

# AIGLE

EDITION 12

Magazine trimestriel Horizon RH

Dépasser ses **BARRIÈRES PSYCHOLOGIQUES** pour divulguer son plein potentiel

Et si les **Hard Skills** ne suffisaient plus!

TEST : ÊTES-VOUS BON À L'ORAL ?

L'Ennéagramme : **9 Grandes** perceptions du monde

AVRIL 2022



***“Soft Skills get little respect,  
but will make or break your career”***

***Peggy Klaus***

EDITO

## EDITO



**CHAFIK  
MEKRAI HARTI**

Coach ICF  
Formateur et consultant senior  
Directeur du cabinet HORIZON RH

La performance des individus au sein de l'entreprise a été toujours axée sur le résultat qui se résume dans l'efficacité définie comme étant une optimisation des ressources et du temps mis en place pour l'accomplissement d'un maximum de tâches.

A l'ère où l'entreprise remet en question sa compétitivité, sa réactivité ainsi que sa flexibilité afin de faire face à la complexité croissante de son environnement, un nouveau paradigme a vu le jour en mettant en avant la notion du Capital Humain, en misant sur la compétence de l'individu dans un spectre plus large qui dépasse le volet technique au bénéfice d'une responsabilisation accrue des employés quant aux compétences qu'elles ont à mettre en place, mais également à acquérir, diversifier, améliorer... De plus, les séquelles de la pandémie qui sont toujours d'actualité, nous laissent face à de multiples interpellations et de nouveaux défis mettant l'accent sur l'authenticité de l'individu comme facteur de différenciation dans un monde en perpétuelle évolution. Dans ce cadre, toute personne a intérêt à se poser les questions suivantes : « Comment puis-je me différencier des autres ? Ai-je la capacité de penser en dehors des sentiers battus ? »

La réponse peut se présenter tout simplement sous forme de l'équation suivante :

Performance = Potentiel – Interférences (tim Gallwey)

La performance constitue la pierre angulaire de chaque organisme. Elle est définie comme la conjonction de plusieurs compétences qui sont le résultat d'une pertinente combinaison entre de différentes ressources incorporées et de l'environnement et la réduction des interférences qui s'affirment comme des conflits externes « matériels et tangibles » et internes « problèmes

psychologiques, préjugés personnels ou encore des blocages étroitement liés à nos expériences passées. »

Pour optimiser cette performance, le développement de ces compétences s'impose en boostant son potentiel et réduisant ses interférences, mais quelles compétences à développer aujourd'hui?

Cette question posée dans le contexte actuel, caractérisé par la volatilité, l'incertitude, la complexité et l'ambiguïté paraît pertinente à analyser. Difficile de trouver une réponse dans l'absence d'une visibilité... mais je peux certainement dire que ces compétences comportementales sont transversales, chacune a un impact sur l'autre et chacune semble être plus efficace dans un contexte par rapport à un autre.

Il reste à espérer que cette notion de compétence soit analysée, travaillée et développée dans le cadre d'une réflexion ouvrant la voie à de nouvelles perspectives de développement, susceptibles de répondre pleinement aux attentes des organisations et ambitions personnelles. ■



## RÉDACTEURS



Chafik MEKRAI HARTI



Aicha JEBARI  
Responsable de publication



Karima ASSILI



Hafssa EL BAKKALI

## COMITÉ DE RÉDACTION



Chafik  
MEKRAI HARTI



Omar BELKHEIRI



Zineb MAHER



Narjiss  
LAMARTI SEFIAN



Mohamed  
LOUGHZAIL



Kamal MORCHID



Charaf eddine  
BOURHLEM



Denis TENDRON



Jérôme VIROULEAU



FEU  
Brigitte RION



Yousra ANDALIB



Brahim ATROUCH



Fatima KASSIMI

# SOMMAIRE

## Avis d'expert

Les soft skills entre deux mondes : éducation et entreprise

---

01

Le développement des soft skills, un véritable levier de performance

---

05

Les Soft Skills : Et si les Hard Skills ne suffisaient plus !

---

07

## Un peu de Psy

Dépasser ses barrières psychologiques pour divulguer son plein potentiel

---

10

## Testez-vous

Etes-vous bon à l'oral ?

---

13

## Coaching

L'importance des Soft Skills pour le développement de l'entreprise

---

15

## A Toi !

Les 3 Versus pour un recrutement réussi

---

20

## Découverte

L'Ennéagramme dans le monde professionnel

---

23

## Tribune libre

Les Soft Skills au Maroc, de nouveaux repères qui se dessinent

---

26

## Parlons juridique

La formation professionnelle continue, ce que dit la loi 60-17

---

31

## Ciné & Coaching

The Godfather : Une offre qu'on ne peut pas refuser !

---

34

## Lexique

Les Soft Skills les plus demandées en 2022 selon Forbes

38

## AVIS D'EXPERT

### Les soft skills entre deux mondes : éducation et entreprise



#### OMAR BELKHIRI

Coach Personnel et  
Professionnel, Responsable  
Ressources Humaines

Les compétences cognitives et comportementales sont désormais très demandées dans le milieu de travail. Parallèlement, il devient courant de lire dans les CV des jeunes lauréats abordant leurs premiers emplois des indications sur leurs « soft skills ». Ces compétences liées à la personne sont communément nommées soft skills. C'est là une anglicisation qui rend le mot attractif et donc très usité : lorsqu'on en effectue une recherche sur Google (18 mars 2022), ce dernier laisse apparaître une occurrence de près de 2,7 milliards de résultats. Lorsqu'on procède à la même recherche avec l'équivalent en langue française (compétences comportementales) ou en langue arabe (المهارات الناعمة) on obtient une occurrence respective de 2,5 millions et 0,3 millions.

S'il y a un consensus sur le sens des soft skills, il y a de fortes divergences sur la nature de ces compétences personnelles et sur leurs nombres : les compétences douces (ainsi aussi sont-elles nommées) à maîtriser en entreprise sont au nombre de 4, de 5, de 7, ou encore de 12 ou de 15 ! C'est certes perturbant mais compréhensible dans la mesure où le périmètre des soft skills à adopter ou maîtriser dépend de l'angle de vue selon lequel on aborde ce sujet.

Dans un contexte de mondialisation, imprégné de changements permanents, quelques traits dominants caractérisent désormais le monde économique, des organisations et du marché de travail : la volatilité, l'incertitude, la complexité et l'ambiguïté. Ce contexte impose la question majeure de savoir quelles compétences faut-il pour demain. A cette question deux réponses, très complémentaires mais appartenant à deux logiques différentes sont apportées, l'une issue du monde des entreprises et l'autre du monde de l'éducation.

