des femmes marocaines actives. Tirillées entre leurs responsabilités familiales, le poids des traditions et leurs besoins d'affirmation de soi et de réussite professionnelle, elles tentent de jouer à la superwoman pour s'en sortir. Mais à quel prix?

Notre société a évolué, certes. Cela dit, sans qu'il y ait de nouvelle répartition des rôles entre hommes et femmes. Les dames ont pu accéder au monde du travail. Elles ont, toutefois, gardé leurs lourdes responsabilités familiales. Selon le HCP, 95% des marocaines participent aux activités domestiques. Quotidiennement, elles y passent en moyenne sept fois plus de temps que les hommes. «Dans la société post moderne, le travail est la principale occupation de la famille. Sauf que dans nos sociétés maghrébines, l'homme dispose d'un travail central avec d'autres occupations qui gravitent tout autour. Alors que la femme est sur le fil du rasoir. Elle a gardé ses responsabilités familiales au centre de ses occupa-



*Le double emploi des femmes, au bureau le jour et parfaite ménagère le soir, les expose plus au stress, au burn out et la dépression (Ph. Fotolia)*

tions, avec un travail qui tourne autour», explique Imane Kendili, psychiatre, intervenant à la 5e journée interentreprises de santé et sécurité au travail, organisée récemment à Casablanca par la CMIM.

Pour gagner la reconnaissance de la société, la femme doit à la fois posséder un bon statut professionnel et bien remplir son rôle d'épouse et de mère de famille. «Déchirée entre ses deux rôles, elle se retrouve en situation de burn out. Non pas à cause de son travail, mais de son double emploi, dans une société partagée entre modernité désirée et tradition ancrée», regrette Imane Kendili. Sa situation est d'autant plus difficile que son

travail dans son foyer n'est pas vraiment reconnu en tant que tel. Elle a beau rentrer le soir pour se mettre aux fourneaux, aider ses enfants à faire leurs devoirs,

nettoyer, ... aux yeux de son entourage, ce sont des «banalités».

Au travail, ce n'est pas facile non plus. Elle est victime de discrimination, souvent payée moins bien que ses collègues hommes pour les mêmes qualifications, et devant s'investir deux fois plus pour faire ses preuves. Selon le Conseil économique, social et environnemental (Cese), dans le secteur privé, le salaire des travailleuses est en moyenne 25% inférieur à celui des hommes.

«Ce conflit entre travail et famille est source d'épuisement qui mène à toutes sortes de troubles, anxieux, dépressifs, psychiatriques, alimentaires, sexuels, ...», souligne la psychiatre. «La femme a des doubles contraintes qui sont sources de souffrances. Par exemple, être intelligente et débrouillarde, mais douce et soumise, sportive, mais féminine et sans muscles, mère et ménagère dans l'âme et gagner honorablement sa vie, ne pas être frigide tout en n'étant pas sexuellement exubérante, ...», poursuit-elle.

Les dames sont ainsi plus victimes de dépression. 34,3% des Marocaines de 15 ans et plus ont déjà subi un épisode dépressif, selon l'OMS, contre 20,4% des hommes (le taux de prévalence nationale est de 26,5%). A quand une répartition plus équitable des rôles au sein des familles? □

Ahlam NAZIH

## • 3ème édition de la journée internationale de biotechnologie médicale

Le laboratoire de biotechnologie à la Faculté de médecine et de pharmacie rattachée à l'Université Mohammed V de Rabat vient d'organiser la 3ème édition de la journée internationale de biotechnologie médicale. Une édition placée sous le thème «Les applications biotechnologiques au service du biomédical» et marquée par la présence de scientifiques, de chercheurs ainsi que de doctorants. Les travaux de la journée se sont articulés autour de trois sessions.

