

Janvier 2022

AIGLE

A hand holding a large paintbrush with a yellow handle and silver ferrule is shown in the upper right corner. The brush is painting a wide, light-colored path that curves through a dark, textured background. A group of small, stylized human figures in various colors are walking along this path. The overall style is painterly and expressive.

Courage, courage
le leader des temps
modernes

Chapeau bas à ces

leaders de 2021

Année de l'endurance et de la ténacité

Comment travailler à
l'unisson?

EDITO

Chapeau bas à ces leaders de 2021 Année de l'endurance et de la ténacité !



Hafssa EL BAKKALI

Responsable Développement-Associée
Coach personnel et professionnel

2022 est là ! Une belle occasion pour notre équipe HORIZON RH de souhaiter à l'ensemble de nos partenaires, entreprises nationales ou multinationales, les meilleurs vœux pour que cette nouvelle année soit meilleure que celle qui s'achève, et encore meilleure que celle d'avant.

Tout en ayant une pensée solidaire pour ceux d'entre nous pour qui l'an 2021 a été relativement dur, nous espérons que 2022 soit une année de convalescence, notamment pour l'activité économique.

En réalité, la crise sanitaire n'est pas encore derrière nous. La cinquième vague de Covid-19 inquiète tout autant que l'apparition du variant Omicron. Cette pandémie n'a épargné aucun coin du monde, frappant les vies et sapant le monde économique et social. A travers les expériences d'accompagnement et de coaching que nous avons

vécues avec nos partenaires, lors de cette période si rude, nous avons été agréablement surpris par ces équipes qui ont montré de formidables capacités d'adaptation et de transformation, chacun dans son domaine d'expertise et dans son secteur d'activité. Nous saluons vivement cette capacité de réactivité, voire de proactivité, dont elles ont fait preuve. Guidées par un leadership avéré, ayant démontré son efficacité en temps de crise, nous avons pu côtoyer de près ces équipes qui ont pu, en effet, tirer les leçons de cette crise, se sont tournées vers l'avenir pour y jeter les bases d'une croissance sereine et d'une transformation radicale.

Toute équipe qui a pu résister à cette hyper-complexité de l'environnement, notamment en cette période critique, a indéniablement expérimenté ce leadership transformateur, qui va au-delà du fonctionnement habituel assurant la survie, pour élargir de nouveaux horizons, d'un océan bleu, plein d'opportunités. Ces leaders transformateurs sont des leaders charismatiques, pleins d'inspiration, de confiance en eux et

en leurs équipes, de stimulation intellectuelle et favorisant la reconnaissance de tous. Ces leaders parviennent à exercer une influence forte et profonde sur leurs équipes, sur une base altruiste, qui favorise l'intérêt global, l'autonomisation des personnes et les responsabilise. Ces derniers se retrouvent ralliés autour d'une vision claire et en éprouvent fierté et respect. Ils croient en ces leaders qui arrivent à leur tracer la voie, à ces catalyseurs qui arrivent à naviguer dans l'hyper-complexité de ce monde.

**Chapeau bas à ces Leaders !
Respect à ces équipes et entreprises qui ont pu
résister, pu se rénover et se réinventer !
Joyeuse année 2022 à tous ces héros !
Heureuse et fructueuse année 2022 à tous nos
partenaires, amis et confrères !
Que l'aventure continue... ■**

AIGLE

NUMÉRO 11

RÉDACTEURS



Chafik MEKRAI HARTI



Aicha JEBARI
Responsable de publication



Karima ASSILI



Hafssa EL BAKKALI

COMITÉ DE RÉDACTION



Hafssa EL BAKKALI



Bouchra BENCHEKROUN



Nezha HAMI-EDDINE



Chafik MEKRAI HARTI



Ryan FARIS



Amélie BRIDOT



Brahim TEMSAMANI



Brahim ATROUCH



Fatima KASSIMI

Sommaire

Un peu de Psy

Le leadership : Un concept en évolution

03

Avis d'expert

Mon ami, ce leader !

06

Testez-vous

Leadership transactionnel Vs leadership transformateur

10

Coaching

Le développement personnel du Dirigeant

12

A Toi !

Courage, courage : le leader des temps modernes

15

Découverte

Comment travailler à l'unisson ?

18

Tribune libre

Booster son capital psychologique !

21

Echo Eco

L'actualité économique entre vos mains

24

Parlons juridique

La liberté du salarié au travail

26

Ciné & Coaching

Master & Commander : L'art d'être un Leader

28

Lexique

Leadership

32



14 ANS

L'HOMME AU COEUR DE
LA PERFORMANCE

www.horizonrh.ma

UN PEU DE PSY

Le leadership : Un concept en évolution



Bouchra BENCHEKROUN

Psychologue du travail, consultante,
coach et formatrice.



La thématique du leadership fait l'objet d'un intérêt et d'interrogations renouvelés. On parle d'une personne 'Leader', lorsqu'elle dispose des capacités qui lui permettent d'exercer une réelle influence sur d'autres personnes ou sur des groupes de personnes, afin d'atteindre les objectifs de l'organisation. Cette influence n'est pas nécessairement basée sur une relation de pouvoir.

Aujourd'hui, pour gagner en compétitivité, les entreprises ressentent de plus en plus le besoin de renforcer les qualités de leadership à tous les niveaux de la hiérarchie. Partant de cela, les questions suivantes sont posées : comment les organisations peuvent identifier les leaders potentiels ? ont-ils des traits de caractère particuliers ? ou encore, est ce que le leadership peut s'apprendre et auquel cas comment devenir « un leader efficace » ? Les leaders efficaces dans un contexte ou dans une entreprise, le seront -ils systématiquement dans d'autres ?

Ces mêmes questions ont donné lieu à plusieurs théories et modèles, depuis la moitié du vingtième siècle, et la notion de leadership efficace n'a cessé de s'affiner au fur et à mesure que les chercheurs en approfondissaient l'étude. Nous ferons dans cet article un tour d'horizon des principales théories et approches qui nous permettra d'apprécier l'évolution de ce concept à travers le temps et d'apporter des éléments de réponse aux questions posées.

Les théories des traits de personnalités

Si vous demandez au premier venu de vous citer les qualités qu'il associe au leadership, il y a de fortes chances qu'il vous cite des qualités comme le charisme, l'intelligence, la détermination, l'audace et l'assurance. Ces réponses sont l'essence même des théories des traits de personnalités qui se sont attachées à identifier de manière systématique des caractéristiques personnelles innées censées distinguer à coup sûr les leaders des non-leaders. Le postulat de ces théories est que « on naît leader », on ne le devient pas. Or différentes recherches se sont succédées, et ont abouti

chacune à distinguer des traits différents, ce qui a discrédité les théories relatives aux traits de personnalités. En revanche, par la suite, des approches plus nuancées ont vu le jour pour examiner s'il existe des aspects de la personnalité qui rendent les gens plus susceptibles de devenir leader ou de réussir en tant que leaders. Cela a donné lieu à l'identification des six traits de personnalités suivants : Le dynamisme, le désir de diriger, l'honnêteté et l'intégrité, l'assurance, l'intelligence, la compétence professionnelle et l'extraversion.

Les théories comportementales

En parallèle aux théories relatives aux traits de personnalités, d'autres théories ont vu le jour à partir des années 60. Il s'agit des théories comportementales qui ont souligné l'existence d'habitudes comportementales qui distinguent les leaders efficaces des leaders non efficaces. Ces théories ont attaché plus d'importance à ce que font les leaders en pratique qu'à leurs qualités personnelles. L'identification de leur schémas comportementaux ont fait donc du leadership une compétence qui pouvait s'apprendre, il est devenu possible de former les gens au leadership pour en faire des leaders plus efficaces.

Plusieurs études ont vu le jour et ont distingué différents styles de leadership selon les types de comportements des leaders et ont étudié leur impact sur la performance et sur la satisfaction des salariés. On peut citer à titre d'exemple, les études de l'université de Iowa qui ont exploré 3 styles de leadership : autocratique, démocratique et non interventionniste ou encore, celles de l'université de Michigan qui ont distingué entre les leaders « orientés employés » et les leaders « orientés -production ».



Ces différentes recherches avaient pour but d'expliquer le leadership en termes de comportements, néanmoins, elles n'ont jamais pu établir un lien direct entre les schémas comportementaux et la performance des leaders. Les chercheurs ont avancé que le problème venait du fait qu'on ne tenait pas compte des facteurs situationnels liés à l'environnement du leader qui peuvent fortement conditionner son échec ou sa réussite.

Les théories situationnelles

C'est ainsi que ce sont succédées plusieurs recherches qui ont essayé de comprendre l'impact des facteurs situationnels sur l'efficacité des différents styles de leadership. Elles ont donné lieu à des théories qui préconisent des styles de leadership différents selon des conditions de travail différentes. Une entreprise en pleine restructuration ou crise par exemple requiert un style de leadership complètement différent qu'une entreprise en vitesse de croisière. D'autres modèles, comme celui développé par Paul Hersey et Kenneth Blanchard montrent comment un leader doit ajuster son style de leadership (de la directivité extrême à la délégation extrême) afin de s'adapter au niveau de compétence et d'engagement de ses subordonnés.



L'approche transformationnelle

Dans la continuité des approches précédentes, l'approche transformationnelle intègre les aspects de personnalité, de comportement et de situation. Elle est relativement plus contemporaine que les précédentes et présente deux styles de leadership : l'un dit transactionnel et l'autre transformationnel, considérés comme opposés par certains chercheurs et complémentaires pour d'autres.

Le leadership transactionnel renvoie au management opérationnel et au pilotage de l'action quotidienne. Le leader mise sur la clarification des objectifs et des rôles, et sur les récompenses pour motiver les subordonnés. Le leader transformationnel, mise sur la relation interpersonnelle et sur la vision du leader pour motiver les subordonnés à transcender leurs intérêts personnels et à s'engager vers

l'atteinte de buts communs. Il est également très attentif au développement de ses subordonnés. Selon les chercheurs, il est moins conservateur que le premier, se situe davantage dans un environnement instable, et possède quatre qualités essentielles : il a du charisme, il sait inspirer ses subordonnés, les stimuler intellectuellement et leur porte une grande considération.