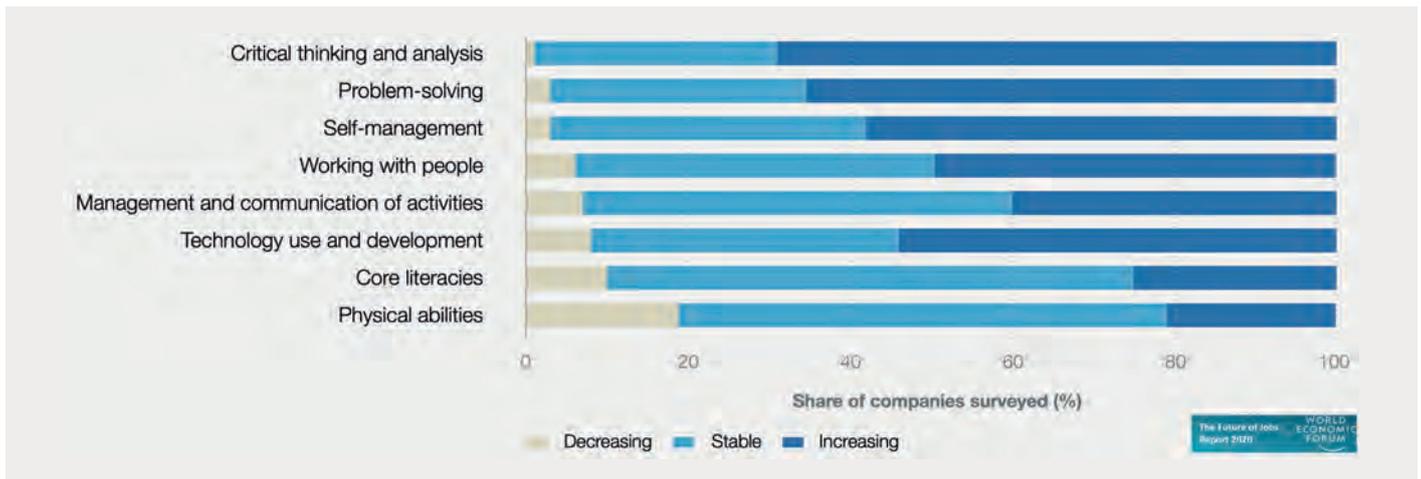
#### **Attentes du monde des entreprises : le forum économique mondial (FEM)**

Le FEM, une fondation regroupant plusieurs dizaines de pays et plusieurs centaines d'entreprises ([www.weforum.org](http://www.weforum.org)), produit des rapports annuels dont celui qui offre une vision prospective sur les emplois et les compétences de demain. Ces rapports montrent par exemple à quel point certaines compétences douces font l'objet d'intérêt grandissant et d'autres au contraire

seront de moins en moins sollicitées (Fig.1). Parallèlement, ces rapports dressent un classement des soft skills les plus demandées et attendues dans un future proche telle que l'analyse critique et l'innovation, l'autoapprentissage, la résolution des problèmes en contexte de complexité, l'analyse et pensée critiques, sens d'initiative et de créativité, etc. (Fig.2)



## FIGURE 1



Source : Future of Jobs Survey 2020, World Economic Forum

1	Analytical thinking and innovation	9	Resilience, stress tolerance and flexibility
2	Active learning and learning strategies	10	Reasoning, problem-solving and ideation
3	Complex problem-solving	11	Emotional intelligence
4	Critical thinking and analysis	12	Troubleshooting and user experience
5	Creativity, originality and initiative	13	Service orientation
6	Leadership and social influence	14	Systems analysis and evaluation
7	Technology use, monitoring and control	15	Persuasion and negotiation
8	Technology design and programming		

## FIGURE 2

Source : Future of Jobs Survey 2020, World Economic Forum

Il est utile de noter qu'à l'observation des différents rapports annuels du FEM, il apparaît que les compétences attendues par les entreprises ne sont pas figées mais changent à travers le temps : la nature même des soft skills demeure globalement stable mais leur priorisation évoluent. Également, ces soft skills ne sont pas les mêmes d'un pays à l'autre et d'un secteur à l'autre. Cette remarque est fort importante pour nous mettre en garde contre toute tentative de généralisation ou de transposition !

### Logique éducative dans un monde en changement : le projet P21

De l'autre côté de la rive, face à l'employeur et au monde économique, le système éducatif se pose la question sur quelles compétences faut-il focaliser pour et dans l'enseignement au profit de jeunes afin de les préparer à leur futur. Le projet P21 (Partnership for 21st century learning skills) qui a été mené aux États-Unis mais aussi, son équivalent, au sein de l'OCDE (<https://education-reimagined.org>) a permis de tracer les grands fondements d'une stratégie d'éducation préparant les jeunes à affronter les besoins du 21ème siècle. Cette démarche est d'autant plus cruciale et salutaire que plusieurs études prospectives affirment

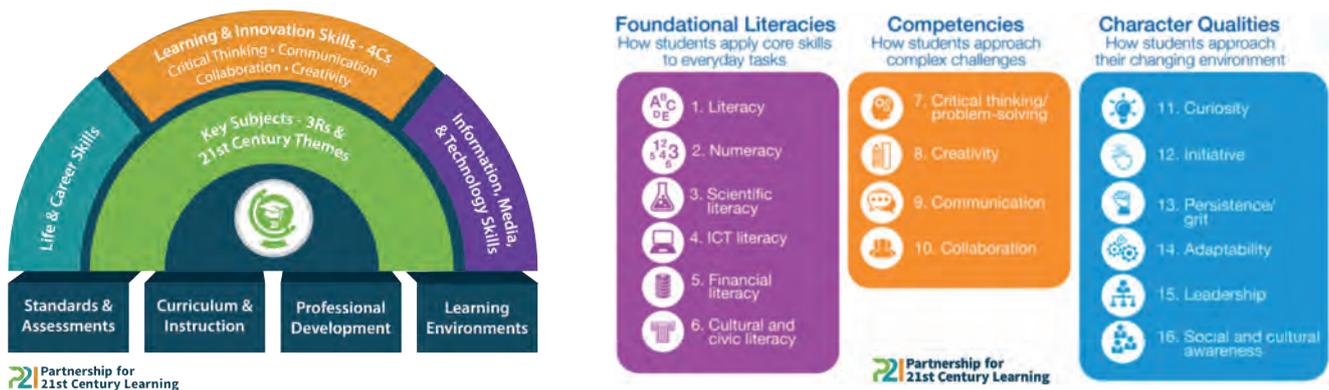
que 60% à 70% des métiers de demain, à l'horizon 2030, ne sont pas encore connus aujourd'hui !

Le projet aboutit à un modèle qui regroupe les savoirs et les différents types de compétences que devra avoir un jeune élève ou étudiant pour pouvoir affronter le monde changeant et complexe de demain (Fig.3).

C'est ainsi que ce jeune devra acquérir, bien entendu, les connaissances de base en fonction de son niveau scolaire mais également, le système éducatif devra lui permettre d'acquérir des compétences douces liées à deux domaines : « Learning & Innovation Skills » et « Life & Career Skills ».

Il est utile de noter qu'à l'observation des différents rapports annuels du FEM, il apparaît que les compétences attendues par les entreprises ne sont pas figées mais changent à travers le temps : la nature même des soft skills demeure globalement stable mais leur priorisation évoluent. Également, ces soft skills ne sont pas les mêmes d'un pays à l'autre et d'un secteur à l'autre. Cette remarque est fort importante pour nous mettre en garde contre toute tentative de généralisation ou de transposition !

*Logique éducative dans un monde en changement : le projet P21*



Et le Maroc? Échos en provenance des assises régionales pour l'accélération de l'écho système universitaire au Maroc

Ce vis-à-vis entre les préoccupations des entreprises et la proactivité du système éducatif interpelle la situation du Maroc. Qu'en est-il, au-delà des nombreuses réformes qu'a connues l'histoire de l'enseignement supérieur depuis l'indépendance et qui ont toujours négligé la notion de « compétences » ?

Une première historique est à l'actif du gouvernement et du Ministre de l'enseignement supérieur actuels que celle de procéder à une série de rencontres d'écoute et d'échange avec toutes les parties prenantes de l'université : professeurs, administratifs, étudiants, entreprises et associations professionnelles, société civile (associations), collectivités territoriales (région, communes) : du jamais vu !. Ces rencontres ont pour objectif d'intégrer les besoins de ces différents acteurs

pour penser l'université de demain au Maroc (<https://pactesri.enssup.gov.ma/>) dans le cadre plus global du Nouveau Modèle de Développement.