## • Une école américaine accréditée pour Fès

La ville de Fès abrite dorénavant une école américaine accréditée. En effet, il y a de cela quelques jours, l'école Amiticia American school de Fès a reçu l'un des plus grands organismes d'accréditation dans le monde. Ce dernier a évalué les capacités de l'école à être officiellement accréditée suivant différents critères parmi lesquels la qualification des enseignants, les programmes enseignés ou encore les installations. La majeure partie des enseignants sont originaires des Etats-Unis et sont titulaires de diplômes issus d'universités américaines prestigieuses parmi lesquelles Harvard ou encore Montana State university. □

## Les femmes mariées plus menacées!

**A**VEC leurs multiples responsabilités, les femmes mariées sont plus souvent exposées au stress. Selon une étude sur le stress et le genre, réalisée auprès de 1.134 personnes (dont 604 femmes) par l'America psychological association (APA) en 2010, 33% des femmes mariées déclarent avoir souffert d'un stress élevé au cours du mois écoulé. Cette part est de 22% parmi les célibataires. Par ailleurs, 56% des femmes mariées avancent que leur niveau de stress a augmenté sur les cinq dernières années, contre 41% des célibataires.

Le mariage n'a pas non plus le même effet sur les deux sexes. Si les femmes ont plus de chances de tomber dans la dépression en se mariant, il n'en est pas de même pour les hommes qui, au contraire, en sont plus protégés une fois mariés. D'un autre côté, dans un mariage malheureux, les femmes ont trois fois plus de chances d'être déprimées que les époux. Le risque est beaucoup plus grand chez les mères de jeunes enfants. □

Pour réagir à cet article:  
courrier@leconomiste.com

# Career coaching: Accompagnez la carrière de vos salariés!

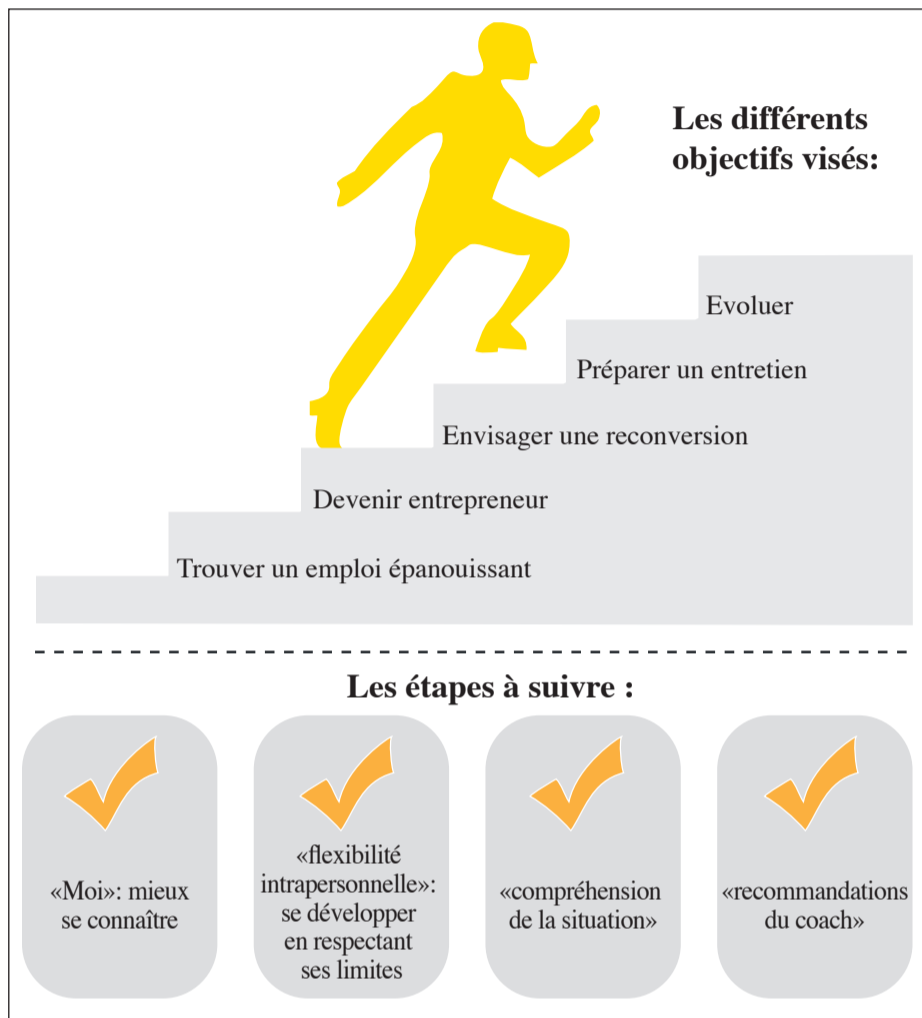
■ **Un accompagnement professionnel qui permet aux salariés de gagner en performance**