Vers un leadership intégrateur

Ce tour d'horizon, bien que non exhaustif, illustre bien l'évolution des conceptions du leadership au fil du temps. Initialement centrées sur la personne du leader, elles sont devenues plus inclusives de facteurs plus larges qui contribuent à son émergence. Partant de cela, les chercheurs s'orientent actuellement vers une approche du leadership qui intègre plusieurs approches précédentes : on parle de leadership intégrateur. Dans cette perspective, le leadership est présenté comme une propriété émergente d'un système social qui en favorise la santé globale, de la même manière que le système immunitaire favorise la santé biologique d'un organisme vivant. En même temps, dans une logique d'interdépendance, la santé d'un système permet ou contraint l'émergence du leadership. Ainsi, le bien-être des individus, la qualité des relations, la performance des organisations, la santé du marché et du contexte social plus

large sont en partie attribuées à la qualité du leadership. Le développement du leadership est le résultat d'interactions dynamiques entre les aspects biologiques, psychologiques, comportementaux, relationnels, systémiques, contextuels et temporels.

Les leaders ici sont les individus à tous les niveaux de l'organisation qui contribuent à l'émergence du leadership quel que soit leur niveau hiérarchique. Et le leadership est situé à différents niveaux : des individus, des relations, des groupes qui sont inclus dans de multiples contextes évoluant dans le temps. Le développement du leadership sous-entend alors un travail plus vaste, il ne s'agira pas uniquement de se focaliser sur les managers par exemple, mais le leadership dans cette perspective est vu comme une « manière d'être » dans l'organisation, et plus globalement dans le monde. ■

AVIS D'EXPERT

Mon ami, ce leader !

Au moment d'écrire cet article, je me suis amusée à faire une recherche «leadership» sur Google, le moteur de recherche m'a donné en moins d'une seconde (plus exactement en 0,44), 793'000'000 résultats !!!

Une avalanche d'articles de fond, de recherches sérieuses, une inflation de « copier / coller » et de reproductions irrespectueuses des règles élémentaires de la propriété intellectuelle et une pléthore de conseils pour devenir un vrai leader. Parce que, apparemment, il y en a des faux !!! Ce n'est pas moi qui le dit, mais les donneurs de leçons sur la Toile.

Pour partager avec vous ma perception de ce qu'est le leadership, je vais vous conter une histoire. J'aime en raconter. C'est celle d'un directeur de plusieurs établissements publics que m'avait présenté une amie. Elle me parlait comment ce directeur avait transformé la vie de plusieurs élèves et de leur famille.

J'ai fini par le rencontrer. Depuis notre première entrevue, une complicité s'est installée. J'ai su poser les questions qui font tilt. Vous me direz que c'est le propre du coach. Je valide. Il a su donner les bonnes réponses,

avec un sourire malicieux et avenant. Parfois, il a su anticiper mes questions de clarification.

Au fil de ses réponses, je me suis construite une idée très claire de sa façon de faire. De sa façon de leader les collègues dont il avait la responsabilité et notamment sa façon d'embarquer les jeunes dans de belles et étonnantes aventures. Il n'a jamais été formé au développement personnel et encore moins au leadership. Mais, il avait la flamme, la clairvoyance et le courage d'aller jusqu'au bout de ses idées.



Nezha HAMI-EDDINE

Présidente de ICF Maroc Chapter
Coach Professionnel- Consultante



«Je suis le directeur de tous les élèves»

Dans l'un des collèges où il a été nommé directeur, il avait trouvé «une certaine ségrégation». Les enseignants et l'ancien directeur avaient décidé de séparer les bons élèves des mauvais. Comme séparer le bon grain de l'ivraie. Les bons élèves avaient des classes plus propres et pendant les récré, ils ne jouaient pas et ne s'adressaient pas «aux autres». « Les affranchis* ». Les enseignants leur accordaient plus d'importance et d'attention. Avec les autres, « il ne faut pas se casser la tête. Il n'y a rien à tirer d'eux. » Référence au film « Les affranchis », qui raconte l'histoire de trois amis gangsters.

Quand je lui ai demandé pour quoi cela le dérangeait, il m'a donné la réponse suivante : «Je ne peux être que le directeur des bons élèves. Ils sont tous sous ma responsabilité. Ils sont tous mes élèves! Je n'ai pas le droit de me dérober à ma responsabilité sous prétexte qu'ils sont mauvais. C'est mon rôle de les intégrer pour qu'ils puissent poursuivre leurs études».

Puis il se reprend : « Ce sont eux (c'est-à-dire l'ancien directeur et les enseignants) qui disent qu'ils sont mauvais. Est-ce qu'ils sont vraiment mauvais? ». That is the question!

↳ *Enseignement N°1: Un leader a le souci de fédérer tous les membres de son équipe autour d'un projet commun.*

«Les élèves ont un réel potentiel»

J'ai été, aussi, éblouie par le regard bienveillant qu'il porte sur tous ses élèves. Jamais, ce directeur n'a stigmatisé, n'a jugé. Etant le directeur du collège, il s'occupe de tous les élèves, même les «affranchis» qu'on avait cru bon de lui signaler. Ceux qu'il faut oublier, dont on ne peut plus rien tirer.

«Je refuse de croire qu'ils ne sont bons à rien. Je refuse de croire qu'un être humain est mauvais. Il le devient. Et je n'ai pas le droit de le sanctionner pour ce qu'il est devenu.»

Il croyait dur comme fer en la capacité de ces jeunes à s'en sortir. «Je sais qu'ils ont quelque chose. C'est à moi de la révéler et de les mettre sur le droit chemin».

↳ *Enseignement N°2: Etre convaincu que les membres de son équipe ont un potentiel et qu'il est de sa responsabilité de le révéler.*

«Booster l'estime de soi des élèves»

Paradoxalement, au lieu de «caser et de dénigrer les affranchis», il s'adresse à eux en termes bienveillants et responsabilisants.

En refusant de les caser, comme il le lui a été recommandé, ce directeur les a inclus. William Schutz, dans son bestseller «L'élément humain : Estime de soi, productivité et résultat d'exploitation», a fait de l'inclusion un élément

fondamental de l'estime de soi. En incluant un individu dans une dynamique, dans une équipe, nous lui disons «tu existes, tu es important et tu es digne d'être aimé». Ce directeur ne jure que par l'estime de soi. Il a l'art et la manière d'aider et de valoriser l'autre.

Quand il voyait ces jeunes flâner dans la cour durant les heures de cours (il s'agit des «Affranchis»), il sortait traverser la cour du collège. Au début, les jeunes continuaient à plaisanter et à chahuter, quand il passait. Une façon à eux pour lui dire «tu ne nous impressionnes pas». Lui, il passait devant eux et leur disait «bonjour». Puis, passait. A la 3ème tentative, m'a-t-il expliqué, les jeunes commençaient à se taire quand ils le voyaient passer et à s'écarter devant lui. Certains baissaient la tête.

↳ *Enseignement N°3: Un leader n'infantilise pas les membres de son équipe, ne les stigmatise pas, ne les néglige pas, ne les oublie pas.*



«Les impliquer dans un projet»

Face aux «affranchis», qui cassaient l'école (fenêtres, ampoules, tables, tout y passait), il a refusé la répression. C'est trop facile, m'a-t-il dit. Il a choisi le difficile chemin de la co-construction.

Il m'a expliqué, par la suite, quand il avait constaté que leur attitude avait changé : ils se taisaient quand il passait. Il a compris que c'était le moment d'établir un contact avec eux. Que ses efforts ont apporté les fruits attendus. Le fer est chaud, il peut en faire une œuvre.

Un jour, il s'est arrêté devant eux et s'est adressé à eux «en adultes», sans jugement, ni reproches. Il leur a parlé de l'état des classes (pas leur classe) sans les accuser ou leur faire porter le chapeau. Rappelez-vous, il a la conviction qu'ils ne sont pas responsables.

Il leur a dit qu'il a besoin d'eux pour réfléchir comment rendre les classes agréables. Imaginez l'étonnement des jeunes qui s'attendaient à être sermonnés, accusés, pointés du doigt d'être les responsables de tous les maux

de leur collège. Leur directeur qui leur déclare qu'il a besoin d'eux. Les propositions ont fusé. Ils avaient tous de très bonnes idées pour réhabiliter les classes.

Il leur a demandé de venir le voir le lendemain à 9 h pour en discuter. Le lendemain, à 9h tapantes, ils frappaient à la porte de son bureau et demandaient l'autorisation d'entrer. Il les a invités à entrer et à s'asseoir autour de la grande table de réunion. Pendant une heure, les collégiens lui faisaient des «propositions formidables» pour enjoliver leurs classes. Il les a notées toutes. Puis avec eux, il les a réorganisées et planifiées. A la fin de la réunion, il a exigé leur engagement ferme, si non ce n'est même pas la peine de commencer. «On tourne la page et on passe à autre chose».

Les jeunes lui avaient, tous, répondu qu'ils tiendraient parole et même plus ils veilleraient sur leurs classes «contre d'éventuels actes de vandalisme».

↳ *Enseignement N°4 : Un leader trace le cap et accompagne ses collaborateurs sur le chemin de la progression et les responsabilise.*

«Construire des ponts»

Le lendemain, les collégiens se sont mis au travail pour laver et récurer les classes vandalisées. Le directeur a mis à leur disposition les produits de nettoyage. Les autres enseignants et les «bons élèves» les regardaient amusés et médusés.

Un matin, le directeur découvre les parents de certains collégiens à l'œuvre. Un papa menuisier retapait les tables. Un autre papa peintre avait ramené de la peinture pour les murs. Un autre papa jardinier plantait des fleurs dans le jardin. Des mamans aidaient, aussi. «Nos enfants ont besoin de notre aide pour rendre agréable leur classe», lui ont expliqué les parents. L'élan de solidarité créé par cette initiative du directeur avait dépassé les murs du collège pour rallier les familles autour du projet. En quatre jours, les classes ont été remises à neuf.

↳ *Enseignement N°5 : Le leader fait preuve de créativité pour tisser des liens entre les membres de son équipe.*



Mieux, elles étaient devenues plus agréables que celles des «bons élèves». Hic. Ceux-là avaient, eux aussi, décidé de «mettre à niveau leurs classes». Les «affranchis» les ont aidés. Maintenant, ils ont une expertise. Ils ont travaillé la main dans la main. Durant la récré, ils ont commencé à jouer ensemble.