Inscrite dans cette dynamique, l'université Abdelmalek Essaâdi a rendu, le samedi 26 mars 2022, les résultats de plusieurs séries de rencontres avec les parties prenantes au niveau de la région. Parmi les tables de restitution des outputs figurait celle des acteurs économiques, à laquelle j'ai eu l'honneur et le plaisir de participer. J'exprime ici une réflexion que j'ai partagée en public en tant qu'invité intervenant lors de ces assises régionales. En relation avec le déficit du « langage de compétences » dans l'université marocaine, mon objectif a été d'attirer l'attention sur la centralité de cette question tout en commençant par rappeler que l'université a pour mission de participer à l'inclusion économique dans un contexte où le chômage des jeunes et celui des jeunes diplômés est encore trop élevé dans le pays.



Ne disposant pas d'études prospectives sur les besoins futurs des entreprises en emplois et compétences, le Maroc souffre de l'absence d'un langage commun entre université et entreprise. En effet, ces deux organismes ne parlent pas le même langage : alors que l'université privilégie la logique de qualification, l'entreprise met en avant la logique de compétence dans son discours et ses pratiques (pour les deux, j'entends les grandes tendances dominantes).

Les enseignements dispensés à l'université mettent l'accent sur le savoir et les connaissances, nécessaires et importants par ailleurs, mais omettent le plus souvent de préciser les compétences attendues et visées à travers le contenu dispensé. Parallèlement, lorsque les entreprises recrutent, elles le font sur la base des compétences (de manière plus ou moins formalisée, selon le niveau de maturité du système de GRH) qui

représentent le potentiel opérationnel du candidat à mobiliser dans l'entreprise. Ballotés entre les deux, les jeunes lauréats des universités mettent souvent en avant leurs qualifications dans leurs CV en raison du fait qu'ils sont moins armés pour les traduire en compétences.

L'institution de ce langage commun nécessite des efforts conjoints entre l'université et l'entreprise pour y trouver un gain mutuel. Du côté de l'université, il est plus qu'urgent de faire une mise à plat des cursus enseignés en transposant systématiquement leurs outputs en compétences (savoir et savoir-faire surtout mais aussi savoir-être lorsque cela est possible et pertinent).

Cette action de l'université devrait être grandement favorisée si les autorités centrales compétentes, Ministère de l'emploi en particulier, veillent à la mise en place d'un référentiel des emplois et des compétences et surtout à le maintenir actualisé et pérenne. Ce dernier aurait plusieurs utilités : il serait un outil de premier ordre pour l'intermédiation sur le marché du travail, il constituerait une référence pour les entreprises pour cartographier leurs emplois et leurs compétences, il serait une référence pour les organismes de formation et l'université pour transposer leurs contenus pédagogiques en compétences. D'un autre côté, l'institutionnalisation des relations Université-Entreprise devra ouvrir des canaux à travers des mécanismes adéquats pour permettre à l'entreprise d'exprimer régulièrement ses attentes futures en emplois et compétences et permettre à l'université un temps de proactivité profitable pour tous. Dans le sens inverse, l'expression systématique des cursus universitaires en compétences à acquérir permettra de faire fonctionner le chemin inverse « Entreprise => Université », celui de la reconnaissance des compétences des employés en diplômes universitaires (un pas vers la certification des compétences, la validation d'acquis d'expérience, ..). ■

## AVIS D'EXPERT

### Le développement des soft skills, un véritable levier de performance



#### ZINEB MAHER

Experte en innovation collaborative et intelligence collective.  
Architecte en transformation des organisations.  
Fondatrice| SHIFT.

A L'ère d'aujourd'hui, au sein des plus prestigieuses entreprises lors d'un processus de recrutement, les critères déterminants pour choisir le bon candidat sont souvent très variés. Le plus souvent, avoir les meilleurs diplômes et les compétences techniques nécessaires ne suffisent pas, de nombreux autres critères peuvent entrer en compte dans le choix des collaborateurs, mais restent parfois invisibles lors des entretiens.

Ces critères se traduisent comme étant une panoplie de compétences appelés les soft-skills.

Les soft skills couvrent différentes dimensions (les activités, les relations, les émotions, etc.). Bien sûr, dans une fonction donnée, toutes les soft skills ne sont pas indispensables.

Prenons l'exemple des accompagnements en entreprise visant des fonctions cadres et/ou managériales, nous pouvons identifier 5 soft skills fondamentales :

- La conception de projet : la capacité à être architecte d'un projet.
- L'animation de projet : la capacité à être leader d'un projet et à faire avancer ce dernier.
- L'intelligence émotionnelle : la capacité à identifier, comprendre, et traiter ses propres émotions et celles des autres.
- L'intelligence relationnelle : la capacité à instaurer et à manager des relations de coopération positive.
- L'agilité organisationnelle : la capacité à définir, comprendre et faire évoluer une organisation en tant que système.

Nous avons pu regrouper une liste des soft skills qui nous semblent importantes dans un monde en perpétuel changement et qui peuvent faire objet de développement au sein de vos équipes pour une efficacité optimale.

Nous retrouvons la liste suivante :

**1.** La créativité : la capacité à imaginer et concrétiser des nouvelles solutions en dehors des standards. Celle-ci est très importante lors du développement de son activité au niveau des séances de brainstorming. »

**2.** La pensée critique : la capacité à critiquer et à raisonner selon un processus et des arguments rationnels, celle-ci est importante à développer lors des réunions stratégiques.



**3.** La rhétorique : la capacité à construire et déclamer des discours efficaces, elle importante lors des pitch(s) tenus devant les futurs clients.

**5.** La gestion du temps : la capacité à dimensionner, organiser, planifier et mesurer des temps.

Il est important pour les entreprises d'aujourd'hui de dresser une liste des soft skills dont ils ont besoin au sein de leurs équipes pour faire évoluer leurs projets de manière qualitative et quantitative.

Ce travail n'est pas facile mais le bénéfice tiré est conséquent pour l'évolution des entreprises.

Comment les identifier chez vos candidats alors ?  
A l'heure où l'intelligence artificielle intègre tous les secteurs, misez sur l'intelligence émotionnelle (qualités humaines et relationnelles) est clairement une stratégie payante. L'enjeu majeur reste de déceler ces compétences chez les candidats au cours du processus de recrutement. Une des meilleures méthodes pour les repérer est d'organiser une mise en situation.

Mais la première étape réside dans la détermination d'une liste de compétences indispensables pour vous. Cette dernière vous aidera lors de vos échanges avec les différents candidats. En déterminant cette liste en amont, vous aurez l'occasion d'identifier les compétences-clés dès le début du processus de recrutement. De cette façon, vous éviterez de passer à côté des bons candidats, et surtout vous verrez très rapidement ceux qui ne répondent pas à vos attentes. Il est important de rappeler que les compétences techniques peuvent être rattrapées par le biais de la formation.

Les soft skills représentent un enjeu pour l'entreprise du futur. L'employeur a intérêt à les cerner pour

**4.** La négociation : la capacité à confronter et lier ses intérêts à ceux des autres pour résoudre une situation donnée.

**6.** La prise de décision : la capacité à modéliser, évaluer, et prioriser des options pour décider etc.

recruter un collaborateur qui a les mêmes valeurs que les siennes. D'autant plus que l'on peut former un employé à des compétences techniques liées à son métier mais pas à des compétences comportementales. Malgré tout, même si cela demande plus d'énergie et des techniques différentes, il est possible de développer les soft skills de ses employés. Il faudra mettre en place des initiatives qui permettront à vos collaborateurs d'entretenir leurs compétences humaines. Le collaborateur qui possède les compétences comportementales recherchées saura grandir au sein de l'environnement que lui propose votre entreprise.

En mettant l'humain au centre de votre stratégie de recrutement, les soft skills peuvent également vous aider à booster votre marque employeur.