■ **«Moi», flexibilité intrapersonnelle, compréhension de situation... les étapes à suivre**

■ **Arc-en-ciel, l'analyse transactionnelle, oennegram... les moyens techniques à utiliser**

SE reconvertir, évoluer, trouver un emploi épanouissant, devenir entrepreneur... Lorsqu'on souhaite changer le cours des choses, il n'est pas toujours facile d'y voir clair. Un «Career coaching» peut alors représenter une excellente alternative pour clarifier un projet et accompagner son détenteur tout au long de son déroulement. Un accompagnement professionnel et structuré plus ou moins long qui permet de faire monter en confort, en performance et en motivation un salarié. Réalisé par un coach et en coordination avec l'employeur, ce type de coaching comprend diverses phases bien déterminées telles que le «Moi», qui consiste pour l'employé à mieux se connaître, ou encore la «flexibilité intrapersonnelle», étape à travers laquelle le salarié se développe tout en respectant ses propres limites.

Le «Career coaching» consiste en un accompagnement professionnel et organisé d'une longueur variable dont le but est spécifique à la vie professionnelle, que ce soit en entreprise, dans l'exercice d'une profession libérale ou de la création d'entreprise, confie Adib Chikhi, DG d'Altitude RH et consultant en ressources



humaines. Il permet d'aider les salariés à explorer les diverses opportunités de carrière qui s'offrent à eux, ajoute Adil Chaouki, DRH «Afrique du Nord et de l'Ouest» à SKF et généraliste RH.

Une démarche qui permet d'accompagner et d'aider un employé à préparer un entretien important pour sa carrière, envisager une reconversion professionnelle, trouver sa voie, explorer une envie de changement ou encore mettre la main sur un job motivant. Le Career coaching s'avère également efficace pour se lancer dans l'entrepreneuriat, pour négocier un changement de fonction ou encore pour

évoluer en interne. «Les entreprises font appel aux coachs pour faire émerger les capacités des employés, pérenniser les attitudes et les habitudes positives, ou tout simplement pour faire accompagner un salarié qui passe par des moments difficiles», explique Chikhi. Ce type de coaching aide ainsi les employés à se lancer des défis afin qu'ils puissent atteindre des

sus, l'employeur rencontre le coach et son employé afin d'évaluer la situation et de définir les objectifs du coaching. Le coaché assiste dans un premier temps à une séance hebdomadaire d'une durée d'une ou deux heures, suivant sa préférence et le budget de l'entreprise. Ensuite, lorsque le coaché a atteint son autonomie, il se consacre à des séances de soutien ponctuelles et moins fréquentes, à raison d'une ou deux fois par mois.

Le Career coaching suit un processus en plusieurs phases. Tout d'abord, le coaché passe par l'étape du «Moi» qui consiste à mieux se connaître, à déterminer et à comprendre ses forces, ses faiblesses et ses motivations au niveau professionnel, confie Chaouki. Une phase essentielle qui permet également à l'employé de reconnaître ses propres compétences et d'identifier son style de comportement, ce dernier pouvant être naturel ou encore adapté. L'étape suivante, appelée flexibilité intrapersonnelle, consiste pour le coaché à se développer tout en respectant ses limites, et donc à opter pour le choix professionnel qui lui est le plus adapté. Il s'agit ensuite de vérifier l'adéquation entre les compétences du salarié et celles requises par le poste, une phase clé dénommée «compréhension de la situation». Enfin, le coach délivre au coaché ses recommandations ou un plan d'action personnel sur lequel ce dernier puisse travailler.