L'émulation aidant, la réhabilitation des classes «vandalisées» par les «affranchis» est devenue le concours de la plus jolie classe. D'après certaines personnes à l'académie, les classes de ce collège, quand ce directeur était aux commandes, étaient les plus propres et les plus agréables.

Emus par cet élan de solidarité et de co-construction,

les enseignants ont mis la main à la poche et ont cotisé pour acheter ce dont les collégiens (bons et affranchis) avaient besoin : produits d'entretien, peinture, plantes, nappes et objets de décoration.

Ce qu'avait fait ce directeur n'exige aucun moyen. Mais un amour inconditionnel pour l'autre. Une considération inconditionnelle pour l'autre. Beaucoup de persévérance, de convictions, de passion et de patience.

→ *Enseignement N°5 : Le leader fait preuve de créativité pour tisser des liens entre les membres de son équipe.*

«Nous devons apprendre à écouter les jeunes»

Ce directeur, « coach malgré lui » a pigé. Les jeunes ont besoin d'être écoutés, valorisés et reconnus. Il va vers les jeunes sans préjugés, ni a priori. Il va vers eux avec l'élan du cœur. A chaque fois, les résultats ont dépassé les entendements. Certains responsables de l'académie parlent de métamorphose, de miracle dans les établissements où il est passé. Ses anciens collègues de bonheur et de plaisir de travailler avec lui. Et ses élèves, de père qui leur a redonné l'envie d'apprendre et d'évoluer. De devenir comme lui. Ils n'ambitionnent pas de devenir directeur d'école, mais celui qui éclaire le chemin des jeunes.

→ *Enseignement N°6 : Le leader sait écouter pour permettre à l'autre de trouver en lui les forces pour aller de l'avant. ■*



Cycle Horizon Coaching-PRO (CHC)



Accompagnez les individus et
les organisations vers leur plein potentiel !

En Présentiel

Février 2022

Certification 101 en **Analyse Transactionnelle** (EATA)

Développez votre Communication, Autonomie et
Leadership grâce à l'ANALYSE TRANSACTIONNELLE !



29-30 Janvier 2022
En Présentiel

TESTEZ-VOUS

Leadership transactionnel Vs leadership transformateur

Voici 10 paires d'affirmations. Selon vos convictions, la perception que vous avez de vous-même ou l'affirmation qui vous caractérise le mieux, **répartissez 5 points entre les deux affirmations (a et b) de chaque paire**. Vous êtes libre de répartir ces 5 points entre l'affirmation a et l'affirmation b selon les formules suivantes : 5 pour a, 0 pour b ; 4 pour a, 1 pour b ; 3 pour a, 2 pour b ; etc. Réfléchissez à vos choix en fonction de vos traits personnels ou de vos convictions.

	Score
1 A - A titre de leader, j'ai pour mission première de maintenir la stabilité B - A titre de leader, j'ai pour mission première d'instaurer le changement	
2 A - A titre de leader, je dois provoquer les événements. B - A titre de leader, je dois aller dans le sens des événements.	
3 A - Je veille à ce que mes subordonnés soient récompensés équitablement pour leur travail. B - Je veille à ce que les aspirations personnelles de mes subordonnés soient satisfaites.	
4 A - Je préfère penser à long terme : que pourrait-il se produire ? B - Je préfère penser à court terme : que va-t-il se produire ?	
5 A - A titre de leader, je dépense énormément d'énergie à gérer des objectifs distincts, mais qui s'inscrivent dans une même perspective. B - A titre de leader, je dépense énormément d'énergie à créer des espoirs, des attentes et des aspirations chez mes subordonnés.	
6 A - Je suis convaincu qu'une grande part de mes activités de leadership peut être assimilée au travail d'un enseignant ; même si cette affirmation ne doit pas être prise au pied de la lettre. B - je crois qu'une bonne part de mon travail de leader consiste à jouer un rôle de catalyseur.	
7 A - A titre de leader, mon sens moral doit être aussi élevé que celui de mes subordonnés. B - A titre de leader, mon sens moral doit être plus élevé que celui de mes subordonnés.	
8 A - J'aime stimuler mes subordonnés afin qu'ils aient envie de se surpasser. B - J'aime récompenser mes subordonnés pour un travail bien fait.	
9 A - Le leadership devrait se fonder sur le pragmatisme. B - Le leadership devrait être axé sur l'inspiration.	
10 A - Si j'ai le pouvoir d'influencer les autres, c'est avant tout parce que je peux les amener à s'identifier à moi et à mes idées. B - Si j'ai le pouvoir d'influencer les autres, c'est avant tout grâce à mon statut et à ma position.	
Score T1- (Type transformateur) Somme des points attribués à : 1b, 2a, 3b, 4a, 5b, 6a, 7b, 8a, 9b, 10a.	
Score T2-(Type transactionnel) Somme des points attribués à : 1a, 2b, 3a, 4b, 5a, 6b, 7a, 8b, 9a, 10b.	

Ce test vous permet d'avoir une idée de vos tendances en matière de leadership, en déterminant si celui-ci est orienté vers le type transformateur (T1) ou vers le type transactionnel (T2).

Aujourd'hui, une grande attention est accordée aux aspects transformateurs du leadership- ces qualités personnelles qui inspirent une vision et suscitent, chez les subordonnés, le désir d'accomplir de grandes choses. Toutefois, les leaders qui auront le plus de succès compteront sans doute parmi ceux qui affichent des tendances élevées dans les deux types de leadership.

Selon les travaux de Bernard Bass :

- Le **leadership Transactionnel** repose sur les échanges nécessaires entre le leader et ses subordonnés pour atteindre au jour le jour le niveau de rendement convenu.
- En revanche, le **leadership Transformateur** va au-delà du rendement habituel ou quotidien. Pour Bass, il survient lorsque le leader :
 - Amène ses subordonnés à élargir leurs horizons, à mieux comprendre les objectifs et la mission de l'équipe et à se les approprier ;
 - Incite les subordonnés à voir au-delà de leur propre intérêt pour envisager celui d'autrui.

Les dimensions du leadership transformateur :

Le leadership transformateur se fonde sur quatre dimensions : le charisme, l'inspiration, la stimulation intellectuelle et la reconnaissance individuelle :

- Grâce à son charisme, le leader rallie les autres autour d'une vision et il leur transmet de la fierté, du respect, de la confiance et la conviction d'accomplir une mission importante.
- En tant que source d'inspiration, le leader insuffle du courage, recourt aux symboles pour renforcer et focaliser les efforts de tous, et exprime des objectifs importants en termes simples. En misant sur la stimulation intellectuelle, le leader fait appel à l'intelligence, à la rationalité et à la rigueur dans la résolution des problèmes.
- Par la reconnaissance individuelle, le leader accorde à tout un chacun une attention particulière et traite chaque personne comme un être unique.

Bass conclut que, pour réussir, les dirigeants doivent exercer à la fois un leadership transformateur et un leadership transactionnel, tout comme ils doivent miser à la fois sur le leadership et sur la gestion.

Adapté de : J.R. Schermerhorn et al., Comportement Humain et Organisationnel, ERPi 2006. ■

COACHING

Le développement personnel du Dirigeant



Chafik MEKRAI HARTI

Coach ICF
Formateur et consultant senior
Directeur du cabinet HORIZON RH

Nous ne pouvons traiter du développement personnel du Dirigeant en passant à côté des apports de Vincent Lenhardt dans le domaine du coaching de Dirigeants de façon générale, et plus particulièrement dans son ouvrage « les Responsables Porteurs de sens », référence incontournable pour tout coach de Dirigeants.

Sous cette rubrique, nous avons aimé apporter des extraits essentiels en récapitulant et commentant pour nos chers lecteurs un article fort intéressant de

cette sommité, un article paru dans la revue Management et Conjoncture sociale, en juin 2001. La question du développement personnel des Dirigeants devient incontournable dans un univers où l'environnement, les structures des organisations et les situations managériales se transforment à un rythme inégalé à ce jour. Le potentiel et la limite même de l'organisation deviennent conditionnés par le potentiel et les limites du Dirigeant qui en a la charge.

Le Dirigeant se voit confronté à sa capacité de changement personnel en face du chaos, du stress, de l'incertitude, de la complexité des enjeux et de la multiplicité des relations auxquels il a à faire face. Sa réaction pourrait être comparable à celle de « langoustes ».

Dotée d'une carapace, la langouste peut se passer de colonne vertébrale. Mais sans carapace, il ne lui reste rien. Tel est « le complexe de la langouste » ; le statut et le pouvoir du Dirigeant pourrait faire l'affaire de cette carapace. Pour protéger son territoire, le Dirigeant risque d'être piégé dans une attitude défensive l'empêchant de s'ouvrir et de mettre au service des autres l'ensemble de ses facultés.

Il lui faut se constituer la colonne vertébrale que peut représenter sa « sécurité ontologique ». On appelle « sécurité ontologique » l'état de sérénité dans lequel peut se retrouver un responsable qui a suffisamment confiance en lui-même, en la situation, en la vie et dans les autres, pour s'accepter tel qu'il est, inconditionnellement, sans croire qu'il a sans cesse à prouver ses compétences, son pouvoir, son importance ou à répondre à son besoin irrésistible d'être aimé. Il sait suffisamment qu'il est, sans orgueil ni vanité, et il a une sécurité intérieure qui fait qu'il n'est plus dépendant de la parole des autres. Il s'est constitué en tant que sujet, conscient de ses limites, il s'autorise de lui-même. De là vient son « autorité ».

Les responsables qui ont su développer cette sécurité, arrivent à devenir, au-delà de leur rôle de décideur, des « Hommes - Ressources » pour leur environnement ou des « responsables porteurs de sens », transformant complètement leur rapport à l'entreprise en devenant des phares et des leaders recherchés.

● Des « **Hommes-Ressources** » : des Responsables qui ont appris à gérer plus les processus que les contenus et à accompagner des personnes, ce sont des « managers coachs », des hommes et femmes de management de projets transverses, coordonnant des processus en étant entourés de personnes souvent plus compétentes dans leur domaine.