Paradoxalement, c'est avec la montée en puissance d'outils tels que l'intelligence artificielle que les compétences humaines sont de plus en plus valorisées. ■





## NARJISS LAMARTI SEFIAN

Coach professionnelle certifiée  
et formatrice en entreprise

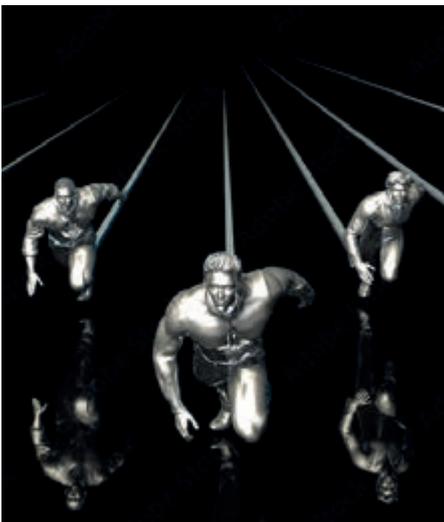
## AVIS D'EXPERT

### Les Soft Skills : Et si les Hard Skills ne suffisaient plus !

Nous vivons aujourd'hui dans un monde en profonde mutation. Le Covid-19 et les mesures prises pour y faire face, la guerre de l'Ukraine...etc. ont provoqué un effondrement sans précédent sur l'économie mondiale. Ces mutations que nous vivons et que nous pouvons qualifier de permanentes, qu'elles soient d'ordre économique, technologique, réglementaire, démographique ou social, ont des conséquences profondes sur les organisations, le contenu même du travail et les compétences attendues des salariés. Petit à petit, une nouvelle normalité s'installe même si ses contours ne sont pas encore clairement définis et visibles.

Habituellement, les managers prennent du temps pour étudier, analyser, discuter, benchmarker, échanger, expérimenter et décider avec une certaine maîtrise de l'environnement qui les entoure. Aujourd'hui, ils sont obligés parfois de décider et d'agir sans aucune visibilité, ni une bonne maîtrise des éléments. Ils foncent droit devant et apprennent chemin faisant. C'est bien pour cela que les profils de personnalité qui sont à l'aise avec la prise de risques et l'esprit d'équipe s'en sortent mieux que les autres.

Les entreprises sont mises à rude épreuve; Il faut s'adapter aux nouveaux contextes et apprendre à manager autrement... En effet, leur devenir repose étroitement sur leur capacité à définir une stratégie au regard des évolutions de leur environnement, et à la décliner par rapport aux différents leviers d'action dont elle dispose pour préserver leur compétitivité : la technologie, l'organisation et les modes de management, mais aussi les compétences et les conditions de travail des salariés, qui collaborent, conçoivent, réalisent, proposent, organisent... dans le cadre de leur activité. Prendre en compte le levier des ressources humaines et investir dans les soft skills devient alors une étape incontournable pour les entreprises si elles souhaitent développer leur productivité, gagner en notoriété et réussir tous les challenges qui vont se présenter à elles.



Les soft skills, les compétences douces, comportementales ou transverses... définissent les compétences humaines et comportementales qui comprennent l'ensemble des notions de savoir-être permettant de bien s'intégrer dans l'entreprise et favoriser une évolution collective. Les soft skills concernent tous les secteurs professionnels, et permettent d'intégrer de nombreuses qualités personnelles immatérielles telles que : le travail en équipe, l'empathie, l'ouverture d'esprit, l'assertivité, la gestion du temps et du stress, la créativité...etc.

Toutes ces compétences reposent sur l'intelligence relationnelle et émotionnelle que nous pouvons tous maîtriser lorsque nous y prenons conscience au quotidien.



L'importance de l'acquisition des soft skills est importante à plusieurs niveaux. En plus qu'elles permettent le développement personnel et l'épanouissement des personnes, ces compétences ne sont pas périssables. A la différence des hard skills ou compétences techniques, elles ne deviennent pas obsolètes. L'évolution accélérée des systèmes d'information ou des technologies exige une formation continue des collaborateurs. Il faut constamment se tenir informé des nouveautés. Par contre, savoir collaborer en équipe, gérer son stress et s'organiser sont des compétences qui leurs seront toujours nécessaires, même si le contexte dans lequel ils sont change. De plus, les compétences techniques ont moins de valeur seules, les soft skills viennent les compléter. Même un développeur en informatique, en plus de savoir bien coder et proposer des applications ou plateformes à ses clients, doit pouvoir gérer ses projets et communiquer avec ses collègues.

Les soft skills sont plus difficiles à acquérir, les compétences techniques peuvent s'acquérir facilement, lors d'un cursus scolaire ou dans le cadre de la formation professionnelle. La technique peut se bonifier à travers le temps (expertise). En

revanche, les compétences comportementales sont plus difficiles à maîtriser car elles sont une combinaison de savoirs, d'expériences et sont fortement reliées aux traits de personnalité. Il n'est pas facile d'apprendre à développer des compétences pour la gestion de conflits mais une fois acquises, elles serviront dans toute entreprise et toute fonction.

Développer ses compétences douces nécessite un fort engagement dans son développement personnel et beaucoup d'entraînement. Mais le jeu en vaut la chandelle, car à compétences techniques égales, ce sont les soft skills qui différencieront un salarié d'un autre.



En tant que formatrice et consultante en management et soft skills et d'après ma modeste expérience d'accompagnement avec certaines entreprises multinationales, je confirme que les compétences techniques à elles seules ne sont pas suffisantes. D'ailleurs elles ne doivent même pas représenter le seul critère de différentiation ni de recrutement. J'ai remarqué également lors de mes entretiens un énorme besoin chez les personnes et une avidité à maîtriser certaines de ces compétences pour leur propre épanouissement, personnel et professionnel.

Pour optimiser les soft skills, habituellement on commence, tout d'abord par identifier les forces et les faiblesses pour que les apprenants prennent eux même conscience de certaines compétences dont ils ignorent la maîtrise et qui ressortent comme indispensables dans la bonne exécution de leur travail. Ensuite, on définit avec tout un chacun les propres objectifs personnels pour développer leur savoir-être dans un environnement professionnel. Des mises en scène et des jeux de rôle permettent de les appliquer dans le contexte particulier auquel ils sont confrontés dans le cadre des missions et des systèmes organisationnels propres à leur entreprise. Plusieurs autres méthodes existent pour travailler ces soft skills. Entre autres, on peut citer les formations thématiques qui permettent, par une alternance de séquences théoriques et pratiques, d'ouvrir la porte de la thématique choisie et d'avoir un retour immédiat des pairs ou du formateur. Par exemple, pour travailler la "prise de parole en public", l'entraînement face aux autres participants pourra être une porte d'entrée

formations à distance qui ont l'avantage de la grande flexibilité dans l'apprentissage et où chacun peut aller à son rythme et avancer selon les contraintes de son agenda. Elles se prêtent particulièrement bien à diffuser des outils ou techniques que les participants peuvent ensuite essayer seuls, en autonomie. Ces formations à distance sont utiles en complément, par contre tout miser sur elles paraît risqué car l'interaction humaine est souvent clé dans le développement de ces compétences. Or, l'interaction en groupe et à distance n'est souvent pas possible, ce qui crée un désengagement de ces parcours. Enfin, le coaching présentiel, outil très puissant car très personnalisé, permet à la fois l'interaction avec un professionnel et l'adaptation à l'agenda individuel. Il est plus opérationnel puisque l'échange sera toujours centré sur la situation de la personne et sur ses soft skills propres et non sur un cas fictif. Il présente l'avantage d'être étendu dans le temps et d'alterner sur plusieurs semaines des phases de pratique concrète et d'échanges.