Le coach a recours à plusieurs moyens techniques afin d'étudier la personne, dégager les principaux traits de sa personnalité et l'accompagner. Des outils de profiling tels que «Arc-en-ciel» ou «MBTI» permettent ainsi aux salariés de

## Un accompagnement en interne en parallèle

PARALLÈLEMENT au Career coaching, l'entreprise a la possibilité d'accompagner autrement la carrière de ses salariés. L'employeur peut ainsi offrir des formations adaptées à ses employés afin que ces derniers deviennent plus performants. La mobilité interne demeure également efficace dans le cadre de la gestion de carrière. Enfin, les évaluations représentent une véritable opportunité afin de dresser le bilan de l'année écoulée et de travailler sur les perspectives à venir. □

niveaux de performance encore plus satisfaisants. «L'accompagnement professionnel permet au salarié de prendre de la hauteur quant au développement de sa carrière, en ayant un baromètre qui l'aidera à se fixer des objectifs professionnels à atteindre», précise dans ce sens Chaouki.

La relation du coaching professionnel diffère de celle du coaching individuel «classique». En effet, bien qu'il y ait une relation de coaching individuel, la relation devient tripartite puisque l'employeur joue le rôle de commanditaire, explique Chikhi. Ainsi, avant d'entamer le proces-

conscientiser leurs forces et faiblesses et de mieux s'accepter avant d'entamer leur introspection personnelle et de réfléchir à une possible évolution. D'autres outils peuvent être utilisés lors d'un Career coaching, parmi lesquels la PNL, le bilan de compétence, l'analyse transactionnelle, l'hypnose ericsonienne ou encore l'oennegram. □

Karim AGOUMI

Pour réagir à cet article:  
courrier@leconomiste.com

## ■ EFE Maroc et la FCS montent un plan de recrutement pour les jeunes

La Fondation de l'éducation pour l'emploi (EFE Maroc) vient de signer une convention de partenariat avec la Fédération du commerce et services (FCS). Une collaboration dont l'objectif consiste avant tout à favoriser l'accès à l'emploi des jeunes dans le Royaume et qui prendra la forme d'un plan de recrutement, de formation et d'échanges d'informations. EFE Maroc devra plus exactement identifier les besoins en recrutement, recruter, encadrer et former pour la FCS. La Fondation bénéficiera en retour de l'appui direct de la FCS via l'implication bénévole de ses adhérents au profit des jeunes sous la forme de coaches ou encore de mentors.

## ■ Une compétition pour développer la robotique

Le club électromécanique de l'École nationale supérieure des mines de Rabat organise, en mars prochain, la deuxième édition de la compétition «Moroccan Robotics Challenge». Un événement national qui vise avant tout à rassembler les passionnés de robotique. Concrètement, les candidats devront construire deux robots qui doivent collaborer ensemble. □

# Désengagement, un risque social à éviter

■ Un ouvrage écrit par l'expert des relations sociales  
Hubert Landier sur le sujet

■ Absence de reconnaissance envers les employés, encadrement déficient... Les origines du phénomène

■ Veille sociale, politique d'anticipation des risques sociaux... De nombreux outils pour l'éviter

ACCROISSEMENT de l'absentéisme, mouvements de grève, vague de démissions, désengagement massif des salariés... Le risque social revêt différentes formes et représente une réelle menace pour le monde du travail. Pour le prévenir ou le contourner, les managers peuvent désormais faire appel à une méthode particulière : le management du risque social. C'est ce qu'explique l'expert des relations sociales Hubert Landier dans son dernier

ouvrage intitulé «Le management du risque social» récemment paru aux éditions Eyrolles. Un risque provoqué avant tout par les comportements de la direction ou encore de l'encadrement et qui peut être évité en instaurant un système de veille sociale ou encore une politique d'anticipation des risques.

L'ouvrage définit dans un premier temps le risque social et ses origines. L'auteur nous apprend ainsi qu'il en existe deux types. Le risque social endogène résulte tout d'abord de la politique sociale de l'entreprise ou encore de son style de management. Le risque social exogène, quant à lui, est causé le plus souvent par des facteurs extérieurs issus des politiques nationales ou encore des traditions locales, éléments dont l'entreprise a rarement le contrôle! D'après le spécialiste, les risques sociaux sont le plus souvent causés par les choix et les comportements de la direction. Ainsi, le manque de cohérence et de visibilité de l'équipe de direction ou encore l'absence de reconnaissance envers les employés peut amener ces derniers à se désengager progressivement de l'entreprise. L'auteur explique également que ces risques peuvent résulter d'un encadrement déficient entraînant par exemple l'absence d'informations claires et complètes.