● Des « **responsables porteurs de sens** » : des responsables qui savent créer et co-élaborer avec leurs collaborateurs une ou des « visions partagées » et qui, tout en étant capables de donner la direction, sont à l'écoute des signaux légers et des émergences que leur donnent les collaborateurs pour reconfigurer avec eux en permanence la vision.

Le responsable a la lourde tâche d'intégrer ces trois niveaux d'identité, en restant à la fois Responsable donneur d'ordres et en « s'accomplissant » en tant que Responsable Ressource et Responsable Porteur de Sens. Ceci ne peut se faire sans liberté intérieure que seul un travail de développement personnel intense amené par l'expérience de la vie ou par un travail sur soi lui permettra d'atteindre.

Pour revenir à cette colonne vertébrale que le responsable devra travailler au jour le jour et reconstruire continuellement pour favoriser sa « sécurité ontologique », il convient de rappeler le modèle de la colonne vertébrale du sens et ses neuf niveaux d'identité :



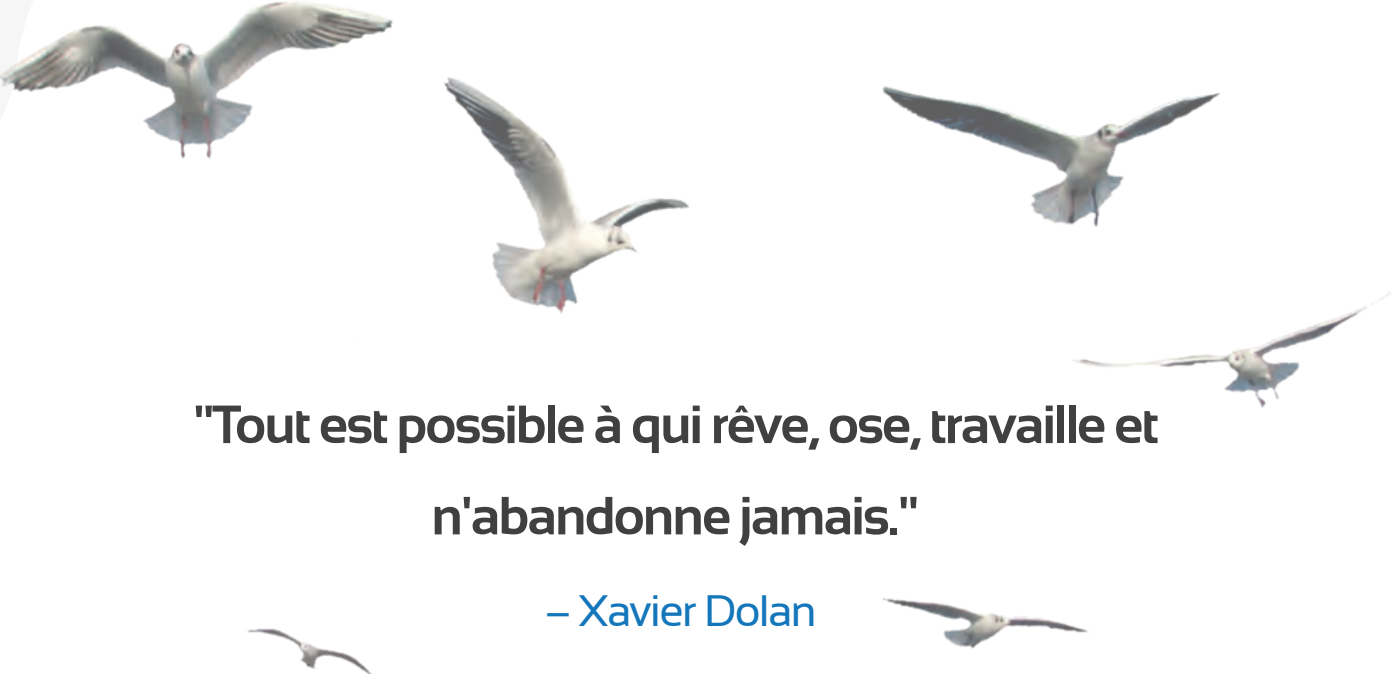
La colonne vertébrale du sens et ses neuf niveaux d'identité

Ainsi, lorsqu'on parle de développement personnel du Dirigeant, c'est l'ensemble de ce qui constitue la personne : l'ensemble des niveaux d'identité qui ont chacun une spécificité, un niveau d'ordre différent, une logique propre. Il s'agit de ne pas mélanger « l'important » (domaine de l'entreprise) et « l'essentiel » (hors entreprise), et d'intégrer chaque niveau un peu comme une colonne vertébrale qui n'a de solidité que celle de la plus faible de ses vertèbres.

Lorsque nous parlons de développement du Dirigeant, il nous appartient de ne pas le réduire à cet aspect du développement de l'important mais certainement de « bien mettre l'essentiel au cœur de l'important » et de ne pas faire que le développement du Dirigeant dans sa fonction professionnelle, managériale et organisationnelle le rende schizophrène et le sépare de sa dimension personnelle. Nous pensons que sans amalgamer les niveaux, la personne

en entreprise doit développer une cohérence et un équilibre qui tiennent compte de toutes les faces de cette réalité. D'où l'importance du Coaching. Il offre au Dirigeant l'espace propice de cette réflexion, de feed-back, d'élaboration de scénarios, de balayage de ses angles morts, de test de ses propres idées, de « protection » même (on l'avertit des dangers), et de « permission » (on l'encourage à franchir des étapes, de sortir de ses peurs et doutes qui le freinent), qui vont lui permettre progressivement d'élaborer et de trouver lui-même ses propres solutions.

Ceci est indispensable, car une solution clefs en main ou une décision qui vient de l'extérieur, n'a évidemment pas du tout la même force et le même poids que celle intériorisée et décidée par la personne elle-même qui devra la mettre en œuvre. Ceci est la raison du développement du coaching qui représente une tendance lourde, notamment en entreprise. ■



**"Tout est possible à qui rêve, ose, travaille et
n'abandonne jamais."**

– Xavier Dolan

A TOI

Courage, courage : le leader des temps modernes

Pensez, pendant une fraction de seconde, à un ancien leader qui a vécu avant le 21^e siècle, que vous respectez ou admirez ! Qui avez-vous à l'esprit ?

Alexandre le Grand ? Jules César ? Théodore Roosevelt ? Che Guevara ? Hitler ? Nelson Mandela ?

Pensez maintenant à un leader plus moderne, du 21^e siècle, que vous admirez. À qui pensez vous maintenant ? Jeff Bezos ? Barack Obama ? Jordan Peterson ? Le Pape François ? Beyonce ?

Le concept de leadership est un phénomène en constante évolution, adaptation, et transformation.

Les premières notions de leadership sont nées d'une époque d'expansion et de révolutions qui identifiaient le leader comme le seul et unique grand individu.

Dans le passé, le concept de leadership était fortement lié et associé au pouvoir et au contrôle. Un "bon leader" était quelqu'un qui exerçait un contrôle complet ou substantiel sur une population cible. Un "bon leader" était quelqu'un qui gouvernait d'une main de fer, qui jouissait du pouvoir et du prestige. Un "bon leader" était une personne avec un titre, qui disait aux autres exactement ce qu'ils devaient faire et ne pas faire, et qui trouvait du plaisir à les réprimander. Les gens idolâtraient les tyrans et les dictateurs, et les considéraient comme de "bons leaders" (malgré toutes les atrocités qu'Adolf Hitler a fait, il a néanmoins été considéré comme l'un des plus grands leaders de tous les temps).

Autrefois, les gens croyaient que le leadership était un trait génétique. Soit on naissait leader, soit on naissait suiveur. Les gens acceptaient d'être étiquetés comme suiveurs par ces personnes "génétiquement supérieures", et ces 'leaders' adoptaient les idées et agissaient de manière à renforcer le comportement et cette façon de penser.

Aujourd'hui, le leadership a une connotation complètement différente. Le progrès a montré que n'importe qui pouvait devenir un bon leader, à condition de développer les compétences appropriées. Il ne s'agit plus de leaders et de suiveurs, mais plutôt de diriger avec un sens de l'objectif et de créer des "équipes" performantes.



Ryan FARIS

Consultant en Management
Coach & Formateur en soft skills





Dans le monde réel, ce ne sont pas seulement les compétences, l'expérience ou l'intelligence individuelles qui comptent pour le succès d'une entreprise ou d'une équipe, mais le comportement, l'interaction et surtout la collaboration du groupe. Les bons leaders d'aujourd'hui savent comment souligner l'importance des autres êtres humains et unir les gens, en créant ce sentiment de collaboration et d'appartenance.

Les éléments les plus importants pour être un bon team leader dans le monde d'aujourd'hui sont la **VULNÉRABILITÉ** et la **CONFIANCE**.

Les échanges de vulnérabilité, que nous avons naturellement tendance à éviter, sont les voies par lesquelles se construit une coopération basée sur la confiance. La coopération est un muscle de groupe qui se renforce en prenant des risques et en étant vulnérable ensemble. La coopération basée sur la confiance est l'étape suivante après la création de liens. Cette étape n'est pas facile et est souvent marquée par des tensions, des luttes et des rancœurs.

Les leaders tirent parti de la vulnérabilité pour envoyer des messages tels que "Quelqu'un a une idée ?", "Voyez si quelqu'un peut faire des trous dans ce projet", "Dites-moi ce que vous voulez et je vous aiderai", "Je réalise ce projet fou et j'ai besoin de votre aide", "Vous avez un rôle à jouer ici".

Le succès dans les groupes efficaces vient de milliers de micro-événements et de petits sauts interpersonnels. Le rang est désactivé et l'humilité est activée. Cela permet de créer un modèle mental partagé basé sur les expériences et même les erreurs.

La vulnérabilité est une boucle. Il est important d'avoir une organisation où les gens sont prêts à exprimer leur vulnérabilité individuelle, mais il ne suffit pas qu'une personne exprime sa vulnérabilité. C'est la deuxième personne dont la réaction est la plus importante pour donner le ton.