La montée en puissance du besoin des organisations en formations Soft Skills pourrait être les prémices de profonds changements dans la manière de gérer et manager les compétences au sein des organisations. Ces changements nécessitent l'acceptation et l'intégration de nouveaux paradigmes adaptés à la réalité de chaque entreprise, et donc de nouvelles pratiques, tant collectives qu'individuelles. Dans un monde de travail en quête de sens, il n'est pas déraisonnable de laisser la douceur prendre le pouvoir !



## MOHAMED LOUGHZAIL

Psychologue Clinicien & Consultant  
en Psychologie de Travail

# UN PEU DE PSY

## Dépasser ses barrières psychologiques pour divulguer son plein potentiel

Les compétences techniques ou les Hard-Skills ne sont plus les seules compétences recherchées par les entreprises, car il a été reconnu qu'un savoir-être est tout aussi important qu'un savoir-faire, et qu'en l'occurrence s'armer de personnes dotées de qualités humaines, relationnelles ou de communication pourrait nous assurer de meilleurs résultats et une force à l'ensemble de la structure.

Ce savoir-être a aussi un impact sur le bien-être et l'épanouissement du salarié. En tenant compte de ce fait, faut-il toujours le considérer comme Soft? Le degré de complexité serait-il plus important dans les Soft-Skills par rapport aux Hard-Skills ?

Il est néanmoins important de rappeler que les Soft-Skills sont surtout des compétences comportementales, personnelles et émotionnelles, autrement dit, elles font partie intégrante de la personnalité de l'individu. Certaines aptitudes telle que l'empathie, la confiance en soi ou l'intelligence émotionnelle reviennent à la sphère psychologique. Développer des attitudes aussi complexes requiert une capacité de remise en cause, une prise de conscience ainsi qu'un véritable travail intérieur. Ce ne sont pas des techniques qu'on finit par maîtriser grâce à un apport théorique, cela mérite un travail d'analyse et de réflexion, et une capacité de dépassement des croyances limitantes ainsi qu'une forte volonté.

Lorsqu'on parle de développement personnel ou de la réalisation de son plein potentiel, c'est une tentative qui vise à ôter nos barrières psychologiques en premier lieu et de faire un inventaire de nos aptitudes en dressant une liste de nos compétences personnelles, au même titre que les compétences techniques.

Savoir reconnaître ses forces pour en tirer profit, mais aussi détecter et retourner à son avantage ses faiblesses et ses lacunes, est la clé de réussite d'un développement réussi et optimal. Sa réalisation est possible grâce à un travail d'analyse et d'introspection, à base des tests avérés qui permettent d'obtenir un premier aperçu de la personnalité de l'individu mais aussi des mises en situation réelles ou imaginées lors d'exercices dans le cadre de formations en développement personnel.



By : Catherine Maddens

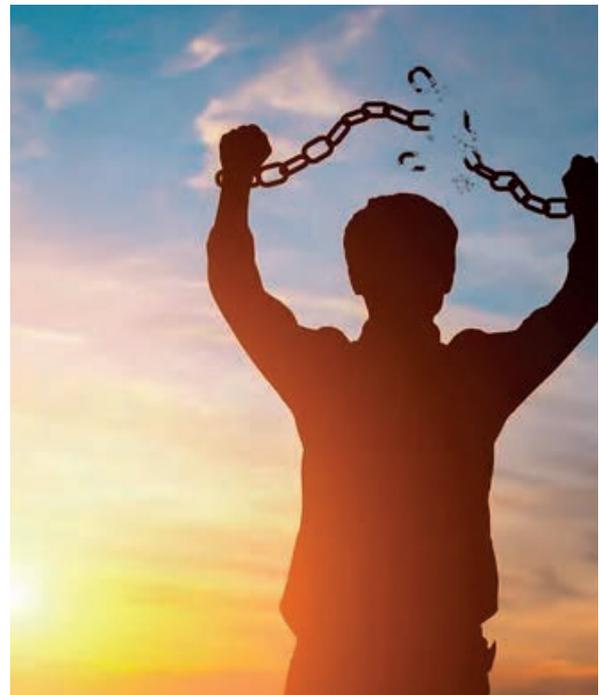


L'être humain a besoin de donner du sens à sa vie et d'être dans une quête continue orientée vers son être et son monde intérieur, c'est là où le développement personnel trouve toute sa légitimité dans la réalisation de cette quête. Les besoins dits éphémères ne peuvent trouver satisfaction sur le long terme, car ne peuvent pas combler le besoin de sens et remplir ce vide intérieur. Le besoin de sens est une quête, avant tout, intérieure et personnelle, qui ne peut être accomplie que par la réalisation de soi à travers le développement de sa personne et de ses capacités.

Le développement personnel permet de concrétiser ce que nous avons dans l'esprit. La réalité dépend en grande partie de la pensée qui dirige nos actions. C'est pour cela qu'il est intéressant d'accorder de l'importance à ce pouvoir de la psyché.

Dire que nous sommes déterminés par l'éducation, notre enfance, notre environnement ou notre culture, peut présenter un risque de cristallisation, c'est-à-dire construire des murs et des obstacles à tout changement. Le développement personnel vise surtout à défendre l'idée que l'être humain évolue et change constamment. Le développement personnel va consister à dire que nous ne sommes pas les esclaves du déterminisme, au sens où nous conservons un pouvoir d'agir sur nous-mêmes et d'influencer le monde. Nous avons en nous un potentiel d'amélioration et de transformation de soi, qui peut nous rendre heureux. En s'améliorant nous-mêmes, on contribue à l'amélioration du bien commun, de la société, du collectif et donc aussi de notre équipe et de notre entreprise. C'est une vision individualiste dans le sens où on cherche d'abord à se changer nous-mêmes au lieu de changer le monde.

Si nous ôtons un certain nombre de barrières psychologiques, nous pouvons élargir le champ du possible et transformer nos faiblesses, en opportunités, et les opportunités en forces. Le développement personnel, consiste à repousser constamment les limites et se découvrir, prendre conscience par notre éducation et notre société, que nous avons développé des croyances limitantes qui



nous empêchent d'aller vers nos objectifs. Dès que l'individu arrive à se débarrasser des croyances limitantes, il devient acteur de sa vie, et peut mettre en place les actions et les moyens pour atteindre ses objectifs.

Croire en soi est donc une réalité immatérielle, le fruit de notre imagination libératrice qui devient le moteur même de notre transcendance et dépassement de soi. Vous avez donc le pouvoir d'accomplir vos rêves ! ■

# La PNL HORIZON RH

**Votre guide vers la transformation  
de soi et la communication avec autrui**

**Devenez plus conscient(e)s** des  
changements que vous vivez.

Déterminez les **opportunités** dans  
les situations inconfortables.

**Modélisez** les meilleures  
stratégies humaines.

## TEST ○○○

### Êtes-vous bon à l'oral ?

Kamal, Cadre dans une grande entreprise, doit briefer les représentants pour la mise sur le marché du dernier produit de la maison. Il a un peu le trac, ils sont là une bonne cinquantaine à l'attendre, en plus, on vient de lui annoncer qu'à cause des retards il n'a plus qu'une demi-heure pour sa présentation. Il entre en scène, les mains crispées sur son dossier, jette un coup d'œil sur son patron assis au premier rang et se lance. Il parle la tête plongée dans ses notes, sans regarder personne, bras ballants... Au bout de deux minutes, tout le monde décroche : Kamal a raté son show. Pas simple de se faire écouter à une époque où tout le monde croit avoir le droit à son quart d'heure de célébrité ! Bien parler en public, c'est évidemment essentiel pour se vendre ou vendre ses idées, pour séduire, ou convaincre.