Pour éviter ces inconvénients pouvant



être source de dégâts considérables à la fois en terme de coûts et d'image pour l'entre-

prise, l'auteur préconise d'instaurer des mesures claires pour identifier et anticiper le risque. Il conseille ainsi de prendre en considération les réactions des employés via un système de veille sociale. Une démarche qui permet de mieux comprendre la façon dont les salariés réagissent aux décisions de la direction. Le management du risque social se base également sur une politique d'anticipation des risques sociaux fondée sur la prise en compte des attentes des employés et sur leur appréciation des mesures potentiellement positives pour leurs conditions de travail. D'autre part, l'auteur suggère également de développer à bon escient l'encadrement des salariés et le soutien de la hiérarchie à leur égard.

Hubert Landier est un expert en relations sociales. Il effectue des interventions au sein de grandes entreprises françaises et étrangères portant sur les problématiques liées au climat social et à la maîtrise des risques sociaux. Vice-président de l'Institut international de l'audit social et professeur émérite de l'Académie du travail et des relations sociales à Moscou, il enseigne à l'Université Paris V et anime un séminaire à l'Ecole centrale de Paris. □

K. A.

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

## Les clés pour réussir un entretien de recadrage

■ Intégrer l'entretien dans une politique globale de management

■ Présentation objective des faits, écoute réceptive, recherche de solutions... La démarche!

■ Un moyen de repréciser les objectifs et de prévenir les conflits en entreprise

COMMENT recadrer un collaborateur sans le démotiver et en redonnant même du sens à son travail? C'est à cette question que répond l'ouvrage «Recadrer sans démotiver ou comment réconcilier le salarié et l'entreprise» de la spécialiste en communication et en entrepreneuriat Christine Benoit récemment paru aux éditions Gereso. Une démarche axée avant tout sur un management porteur d'enthousiasme et diffusant valeurs puis bonnes pratiques.



L'auteur délivre également les différentes étapes à suivre pour améliorer un entretien de recadrage, étapes cruciales qui permet-

tront de repréciser les objectifs et de prévenir les tensions au travail.

Souvent assimilé à un «tirage des oreilles» ou encore à un «remontage de bretelles», l'entretien de recadrage symbolise souvent dans l'esprit des salariés l'autorité, la hiérarchie, la subordination ou encore la sanction... Des images mentales clairement négatives qui nourrissent depuis toujours l'imaginaire collectif et qui ont donné naissance à de solides clichés. Recadrer représente pourtant une action de management essentielle afin de rappeler les règles ou encore pour repréciser les objectifs d'un employé. C'est aussi l'occasion selon l'auteur de lui redonner confiance, de le remotiver ou encore de le réorienter. Un exercice pas toujours facile à exécuter sur le terrain...

Afin de réussir le recadrage d'un salarié, il est conseillé de l'insérer dans une politique globale de management et de véritable gestion des ressources humaines. Une démarche qui se traduit concrètement par un

management apportant de l'enthousiasme et véhiculant des repères tangibles tels que

valeurs, bonnes pratiques ou encore respect des engagements pris.

Plusieurs étapes doivent rigoureusement par ailleurs être suivies, apprend-on dans l'ouvrage. Le patron doit d'abord procéder à l'accueil de l'employé et lui présenter de la manière la plus objective possible les faits et les conséquences. Il doit ensuite faire preuve d'une écoute réceptive du collaborateur sur sa vision de la situation et échanger avec ce dernier. Vient ensuite selon l'auteur la phase de recherche des solutions ou suggestions et celle de la reformulation. Enfin, la dernière étape consiste à savoir prendre congé. Une démarche qui vise avant tout à reformuler clairement les objectifs, mais également à préserver une bonne ambiance de travail et à prévenir tensions et conflits.

Christine Benoit a été directrice d'établissement de santé durant 20 ans. Spécialiste en communication, développement personnel et entrepreneuriat, elle intervient en université et en formation continue. Elle accompagne également les dirigeants et créateurs d'entreprise au sein de leur démarche professionnelle. □

K. A.

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