La vulnérabilité nous permet d'exprimer nos grandes idées sans craindre d'être jugés. Elle nous permet également de

tirer des leçons des échecs et de dire ce qui ne va pas (même s'il s'agit d'une opinion impopulaire).

Les gens ont tendance à penser que la vulnérabilité est un concept délicat et mal-vu, mais ce n'est pas le cas. Il s'agit simplement d'envoyer un signal très clair indiquant que, malgré votre statut, vous êtes humains avant tout, que vous avez des faiblesses, et que vous avez aussi besoin d'aide de temps en temps. Et lorsque ce comportement devient un modèle pour les autres, alors vous pouvez mettre de côté vos insécurités et vous mettre au travail, commencer à vous faire confiance et à vous entraider. En revanche, si vous n'avez jamais ce moment de vulnérabilité, les gens essaieront de dissimuler leurs faiblesses, et chaque petite micro-tâche deviendra un lieu où les insécurités se manifesteront.

La vulnérabilité élimine l'aspect statique et nous permet de faire le travail ensemble, sans nous inquiéter ni hésiter. Cela nous permet de travailler comme une seule unité.

Nous pensons à la confiance et à la vulnérabilité de la même manière que nous pensons à nous tenir sur un terrain solide et à sauter dans l'inconnu : d'abord nous construisons la confiance, puis nous sautons. Mais la science montre que nous faisons les choses à l'envers. La vulnérabilité ne vient pas après la confiance, elle la précède.

Alors comment devenir une personne vulnérable dans un cadre professionnel, où la pression sociale est plus forte que jamais. Comment devenir ce leader idéal que vous admirez ? Comment devenir cette personne que quelqu'un d'autre admirera ?

Voici quelques moyens d'ouvrir la communication et la vulnérabilité dans vos pratiques de leadership :

1. Apprenez la valeur de la vulnérabilité — Être vulnérable ne vous rend pas faible, cela vous permet de montrer aux gens votre authenticité.

3. Pratiquez la vulnérabilité — La plupart d'entre nous doivent s'entraîner à être vulnérables, car nous avons l'habitude de faire le contraire. Travaillez votre vulnérabilité en écoutant activement et en ne vous souciant pas de dire la bonne chose. N'ayez pas peur d'admettre que vous n'avez pas toutes les réponses ou que vous avez tort.

5. Ouvrez-Vous — Si vous voulez que votre équipe s'ouvre à vous, vous devez d'abord vous ouvrir. En tant que chef et personne en position de pouvoir, c'est vous qui donnez le ton à la communication entre vous. Lorsque vous vous ouvrez, vous donnez le ton d'une communication ouverte et honnête.

7. Montrez l'exemple — Écoutez votre équipe. Ce n'est pas parce que vous êtes en position de pouvoir que votre voix est la seule qui compte. Réagissez avec respect. Lorsque les gens s'expriment, ne vous énervez pas, ne les mettez pas dans l'embarras. Au contraire, encouragez ce comportement car il ne fera que renforcer votre équipe.

2. Reconnaissez votre propre vulnérabilité — Se confronter à ses propres doutes est un excellent point de départ pour entrer en contact avec sa propre vulnérabilité

4. Acceptez de l'aide — En lâchant prise et en permettant à quelqu'un d'autre d'assumer une partie de la responsabilité, les leaders font preuve de confiance envers leur équipe et partagent leur vision.

6. Créez un espace de sécurité psychologique pour votre équipe — Lorsque vous encouragez une culture de la sécurité psychologique, vous créez de manière proactive un espace pour que les membres de l'équipe se sentent en sécurité pour partager des idées, des retours d'information et, plus généralement, pour être eux-mêmes sur le lieu de travail.

8. Cherchez moins à pointer du doigt et plus à résoudre les problèmes — Si quelque chose ne va pas (ce qui arrivera), ne concentrez pas votre énergie sur la responsabilité de chacun. Concentrez-vous plutôt sur la façon dont l'équipe peut travailler ensemble pour résoudre le problème et en sortir plus forte.

En conclusion, en reprenant les mots de Dr Brené Brown, nous avons besoin que les gens soient plus courageux, et nous devons créer une culture qui permette la bravoure. Si vous ne comprenez pas la vulnérabilité, vous ne pouvez pas gérer et diriger des personnes. Si vous ne vous montrez pas vulnérable en tant que leader, vous ne pouvez pas vous attendre à ce que quelqu'un vous suive ou soit courageux autour de vous - point final. ■

DÉCOUVERTE

Comment travailler à l'unisson ?



Chafik MEKRAI HARTI

Coach ICF
Formateur et consultant senior
Directeur du cabinet HORIZON RH

La complexité de l'environnement de l'entreprise actuelle et ses turbulences inhérentes appellent sans cesse à la réactivité des équipes et à leur agilité. Mieux encore, la « pro-activité » devient un maître mot pour les entreprises qui ne souhaitent pas succomber à la compétitivité, voire surpasser les rivaux et gagner des parts de marché.

Le visioning comme processus trouve sa place entre réactivité et pro-activité.

L'adaptation aux fluctuations de l'environnement, la gestion des imprévus...déclenche un mouvement de l'extérieur vers l'intérieur de l'entreprise, alors que la pro-activité fait appeler à une démarche de transformation qui va de l'intérieur vers l'extérieur. L'entreprise se considère ainsi comme acteur, capable de créer son avenir, d'où cet effort collectif de construction et de partage de sa vision.

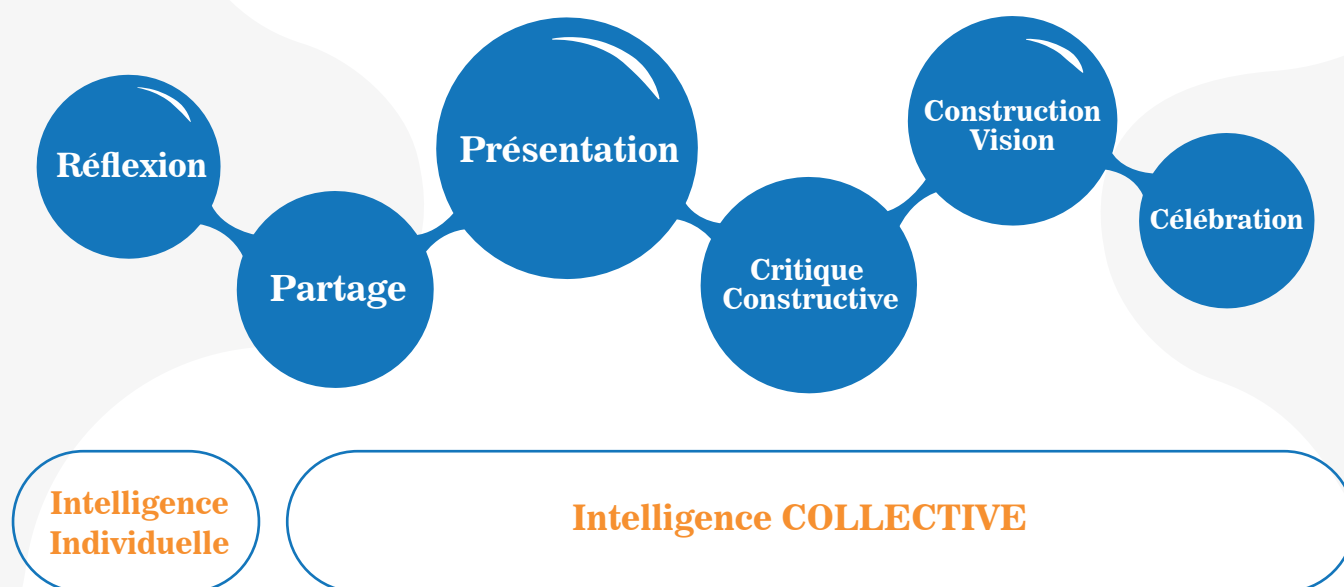


James M.Kouzes, chercheur en leadership hautement considéré, a illustré ceci par une métaphore très parlante : Il faudrait bien « s'assurer que chacun connaît bien la destination, a envie d'y parvenir et possède une excellente boussole ».

La vision partagée donne ainsi un sens à son action en commun. Elle trace une direction et définit des valeurs partagées. Elle constitue un langage commun, une référence commune, puisqu'elle se fonde sur l'aspiration collective à partir d'un diagnostic partagé qui rend plus agile l'entreprise et qui oriente les projets portés sur une

même feuille de route. C'est une boussole pour naviguer dans la complexité et les imprévus de l'environnement. Pour accompagner un comité de direction dans la co-construction d'une vision partagée, l'équipe Executive coaching de HORIZON RH a pris l'habitude d'utiliser un outil performant qui trouve ses racines, entre autres, dans les travaux de Vincent Lenhardt, dans les apports de l'Appreciative Inquiry (AI), mais surtout qui a été adapté à maintes reprises en fonction de l'expérience accumulée dans de telles démarches de transformation.

Les six étapes de co-construction de la Vision Partagée pour HORIZON RH



La démarche de co-construction de la vision partagée part de l'intelligence individuelle et atterrit vers l'intelligence de l'équipe, en passant brièvement par les étapes suivantes :

1. Réflexion : — les participants à cette démarche s'investissent individuellement dans une démarche de réflexion individuelle autour des six questions de l'encadré ci-dessous. Leur perception individuelle est la base de tout le travail qui va suivre.

Les six questions-clés du processus de Visioning sont :

- Comment voyez-vous votre entreprise dans 5 ans ?
- Comment voyez-vous votre entreprise dans 1 an ?
- Quels sont les principaux enjeux internes et externes ?
- Quelles sont ses forces, faiblesses, opportunités et menaces ?
- Quelles sont vos recommandations ?
- Quelle sera votre contribution ?

2. Partage : La réflexion passe à partir de cette étape au mode groupe, d'abord par binôme, puis par groupe de 4, voire de 8 et plus. Chacun présente son travail, et chaque sous-groupe s'entend, récapitule le travail de ses membres et se l'approprie. C'est une étape fort importante qui peut déclencher des réticences, des argumentations, voire des échanges pouvant être violentes.

3. Présentation : Les dits groupes continuent leur travail jusqu'à obtention de 2 grands semi-groupes. A ce niveau-là, chacun récapitule son travail sur une grande feuille A3, qu'il affiche. Un porte-parole de chaque semi-groupe présente le travail final.