Tous les grands leaders maîtrisent l'art du discours. A quoi cela tient-il ? Au son d'une voix, certaines sont plus charmeuses que d'autres, à un physique, certains ont plus de charisme que d'autres. Mais, politiciens, acteurs, conférenciers..., tous les maîtres de la prise de parole ont aussi des techniques imparables pour captiver une, deux ou trois cents personnes sans risquer d'endormir ou de se faire jeter dehors. Les avez-vous aussi ?

Cochez chaque fois que vous vous reconnaissez dans les affirmations suivantes :

- Vous oubliez souvent de vous présenter avant de commencer : « Bonjour, je m'appelle (prénom, nom), je suis (titre, fonction), je fais (intention, projet, ambition)...
- Les bruits soudains (sonnerie du téléphone, coup de sonnette, porte qui claque...) vous font toujours sursauter.
- Votre voix est plus dans les aigus que dans les graves.
- Vous avez un mal fou à être ponctuel.
- Vous parlez d'une manière un peu monotone (pas ou peu d'exclamations, de changements de rythme ou de tonalité).
- Vous avez souvent la bouche sèche ou l'impression d'avoir une « boule dans la gorge ».
- Vous avez toujours été bien meilleur à l'écrit qu'à l'oral.

- Vous avez tendance à mâcher vos mots.
- Vous vous rongez les ongles (vous avez tout essayé pour arrêter, mais en vain).
- Vous parlez souvent les bras croisés.
- Vous avez tendance à tout prendre au sérieux (on vous a d'ailleurs souvent reproché de manquer d'humour ou de légèreté).
- Vous avez des tics gestuels (vous tortillez vos cheveux, grattez votre nez, suçotez vos lunettes, etc.).
- Vous ne vous confiez pas facilement aux autres.
- Vous ne répétez jamais une intervention.
- Vous avez tendance à faire des phrases longues et/ou alambiquées.
- Vous transpirez facilement et/ou vous avez souvent les mains froides et moites.
- Vous préférez lire vos notes que prendre le risque d'oublier quelque chose.
- On vous a souvent reproché de parler trop fort (ou pas assez)
- Quand vous avez des visuels à présenter, vous regardez les visuels.
- Vous avez tendance à ressasser les événements passés et à ruminer les mauvaises nouvelles.
- Quand vous parlez, vous ne vous arrêtez pas avant d'avoir tout dit : vous redoutez trop qu'un ange passe.
- Avant une intervention, vous ne vérifiez pas le matériel technique (micros, projecteur...)
- Vous aimez la routine, les changements vous stressent.
- Vous ne prévoyez jamais de plaisanterie pour détendre l'atmosphère ou (re) capter l'attention.
- Vous parlez la plupart du temps dans le vide sans regarder personne en particulier.
- Vous avez du mal à tenir en place.
- « Ton thé t'a-t-il ôté ta toux ? »... Vous trouvez que cette phrase est difficile à prononcer.
- Vous levez souvent les yeux au ciel en parlant ou vous regardez vos chaussures.
- Vous avez presque toujours du mal à vous endormir ou vous vous réveillez souvent dans la nuit.
- Il vous arrive souvent d'agiter les mains dans tous les sens, de pointer du doigt devant vous ou en l'air.
- « Je veux dire... », « Euh... » : Vous avez des tics de langage (syndrome Martinon).
- Vous avez tendance à perdre vos moyens quand vous devez improviser.
- Vous n'arrivez pas à parler et à sourire en même temps.
- Au lycée, vous étiez nettement plus doué en maths qu'en langues.
- Vous dites « je » tout le temps, ou « moi, je ».
- Vous parlez souvent les mains dans vos poches.
- Vous mangez très vite (vous finissez souvent avant les autres).
- Vous n'êtes jamais vraiment à l'aise dans un avion.
- Quand vous devez faire un discours, vous portez des tenues colorées pour être bien sûr qu'on vous voie.
- Vous oubliez souvent de remercier pour l'attention qu'on vous a accordée quand vous avez fini de parler.

# COACHING

## L'importance des Soft Skills pour le développement de l'entreprise



**KAMAL MORCHID**

Coach d'Entreprise  
Formateur en Soft Skills



*Comment motiver et engager mes équipes dans cette difficile conjoncture ?  
Comment donner du sens à mon équipe alors que moi-même je n'en ai plus !?  
Comment puis-je développer mon activité alors qu'on nous demande de réduire les coûts ?*

Ces interrogations, auxquelles les managers se retrouvent confrontés quotidiennement lors de l'accompagnement de leurs équipes, illustrent l'ampleur de la frustration que vivent aujourd'hui les personnes en entreprise.

Quel est donc ce nouveau contexte où vivent les entreprises d'aujourd'hui ?  
Quels posture managériale et mindset les dirigeants sont appelés à adopter ?  
Comment le coaching et les soft skills peuvent aider l'entreprise à se démarquer face à une rude concurrence ?

### Comment réagit l'entreprise pour s'adapter aux défis de son environnement !

L'entreprise vit désormais dans un monde instable soutenu par la révolution numérique, les crises géopolitiques, la rareté des ressources, l'émergence des générations Y et Z, le changement fréquent des habitudes des clients et des collaborateurs qui interpelle les Business models des entreprises, les modes de travail ainsi que les postures adoptées par les collaborateurs et les managers.

Afin de s'adapter, les entreprises accélèrent leurs transformations organisationnelles, digitales et culturelles. En plus de l'investissement technologique et la réorganisation du travail visant le développement de l'agilité et l'optimisation des coûts, l'entreprise est appelée à accompagner son Capital Humain dans le but de développer ses compétences comportementales aussi bien que sa productivité et sa performance par le biais de l'implémentation des nouvelles soft skills.



## De quelles nouvelles postures comportementales aurait besoin l'entreprise pour se développer ?

---

Les changements de postures concernent aussi bien les managers que les collaborateurs !!

L'entreprise entre de plein pied dans une nouvelle ère où la transformation culturelle est mise en exergue et touche principalement les managers qui ont du mal à y adhérer. Ces derniers sont tenus de véhiculer un discours de vérité, d'accepter la différence cognitive en valorisant les profils innovants « dérangeants » qui pensent « Out of the box ». De plus, ils doivent veiller à donner du sens, être exemplaires, stimuler et encourager l'intelligence collective, s'accepter et être ouverts émotionnellement. De nos jours, on parle plus de l'adoption d'une posture de Manager Coach...

Quant au collaborateur, ce dernier est appelé à accepter le changement rapide, à faire le deuil du confort de « l'emploi stable », à améliorer son employabilité par le développement continu de ses compétences comportementales, son intelligence émotionnelle, sociale et situationnelle. Le collaborateur est donc amené à accentuer son adaptabilité, sa résilience et à changer sa posture réactive, face aux managers et clients, pour une posture proactive et agile.

Dans cette optique, le coaching s'avère un outil puissant pour accompagner les entreprises dans leur quête d'excellence.

## Sous quel ongle un coach peut accompagner les équipes d'une entreprise ?

---

L'accompagnement des équipes peut se faire selon deux approches, la formation en Soft Skills et le coaching. sur la base de mon expérience dans le domaine de l'accompagnement, je pourrai dire :

les besoins en formation qui remontent le plus souvent concernent essentiellement l'intelligence émotionnelle, la gestion du stress, la communication non violente, la gestion des conflits, la gestion du temps, l'assertivité et la capacité de travailler en équipe.

Pour les managers en particulier, deux thèmes reviennent fréquemment à savoir le management du changement et la posture du manager coach, ceci en prenant compte du besoin exprimé par l'entreprise pour une formation personnalisée et adéquate.

Ces formations se présentent sous forme d'une panoplie d'ateliers qui sont souvent organisés sur une à deux journées traitant une multitude de modalités pédagogiques à travers l'introspection individuelle, le travail en groupe, les tests de personnalité, la mise en pratique, l'explication de

trames psychologiques, les jeux ludiques, ...

L'objectif est de déclencher chez les membres du groupe une prise de conscience sur leurs modes de fonctionnement inconscients individuels et collectifs ainsi qu'un ancrage de nouvelles croyances leur permettant d'amortir le changement souhaité.

A la fin de ces ateliers, les participants établissent des plans d'action de progrès individuels avec des indicateurs de mesure dont ils s'engagent à respecter. Le suivi des actions de développement peut être confié par la suite à leurs managers ou à la direction RH avec la supervision du coach.

Plusieurs sociétés combinent entre les formations techniques et les soft skills dans leurs parcours de formation, le rendement s'avère nettement meilleur grâce aux ancrages apportés par le coaching.

En effet, les entreprises au Maroc font de plus en plus appel aux coachs pour les accompagner dans les différentes phases de leurs transformations. Je rappelle que l'objectif du coaching d'une équipe ou d'une organisation est de développer l'autonomie de ses membres et leur capacité à trouver collectivement des solutions durables en favorisant l'ouverture des relations, la fluidité de communication et la bienveillance.

Le coaching ramène de la conscience et de la sérénité pour traiter l'ensemble des sujets liés à la transformation. En s'appuyant sur sa posture, son recul et sa prise de hauteur, le coach diagnostique les relations systémiques au sein de l'organisation,

cartographie par la suite les points de blocage d'énergie et propose des stratégies d'accompagnement personnalisées. Le coaching crée des espaces d'émergence du potentiel des équipes et de leur créativité et les incite à penser différemment.

De même, Le coach invite les équipes à s'exprimer sur leurs perceptions individuelles de l'entreprise, de ses valeurs et de son fonctionnement. Il œuvre à transformer les objectifs individuels en objectifs collectifs communs, ce qui amène l'équipe par la suite à conscientiser ses forces, à identifier les meilleures combinaisons, attitudes et modes de fonctionnement afin de réussir ensemble.

### Sur quel référentiel se base le coaching d'entreprises et l'accompagnement en soft skills ?



Le coach puise dans plusieurs disciplines pour aiguïser son art « Psychologie, Sociologie, PNL, Analyse transactionnelle, Systémie, Thérapie, Sciences humaines, ...etc. »

Afin d'accompagner l'entreprise, ce dernier peut recourir au coaching d'organisation ou d'équipe, au séminaires, au coaching individuel...etc.

Pour illustrer ces propos, je me permets de ramener deux approches qui me paraissent puissantes dans le coaching des équipes et organisations :

**L'importance des Soft Skills pour le développement de l'entreprise**  
**L'importance des Soft Skills pour le développement de l'entreprise**  
**L'importance des Soft Skills pour le développement de l'entreprise**  
**L'importance des Soft Skills pour le développement de l'entreprise**



### ●●● A- L'approche de l'élément humain de Will SCHUTZ :

Selon W.S, l'estime de soi individuelle du collaborateur a un lien intime et étroit avec la productivité de l'entreprise. Tandis que le manque de synergie, la faiblesse d'engagement, le contrôle excessif, la résistance au changement, le laisser aller, l'inefficacité, les aptitudes agressives... ne reflètent que des stratégies défensives contre la peur inconsciente d'être ignoré, humilié ou rejeté au sein de l'organisation.

Pour W.S, le niveau d'ouverture et de confiance entre les individus conditionne autant la santé mentale et physique des salariés, que le niveau de productivité de l'entreprise.

Dans son accompagnement le coach va favoriser l'ouverture et l'authenticité entre les membres de l'équipe afin de libérer les énergies latentes.

### ●●● B- les 7 niveaux de conscience de Richard Barrett :

Inspiré de la pyramide des besoins de MASLOW, le modèle de R.B permet, dans une organisation, de diagnostiquer la culture d'entreprise, de mesurer les écarts entre les valeurs personnelles de l'équipe, les valeurs actuelles de l'entreprise et les valeurs désirées. Le modèle permet de mesurer le taux d'entropie culturel (le % du travail qui n'apporte pas de valeur ajoutée).

L'objectif est de prendre conscience des facteurs qui favorisent ou entravent la performance d'une organisation, pour que l'équipe puisse travailler avec conscience sur ses leviers de performance collective.

Un jour, un manager d'un grand groupe de la place m'a dit : « le coaching n'est pas une perte de temps c'est un investissement dans le temps ».

Comme un pilote d'avion dans ces temps de turbulence, le patron d'une entreprise a besoin de copilote et de tour de contrôle pour élargir sa visibilité.

Le coaching a cette capacité d'apporter de la conscience, de la hauteur, de la sécurité et de la permission aux entreprises pour mieux affronter les défis. ■

# L'Analyse Transactionnelle

Boostez la performance professionnelle  
de votre équipe !

Comprenez les personnes en situation  
de difficulté et accompagnez-les.

1

Managez différemment  
votre équipe.

2

Prenez du recul pour apprendre  
à observer les processus complexes.

3





## A TOI

### Les 3 Versus pour un recrutement réussi

#### CHARAF EDDINE BOURHLEM

Coach PCC-ICF  
et Senior Practitioner-EMCC  
Conseiller en emploi

Le processus de recrutement reste une vraie guérilla que les entreprises vivent chaque jour lors de leurs processus de développement. Recruter des vrais talents peut être considéré comme des « Quick wins » pour gagner la vraie guerre dans un marché hyperconcurrentiel, très volatile, où la seule constante c'est le changement permanent et les produits disruptifs.

Je vais utiliser le terme de l'économiste Theodore Schultz, pour dire que le capital humain (l'ensemble de savoir être et savoir faire des ressources) de l'entreprise devient son avantage concurrentiel, majeur et aussi son levier de développement principal.

Les employeurs commencent donc à devenir plus sensibles à cette donnée, quelque soit la taille ou la structure de l'entreprise, les bons profils représentent des perles rares que tout le monde s'arrache, pour drainer de la valeur.

Donc la notion de compétence est devenue plus complexe. Les entreprises commencent à distinguer entre la compétence purement technique très liée au savoir et savoir-faire technique (Hard Skills), compétences liées au savoir être, ou toute qualité humaine, et compétences relationnelles, transversales qui peu vent être mobilisées pour rendre le travail plus efficace (Soft Skills), et maintenant on commence à parler du MAD Skills, ce sont les « super compétences », « Compétences Folles », « Talent de malade ». Ce sont les compétences hors normes qui proviennent d'un talent innée chez la personne ou une compétence qu'elle a développée dans nun autre domaine qui lui procure un avantage énorme dans le job.

Face à ça, les employeurs doivent faire face dans chaque opération de recrutement à ces 3 paradoxes :

#### 1/ Compétence Versus Potentiel

Une fois l'entreprise veut recruter un profil, la première question qui se pose est la suivante : quel dosage on doit cibler entre la compétence et le potentiel ?

Une compétence c'est ce que le candidat a acquis pendant son parcours professionnel comme ressource et qu'il

pourra mobiliser dans une situation professionnelle, dans le but d'atteindre une performance donnée.

Cependant, le potentiel c'est ce que le candidat peut atteindre comme performance en ayant les prérequis et la capacité d'assimiler les compétences, en intégrant la culture de l'entreprise et la philosophie de son champ d'action. Cette capacité d'adaptation est plus importante, car le candidat sera plus fidèle à l'entreprise et moins résistant à intégrer les valeurs et la vision de celle-ci, par rapport à un autre candidat ayant des compétences mais manque de flexibilité pour s'ajuster et s'adapter au contexte de l'entreprise.

Dans certains cas les employeurs optent pour des candidats ayant le potentiel plus que les candidats ayant la compétence, soit pour des postes ne nécessitant pas des compétences pointues, soit pour des postes où le métier est très typique et où l'entreprise à une configuration très spécifique à un emploi-métier.