4. Critique Constructive : Chaque semi-groupe construit une critique constructive du travail de l'autre semi-groupe. Cette phase est notamment accompagnée par le coach pour présenter les avis objectivement et pour aborder sereinement les désaccords pouvant apparaître entre les deux semi-groupes. C'est un travail fondamental servant à lever les malentendus afin de s'assurer que toute l'équipe se comprenne et qu'elle parle bien le même langage.

6. Célébration : la célébration finale a un apport symboliques des plus puissants, elle sert à relier et à fédérer les membres de l'équipe autour des projets et à favoriser la cohésion de l'équipe, en prenant en considération l'apport individuel de chacun et celui collectif.

Loin d'être considéré comme du temps perdu, cet exercice constitue un temps fort qui crée une dynamique exceptionnelle et génère de l'énergie collective. Cet effort collectif structure l'action et le pilotage des performances autour d'un langage commun, source de motivation, d'engagement et de responsabilité, soit la vision partagée.

5. Construction de la vision : Sur la base de ce qui a été fait lors de l'étape précédente, la prédominance des accords entre les deux semi-groupes au fur et à mesure des échanges sert à construire la vision partagée. C'est un travail minutieux qui nécessite la présence d'un coach expérimenté afin de faciliter le processus. Les idées qui auront ainsi émergé feront l'objet d'un vote pour dégager les projets concrets qui auront eu le maximum des voix. Un plan d'action sera enfin élaboré pour clore l'exercice.

TRIBUNE LIBRE

Booster son capital psychologique !

Traditionnellement, on distingue trois types de ressources dans les entreprises pour augmenter la compétitivité sur le marché & améliorer la performance : les ressources financières, les ressources humaines et les ressources matérielles ou technologiques.

Il en existe une quatrième, qui mérite d'être davantage prise en compte et qui a émergé avec le courant de la Psychologie Positive : les ressources psychologiques.

Avant d'aller plus loin, il me semble important de définir la Psychologie Positive, aussi appelée « la Science du Bonheur ». Avant 1998, 95% des études scientifiques en lien avec la psychologie étudiaient les causes de mal-être et les moyens de le soigner. En 1998, Martin Seligman, alors Président de l'Association Nationale de Psychologie aux États-Unis, décide de changer la donne et d'étudier ce qui rend les gens

heureux. Selon lui, « la psychologie positive c'est la science qui étudie le fonctionnement optimal des individus, des groupes, des institutions et des sociétés ». Loin d'être une philosophie de Bisounours appréciée par les aficionados du développement personnel, la Psychologie Positive est surtout un moyen de comprendre comment évoluer au mieux, en se basant sur des preuves scientifiques solides.



Amélie BRIDOT

Fondatrice de Komizo
Coach et cultivatrice de bonheur au travail



Parmi les champs de recherches de la Psychologie Positive, on peut trouver notamment les forces, l'intelligence émotionnelle, les relations ou le Capital Psychologique.

Si le concept du Capital Psychologique est très largement répandu dans les travaux des chercheurs outre-Atlantique, en France c'est un sujet relativement peu abordé.

Fondé sur les émotions et les comportements positifs, le concept a été développé par le psychologue Fred Luthans. Selon lui, « le capital psychologique représente l'état de développement psychologique positif de l'individu ».

Le capital psychologique repose sur 4 ressources interdépendantes que l'on peut évaluer et sur lesquelles chacun peut agir :

- Le sentiment d'efficacité personnelle : une confiance en soi suffisante afin de faire les efforts nécessaires pour atteindre avec succès des objectifs difficiles.
- L'optimisme : avoir une attitude positive pour réussir maintenant et dans le futur.
- L'espoir : persévérer dans l'atteinte des objectifs et si nécessaire réorienter sa démarche (espoir) pour obtenir le succès.
- La résilience : sa capacité à tenir face à l'adversité et à rebondir pour atteindre le succès même assailli par des problèmes.

A cela s'ajoute une 5ème ressource, complétée par Martin-Krumm & Delas :

- L'ici et maintenant : un ancrage ici et maintenant pour évaluer son avancement

Si la plupart de ces ressources ont longtemps été étudiées comme des traits de personnalité, on sait aujourd'hui qu'on peut les développer, les mesurer et les faire évoluer. Développer ces ressources va permettre à une personne ou une organisation de concilier la recherche de performance avec la santé physique et mentale ainsi que l'épanouissement tant sur le plan personnel que professionnel : tout le monde y gagne !

Pour les entreprises, il est prouvé que cela va agir sur l'engagement et la satisfaction au travail, la fidélisation et enfin la compétitivité et la performance de l'entreprise. Pour une entreprise, le capital psychologique collectif est le meilleur gage de sa capacité à s'adapter et à innover en faisant du développement de son potentiel humain un véritable avantage concurrentiel.

Comment booster le capital psychologique ?

Puisque chaque ressource peut être développée, voilà quelques idées d'activité à proposer dans votre entreprise !

■ Booster son Sentiment d'Efficacité Personnelle

Célébrez les succès de votre équipe ! Chaque semaine, vous pouvez prendre un moment pour vous donner des feedbacks positifs en début de réunion d'équipe par exemple.

Vous pouvez aussi mettre en avant les forces de chaque membre de votre équipe lors d'un atelier en questionnant comment la personne se voit, et comment elle est perçue par ses collègues : moment feel-good assuré et confiance renforcée !



■ Booster son Optimisme

L'optimisme, ça se cultive ! En effet, il dépend moins des événements que de la perception et l'interprétation que nous donnons à ce qui nous arrive. Vous pouvez proposer à vos équipes de « changer de lunette » pour voir la situation sous un nouvel angle. Cela fonctionne bien avec la méthode des Chapeaux de Bono par exemple.

Partager ses kifs du jour ou de la semaine est aussi toujours un moment convivial lors des réunions pour se focaliser sur le positif.

Attention ! , pas question de transformer tout le monde en Bisounours, le pessimisme est aussi utile, surtout dans une entreprise : il permet notamment de réduire les risques...

■ Booster son Espoir

Pour persévérer dans l'atteinte des objectifs, cela nécessite de mettre en place les différentes étapes pour y arriver. Il peut être parfois nécessaire de réorienter sa démarche. Pour cela, j'aime proposer l'exercice de Gabriele Oettingen, Professeure de Psychologie à l'Université de New York et à l'université de Hambourg. Il s'agit du WOOP pour « Wish » (le souhait, l'objectif), « Outcome » (le résultat), « Obstacle » et « Plan ». C'est un moyen d'anticiper les imprévus et d'avoir son plan B en poche !

■ Booster son « Ici & Maintenant »

Pour s'assurer d'amorcer correctement notre transformation positive, il faut pouvoir s'arrêter et se connecter à l'ici et maintenant. Se poser et se connecter à ses émotions est le meilleur indicateur pour savoir si chacun avance dans la bonne direction ou s'il est nécessaire de réajuster sa trajectoire.

Puisque la méditation ne plaît pas à tout le monde, voilà une proposition de pratique qui a les mêmes effets bénéfiques, et dure moins longtemps : il s'agit de la cohérence cardiaque. Cet exercice tient en 3 chiffres : 3 – 6 – 5. Il est recommandé de



■ Booster sa Résilience

Un exercice que j'aime beaucoup proposer, c'est de faire la courbe de l'année ou la courbe du mois avec tous les moments plus ou moins difficiles et plus ou moins heureux, à la manière d'un électrocardiogramme. Cet exercice permet de voir qu'on remonte toujours la pente (et ça fait du bien de le savoir !) et de noter tout ce qui a été mis en place pour remonter vers quelque chose de plus positif et de meilleur. Ça montre aussi qu'on a toutes les forces en nous et qu'on peut les reproduire et les réactiver à d'autres moments, quand ça va un peu moins.

faire cet exercice 3 fois par jour, qui consiste à inspirer pendant 6 secondes et expirer pendant la même durée, tout cela pendant 5 minutes.

Il existe de nombreuses applications ou vidéo YouTube que vous pouvez consulter pour vous aider !

Alors, qu'allez-vous mettre en pratique avec votre équipe pour booster votre Capital Psychologique individuel et collectif ? ■

**Brahim TEMSAMANI**

Docteur en Management des
Organisations
Consultant Senior en Management

ECHO & ECO

Le quatrième trimestre de l'année 2021 s'est caractérisé par plusieurs événements économiques, financiers et sociaux, mais les plus saillants et marquants sont :

- Les perspectives et les rétrospectives de l'économie mondiale.
- L'affermissement des partenariats économique et politique entre les Etats-Unis d'Amérique et le Royaume du Maroc.
- Le taux de croissance prévu pour le Maroc en 2022.
- Le renforcement du processus de vaccination contre le Covid-19 : Une obligation nationale.
- Omicron : Un nouveau variant récemment détecté.

1- Les perspectives et les rétrospectives de l'économie mondiale :

Selon la Banque Mondiale, l'économie mondiale devrait croître de 5,6% en 2021, mais l'évolution des économies avancées et celle des marchés émergents et des économies en développement reste un peu mitigée. Le tableau, ci-après, donne plus de détails (en pourcentage) sur les niveaux de croissance enregistrés annuellement :

Economies	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Monde	3,2	2,5	-3,5	5,6	4,3	3,1
Avancées	2,3	1,6	-4,7	5,4	4,0	2,2
Emergentes	4,6	3,8	-1,7	6,0	4,7	4,4

2- L'affermissement des partenariats économique et politique entre les Etats-Unis d'Amérique et le Royaume du Maroc :

Le Royaume du Maroc avait signé son premier accord de libre-échange avec les Etats-Unis d'Amérique en 2004 (mais cet accord n'est entré en vigueur qu'en 2006) pour devenir ainsi le premier pays africain à avoir ce privilège économique et commercial avec les USA.

Actuellement, les entreprises et investisseurs américains veulent investir massivement au Maroc, notamment dans la ville et région de Dakhla pour renforcer davantage les liens économiques et d'amitié entre les deux pays.

La dernière visite de l'ambassade des Etats-Unis d'Amérique Monsieur David Fischer est venue, à juste titre pour relancer et renforcer les activités commerciales, économiques et politiques entre les deux pays hôtes.

3- Le taux de croissance prévu pour le Maroc en 2022 :

La BAM table sur un taux de croissance de l'ordre de 3% en 2022 et une baisse de la valeur ajoutée agricole de 3,3% , sachant que l'année agricole 2021 était une année exceptionnelle puisque le Maroc a réalisé une récolte céréalière de 103,2 millions de quintaux.

Par ailleurs, le déficit de la balance commerciale peut se creuser davantage puisque les prix des matières premières et du pétrole ont été revus à la hausse sur les marchés internationaux.



4- Le renforcement du processus de vaccination contre le Covid-19 : Une obligation nationale :

Aujourd'hui, la plupart des observateurs constate que le processus de lutte contre le Covid-19 a été ralenti. De même, les mesures de sécurité, comme le port du masque, la distanciation physique, la ventilation des locaux fermés... ne sont plus respectées avec la même rigueur d'antan.

Le gouvernement marocain et toutes les forces vives de la nation doivent convaincre les 5 millions des marocains récalcitrants à débiter leur vaccination. De même, les 22 millions qui sont déjà vaccinés doivent recevoir leur 3ème dose.

Si nous continuons à faire le « sourd » et l'« opiniâtre », il y a un grand risque que les autorités marocaines prennent la décision de revenir à l'état de fermeture des frontières, l'arrêt des activités touristiques, les déplacements nocturnes, etc, avec toutes les conséquences néfastes sur les plans économique, social et sanitaire.

5- Omicron , Un nouveau variant récemment détecté :

L'Organisation Mondiale de la Santé a déclaré le 8 décembre courant que le nouveau variant de Covid-19 qui porte le nom d'Omicron vient d'être détecté dans 57 pays.

Et comme tous les virus, le Sars-Cov-2 - le virus responsable du Covid-19 - se reproduit et se propage très rapidement.

Actuellement, les informations concernant ce nouveau variant ne sont pas encore disponibles, mais elles restent indispensables afin de mieux comprendre le tableau clinique des personnes infectées et l'évolution future du virus. ■

PARLONS JURIDIQUE

La liberté du salarié au travail

La qualification contractuelle des rapports de travail suppose un cadre juridique permettant d'identifier une transaction portant non pas sur la mise en location de la personne du salarié, mais sur une prestation définie de ce dernier en contrepartie d'un salaire. C'est sur cette base que le droit du travail, comme organisation de la liberté au travail (Claude Didry, « Droit, démocratie et liberté au travail dans le système français de relations professionnelles ». Terrains & travaux- Edition/ ENS Cachan- 2008/1 n°14, p. 218). A cet égard, faut-il parler sur une liberté de la personne du salarié au travail?

Selon le principe de la volonté contractuelle, le salarié accepte de se placer sous l'autorité du chef de l'entreprise à l'occasion d'exécuter des tâches, mais cette subordination n'est pas absolue, elle ne concerne que la vie professionnelle du salarié. En revanche, sa vie extra- professionnelle ou bien sa vie privée reste libre (Alain supiot, « Critique du droit de travail », Paris, PUF, Quadrige 2011, p. 161). En effet, les entreprises sont largement tolérées avec des temps flexibles, « de pauses cigarettes extérieures, non seulement parce qu'ils sont la part intégrante de l'autonomie donnée au travail et du besoin nécessaire de convivialité des salariés, mais aussi parce que ces moments permettent des moments d'échange qui peuvent s'avérer très productifs. Que de problèmes réglés devant cette machine à café ou au restau-

rant d'entreprise, un plateau-repas à la main ! La claire distinction du temps de travail effectif et du temps de non-travail s'efface ainsi un peu plus chaque jour (Alain supiot, « Critique du droit de travail », Paris, PUF, Quadrige 2011, p. 161).

A cet égard, la Cour de cassation a affirmé que l'insulte prononcée par le salarié au sein de l'entreprise soit vis-à-vis de son employeur ou de tiers, est considérée une violation des ordres du travail et son déontologique et une faute grave justifiant la réalisation du contrat sans indemnités (Arrêt de la Cour de cassation du 29/03/2012 sous n° 617 dossier n° 10/1/5/1285, in rapport annuel de la cour de cassation- année 2012. Imprimerie El omnia Rabat, p 112).

Lorsque la vie privée se présente donc aujourd'hui comme le droit de mener librement sa propre existence, il n'est cependant pas possible de faire preuve de tolérance à l'égard de tout comportement sous prétexte qu'il relèverait de la vie privée des personnes et que celles-ci, dans cette sphère, n'auraient aucun compte à rendre à la société (Alexandre Barège et Bernard Bossu, « Les TIC et le contrôle de l'activité du salarié », in La Semaine Juridique Social n° 41, 8 Octobre 2013, p. 1393).



Brahim ATROUCH

Docteur en Droit,
Professeur universitaire.



La nécessité de protéger la liberté du salarié de fixer sa résidence personnelle et familiale sans être soumis à l'autorité patronale n'est pas contestable. Cette liberté se fonde sur la distinction entre vie professionnelle et vie privée du travailleur. L'autorité de l'employeur s'exerce au lieu et au temps du travail, mais ne s'étend pas à la manière dont il choisit de conduire sa vie privée, et en particulier, dont il fixe sa résidence. On touche ici aux libertés fondamentales du travailleur, et cela justifie en principe l'annulation des clauses contractuelles y portant atteinte (clause de résidence)(Jean Savatier, « Libertés fondamentales des salariés. Liberté de choix de la résidence. Nullité des clauses contractuelles contraires », in Revue Droit social 2005, p. 809).



La notion du lieu de travail classique est révolue puisqu'on assiste, aujourd'hui, aux développements, de plus en plus, des emplois à domicile notamment ceux qui font appels aux TIC « cyberspace ». En d'autres termes, le monde de l'entreprise se force de s'adapter aux mutations rapides et considérables que connaît la société en repensant autrement les espaces de travail pour satisfaire les nouveaux modes de fonctionnements exigés par la modernisation des mœurs (Paul-Henri Mousseron, « Le lieu de travail, territoire de l'entreprise », in Revue Droit social 2007, p. 1110). Ainsi, l'apparition des NTIC, menace pesant sur le respect de la vie privée du travailleur, montre que les progrès réalisés dans le domaine de la protection de la



liberté des salariés dans le milieu professionnel peuvent être continuellement remis en cause. On est désormais frappé par le développement des techniques juridiques permettant de concilier la subordination du salarié dans l'exécution de sa prestation de travail avec le maintien de ses libertés fondamentales de personne humaine (Jean Savatier, « La liberté dans le travail », in Revue Droit social 1990, p. 49).

Une réflexion exclusivement centrée sur le conflit qui met en confrontation la vie privée et la vie professionnelle et qui occulte la typologie des atteintes à la vie privée et familiale comme s'il était suffisant de cerner les contours d'une bulle secrète. Au-delà de son intimité corporelle, conjugale, familiale..., la vie privée est protégée en dehors du domicile, sur la chaussée, dans et à l'extérieur des murs de l'usine, la vie publique ne trace même plus une limite certaine. Le respect de la vie privée s'affirme dans la relation de travail, plus généralement dans la vie professionnelle (Jacques Ravanais, « Protection de la vie privée : la preuve illicite d'une relation « défectueuse » de travail », in Revue Recueil Dalloz. 2003, p. 130). ■

CINÉ ET COACHING

Master & Commander : L'art d'être un Leader

Titre original et en français	Master and Commander : The Far Side of the World Maître et Commandant : de l'autre côté du monde
Genre	Drame, Aventure
Année	2003
Durée	138 minutes
Scénario	Peter Weir & John Collee Inspiré de la série de 21 romans historiques et maritimes « Les Aubreyades » du romancier britannique Patrick O'Brian publiée dès 1964.
Réalisation	Peter Weir
Distribution	Russell Crowe, Paul Bettany, James D'Arcy



Fatima Kassimi

Coach Personnel et Professionnel,
Responsable Développement RH.

Synopsis :

En 1805, le capitaine Jack Aubrey est une des figures les plus brillantes de la Marine Royale britannique. Son courage, sa ténacité, son sens tactique lui ont valu le respect et l'admiration des officiers et matelots du vaisseau de guerre « Surprise ».

Fidèle compagnon de ces aventures, le Docteur Stephen Maturin est son exact opposé. Chirurgien, chercheur et naturaliste passionné, son amour de la musique est son seul point commun avec Aubrey. Ces deux hommes, si contrastés, n'en ont pas moins forgé de solides liens d'amitié.

Attaqué par le navire français Achéron, le « Surprise » est gravement endommagé et perd une bonne partie de son équipage. Sourd aux conseils de prudence du chirurgien, Jack se lance à la poursuite de l'ennemi. Du Brésil aux Galápagos, en passant par les eaux traîtresses du Cap Horn, sa quête tourne bientôt à l'obsession...(Allocine.fr)

Qu'est ce qui rend un film supérieur ? Son histoire ? Ses thématiques ? Le réalisateur ? Le casting ? Les aspects techniques ? Le score ? Le succès commercial ?

Tellement de critères pour évaluer, et pourtant c'est très rare qu'un film réponde favorablement à eux tous, prenant notre film d'aujourd'hui : à en juger son synopsis, ses thèmes et ses revenus, le film est inférieur à la moyenne. Pour commencer, il n'a pas d'histoire en vrai sens du terme, ou plutôt l'histoire est trop simple à décrire : un capitaine de navire et son équipage qui se lance à la poursuite d'un vaisseau français à travers l'océan Pacifique, certainement pas le premier choix pour un passe-temps cinématique !



Le film a aussi spectaculairement échoué au box-office au point que le plan initial était d'en faire une franchise de 10 films, mais ses chiffres frustrants ont tellement découragé les studios que le projet a été annulé dès la sortie du premier film. Mais d'autre part, et prenant en considération le reste des critères, *Master and commander* a plus que récompensé les critères susmentionnés : il a eu un franc succès critique, dix nominations dans différentes catégories à la cérémonie des Oscars, dont 2 remportés (meilleure photographie et meilleur montage de son), ce que fût un exploit à l'époque tenant en compte qu'il faisait face à un monstre de succès critique et publique à savoir « *Le Seigneur des anneaux : Le retour du roi* » Peter Weir, le réalisateur notamment connu pour « *Le Cercle des poètes disparus* » et « *The Truman Show* », a fait le choix plutôt courageux de sacrifier la facilité et l'accessibilité afin de gagner l'authenticité, il a choisi une époque peu explorée dans le cinéma, une histoire mobilisée par les caractères et les dialogues plutôt que par les événements, un langage ancien et des termes nautiques techniques qui risque d'aliéner les spectateurs, mais qui est fidèle à celui utilisé dans un vaisseau anglais au 19ème siècle, son objectif était de recréer l'environnement aussi identiquement que possible, et son objectif a été bel et bien atteint, car en regardant le film, on a l'impression d'être membre de

l'équipage, il y a un terme dans le monde des jeux vidéo qui s'appelle « immersif », utilisé souvent pour décrire l'expérience de vivre dans le jeu, c'est l'adjectif que j'utiliserais pour décrire ma propre expérience regardant ce film.

Mais outre sa valeur artistique, *Master & commander* délivre en abondance dans le monde de management et du leadership, Capitaine Aubrey ne se contente pas d'un seul style de leadership, mais il s'adapte, avec aisance, face à toutes les situations et fait preuve d'un grand modèle qui inspire son équipage à le suivre même dans les situations les plus dangereuses.

Ainsi, on observe Capitaine Aubrey, joué à la perfection par Russell Crowe, appliquer l'un des 6 styles de leadership de Daniel Goleman selon besoin, et à chaque fois, il obtient les résultats espérés..



Le style Directif ou le style autoritaire :

On le voit en plein mode autoritaire lorsque sa position de capitaine est annoncée, par le positionnement de son chapeau, le visage ferme et le rejet de toutes objections. Ce style est plus évident lorsqu'il arrête la plainte de son ami au sujet d'une promesse non tenue : « Nous n'avons pas le temps pour vos loisirs, Monsieur ! » Fin de la conversation.

Le style visionnaire :

La mission ultime du capitaine Jack Aubrey est son attachement à son pays. Il choque son équipage à plusieurs reprises avec sa persistance à poursuivre le navire ennemi, au-delà des ordres, au-delà des attentes et au-delà même de la raison. Pourtant, il leur rappelle à plusieurs reprises qu'ils sont « un navire de guerre » qui est en guerre et qu'ils doivent agir en

conséquence, quels que soient les risques. Le devoir et la loyauté ne sont pas en fin de compte envers la hiérarchie, mais envers le grand objectif, qui a propulsé le chef dans le service. Dans un discours émouvant à tout son équipage, il annonce : « Celui-là n'est pas un vaisseau. C'est l'Angleterre ! » Inutile de décrire la réaction de ses collaborateurs, il faut la voir pour s'inspirer.

Le style Collaborateur :

Aubrey développe la camaraderie avec son équipe des officiers, dînant fréquemment et ayant des conversations ensemble. Il participe aux chants et échange des blagues. Ces bons moments lui permettent de développer une connexion personnelle avec ses principaux dirigeants et de construire un « capital » de leadership, augmentant ainsi sa crédibilité

pendant les parties les plus désespérées de leur voyage.

Les scènes dans lesquelles le navire doit être réparé sont d'excellentes démonstrations de collaboration. Aubrey rend personnellement visite aux hommes blessés sur le navire. Il inspecte les dommages. Il donne à l'équipage le pouvoir de s'occuper de ses propres réparations, reconnaissant qu'ils étaient mieux informés que lui sur ces détails. En somme, il crée un environnement dans lequel ils travaillent tous ensemble en utilisant leurs forces et leurs capacités individuelles pour atteindre un objectif commun.

Le style visionnaire :

Au cours des processus de diagnostic qui ont suivi leurs batailles avec l'Achéron, Aubrey et son équipe ont passé beaucoup de temps à élaborer ensemble des scénarios théoriques pouvant déboucher sur la victoire. L'ensemble de l'équipage a participé à des exercices tactiques chronométrés et à des exercices pratiques de tir au canon. Ils ont anticipé divers scénarios de bataille et répété les étapes nécessaires pour assurer le combat.

De même, nous voyons Aubrey consulter son ami le médecin et lui demander ce que les hommes pensent et disent. Certes, il faudrait mettre beaucoup de pression pour le convaincre de mettre fin à la poursuite, mais il fait preuve de sagesse en écoutant la voix de la raison représentée par son ami.

Le style Chef de file :

Aubrey n'a aucune objection à s'impliquer avec ses collaborateurs si nécessaire, il grimpe au sommet du grand mât afin d'avoir une vue plongeante, et fait preuve d'empathie pour les âmes humaines à travers les rituels de la mort, où il annonce les noms et les rôles des officiers et des conscrits avec le même degré de fierté et de respect.

Le style Coach :

Aubrey aime coacher ses officiers. Il les encourage délibérément non seulement à vénérer son propre coach et mentor, Lord Nelson, le capitaine britannique légendaire, mais aussi à l'imiter en tant qu'être humain.

Jack profite aussi des situations de travail difficiles pour encadrer les autres afin de surmonter les défis. Suite à une scène d'insubordination, il explique que le travail d'un officier est de diriger, pas d'être un ami. Il encadre les gens de manière informelle dans des situations d'apprentissage critiques, plutôt que dans des salles de classe formelles.

Au cours d'une attaque, un jeune aspirant subit une blessure qui nécessite l'amputation de son bras. Alors que le garçon se remet d'une opération, le capitaine Jack lui rend visite et lui apporte un cadeau : un livre sur son idole Lord Nelson. Le garçon ouvre le livre, la caméra zoome sur un croquis de Lord Nelson portant son manteau de marine. et il n'y a pas de main qui sort de la manche, coïncidence ?

Toutes ces situations ne rendent pas Capitaine Aubrey un homme invincible, il commet des erreurs, il a des doutes, il prend des décisions difficiles qui sont désapprouvées par son équipage, voire condamnées par son ami le docteur, mais à la fin, son équipe le suivrait jusqu'à la fin, car ils savent que leur leader n'est pas impressionné par l'obéissance aveugle, il préfère que ses subordonnés génèrent des idées, développent leurs forces et opèrent à partir de leurs valeurs et passions fondamentales, tout en prenant soin d'eux, ils savent qu'ils sont entre les mains d'un leader capable.

Avec tous ces messages et ces apprentissages, ce n'est pas étonnant que Master and Commander fasse l'objet de plusieurs thèses dans des universités reconnues dans les Etats-Unis et la Royaume-Uni, il est aussi très populaire parmi la marine américaine même si le héros fût une figure non américaine.

Pour conclure, et revenant à ma question concernant la supériorité du film, je dirais que pour moi, ce qui rend un film remarquable est le feeling qui reste après le générique final, et pour ce film en particulier, et avec la dernière scène jouée parfaitement avec la mélodie joyeuse de Boccherini, je me rappellerai toujours que Master and Commander m'avait laissé avec un large sourire stupide et une avidité pour le revoir encore une fois. ■

Recommandations des films sur les leaders :



Braveheart (1995) :

L'histoire de William Wallace, symbole de l'indépendance écossaise immortalisée par Mel Gibson.



Miss Sloane (2016) :

Jessica Chastain au titre principal jouant une lobbyiste prête à tout engager pour soutenir une loi limitant le port d'armes à feu, et elle le fait sur des talons hauts !



The Iron Lady (2011) :

Margaret Thatcher interprétée par Meryl Streep.



Chak De India (2007) :

Inspiré des faits réels, où Shahrukh Khan joue un rôle atypique de coach sportif pour l'équipe nationale féminine indienne de hockey, ce film montre aussi un exemple formidable de cohésion d'équipe.

LEXIQUE

"Leadership"

Le leadership est une notion d'influence sociale, par laquelle une personne amène un individu ou un groupe à atteindre des objectifs précis. À ce titre, il faut comprendre que le leadership permet d'influencer l'attitude des membres d'une même équipe, en les motivant et en les entraînant vers une vision commune. Un bon leader sait donc comment développer la motivation des individus qui l'entourent, mais aussi comment les diriger dans son sillage sans devoir faire preuve d'autorité.

En d'autres termes, le leadership désigne la capacité à aiguiller une personne ou un groupe, et donc à communiquer naturellement en ce sens. Pour mieux comprendre la notion de leadership et les différentes théories sur le sujet, faisons un tour d'horizon des informations à connaître.

**Claude Lévy-Leboyer, professeur de psychologie du travail
à l'université René Descartes de Paris V, La motivation
dans l'entreprise : Modèles et stratégies. 1998**

Le leadership est la capacité de formuler et de mettre en œuvre efficacement un plan d'action en fonction du contexte. La personne qui appelle le 911 lorsque quelqu'un semble avoir une crise cardiaque a observé et évalué la situation, et crée un plan rationnel pour faire face à la crise actuelle. Ce qui pourrait normalement être considéré comme un simple appel téléphonique, dans ce contexte, devient d'une importance capitale.

La capacité à fournir un lieu ou une adresse, à décrire ses observations, voire à pratiquer la réanimation cardio-pulmonaire pendant que les services d'urgence sont en route, sont autant d'exemples de leadership en action. Même si la personne ne connaît pas la réanimation cardio-pulmonaire, le fait de demander aux gens de la région si quelqu'un la connaît et peut aider, c'est faire correspondre les besoins aux compétences, un aspect important du leadership. Le leadership peut être démontré dans votre propre vie ou peut impliquer des équipes et des groupes.

**An Introduction to Group Communication, December 29, 2012
by Phil Venditti, Scott McLean**



Bonne Année!

*Qu'elle soit riche de joie, de réalisations
et surtout de développement !*

www.horizonrh.ma



HORIZON RH
L'HOMME AU CŒUR DE LA PERFORMANCE

www.horizonrh.ma

CONTACTEZ-NOUS !

 **Av. Moulay Youssef, Immb. Hamza Entresol, N°2 - Tanger**
 **Tél : 05 39 94 48 16**  **Gsm : 06 62 06 20 32**
 **HorizonRh**  **HorizonRh**  **HorizonRh**  **HorizonRh**

Designed by : Karim ROUIFI