Cette question commence à avoir plus d'importance surtout que les entreprises commencent à développer plus d'outils efficaces pour forger les potentiels, tels que le coaching, le Mentoring, la Formation continue, les plateformes d'e-learning,...




---

## 2/ Hard Skills Versus Soft Skills

Pour faire la différence d'une manière simple, on peut dire que les Hard Skills, ou les compétences dures, sont des compétences techniques acquises tout au long du parcours académique et professionnel.

Tandis que les Soft Skills ou compétences douces, sont liées aux qualités personnelles, innées et aussi développées lors des parcours académique professionnel et extraprofessionnel, et aussi via le développement personnel.

Pour un employeur, il est très impératif de bien choisir le bon dosage entre ces deux compétences, en faisant le profilage de chaque poste.

Le challenge se présente aussi dans l'évaluation. Pour les Hard Skills, les assessment centers ou les

mises en situation peuvent se révéler très efficaces, alors que pour les Soft Skills, le cas n'est pas si évident. Les employeurs commencent à utiliser les tests psychométriques tels que (DISC, MBTI, Golden, Process Com ...) dans le but de mieux cerner le profil du candidat et pouvoir prédire son ADN en Soft Skills.

Le besoin en un réservoir de Soft Skills dans l'entreprise, commence à se sentir pressant vu les changements de paradigmes dans la société, aussi dans le climat des affaires, les disruptions technologiques, qui forcent l'entreprise à s'inscrire dans une dynamique de changement, afin de permettre à leurs troupes de devenir autorégulateurs dans un contexte où le mot d'ordre est l'adaptation.

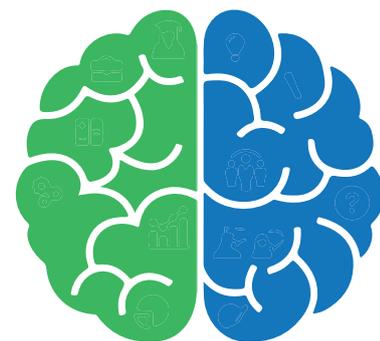
### 3/ Hard & Soft Skills Versus Mad Skills

Le troisième Versus, est lié à une autre dimension qui devient une réalité de plus en plus vécue par les entreprises qui vivent dans ce monde dit VUCA ou VICA en français ( Volatile , Incertain , Complexe , Ambigu ), où les modes de management sont axés sur l'innovation. Les Mad Skills ou compétences Folles , sont considérées comme des atouts , qui peuvent être développés dans plusieurs cadres , par exemple artistique , sportif , militaire , loisirs ... et qui peuvent constituer un avantage pour le poste.

Les Mad Skills sont des détonateurs, des catalyseurs de nouveaux modes de pensées, apportant un nouveau regard sur l'existant, challengeant l'orthodoxie organisationnelle, dans l'objectif de créer un foisonnement d'idées provenant de divers profils, divers backgrounds qui à son tour peut créer des produits en rupture avec l'existant dans le marché,

dans le but de visiter des océans bleus encore en développement, et échapper aux océans rouges très concurrentiels.

L'acquisition et le développement des talents est devenu un vecteur de croissance ,voire de survie pour les entreprises, qui par la dotation de compétences diverses et variées renforcent la richesse de leur capital humain , le capital le plus séminal de la firme. Mais l'enjeu est plus grand que ça , car le plus important c'est la manière de la gestion et exploitation de ces compétences et non pas seulement leur acquisition. L'inclusion et l'intégration de ces différents types de compétences est aussi dans le même ordre d'importance. Les entreprises doivent prendre soin de ce capital et créer une plateforme de développement de tous les talents de la manière la plus appropriée. ■





## DÉCOUVERTE



DENIS  
TENDRON



JÉRÔME  
VIROULEAU



FEU  
BRIGITTE RION

Coachs - Formateurs  
à Ennéa9

### L'Ennéagramme dans le monde professionnel

#### L'Ennéagramme

Le terme "ennéagramme" est d'origine grecque, "ennea" pour "9" et "gramme" pour ce qui est figuré ou dessiné. Il désigne un symbole géométrique qui décrit 9 styles ou façons fondamentalement différentes de penser, de ressentir et d'agir mais aussi 9 voies de progrès, 9 chemins de développement et d'épanouissement personnel et professionnel. Chacun des "types" de l'ennéagramme fait référence à une vision du monde particulière accompagnée d'habitudes qui lui sont spécifiques.

L'ennéagramme est un système d'étude de la personnalité ancien, puissant et concret dans son utilisation qui permet de mieux se connaître et de mieux comprendre les autres.

L'ennéagramme est universel et accessible à tous. Il peut être utilisé quelle que soit la culture ou l'origine d'un individu. Il est aujourd'hui enseigné dans les grandes universités à travers le monde.

L'histoire de l'ennéagramme se révèle petit à petit. Depuis toujours, les Hommes se sont interrogés sur les notions de comportement et de personnalité,

depuis Socrate "Connais-toi, toi-même et..." jusqu'à aujourd'hui et probablement pour longtemps encore !

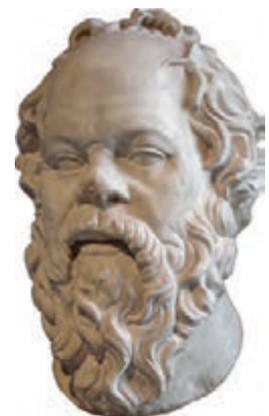
Certains attribuent l'origine de l'ennéagramme à Pythagore (-600 av JC), d'autres aux Babyloniens... Il parviendra par la Tradition Orale, via les Pères du désert et le Soufisme jusqu'au XXème siècle. Giordano Bruno disait à Venise en 1580 : "Sur le chemin des hommes qui veulent savoir, il existe 9 portes secrètes".

C'est dans les années 70 qu'il sera adapté et formalisé par des chercheurs et des experts sud-américains et ouest-californiens pour une utilisation moderne et accessible.

#### La découverte des 9 grandes "perceptions du monde"

L'ennéagramme nous permet de relier nos très différentes perceptions du monde au "filtre" que chacun d'entre nous met entre lui et ce qu'il voit, goûte, entend, touche, ressent...

À l'origine, nous aurions ainsi neuf "facettes" en nous, neuf façons de voir le monde, neuf différents "filtres" de



perception de la réalité à notre disposition et nous en aurions privilégié un, assez tôt dans notre vie, à travers lequel nous nous sommes habitués à voir le monde. Et ce filtre est devenu "notre paire de lunettes préférée", bien vissée sur notre nez.

Cependant, même si nous avons surdéveloppé une facette, il peut nous arriver parfois d'en utiliser d'autres.

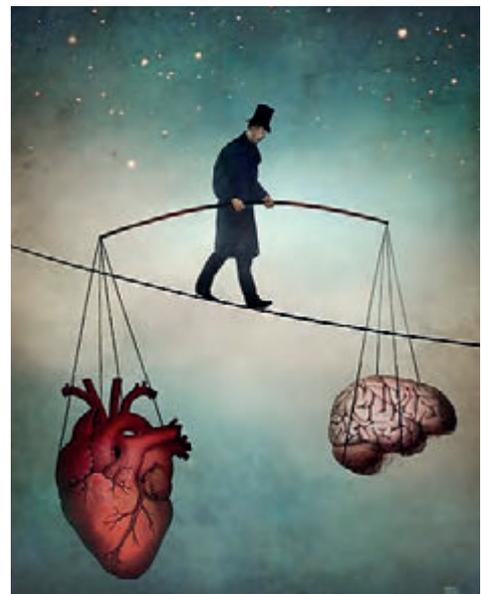
Cette facette "dominante" nous a permis de construire et de développer nos plus grands talents. En conscience ou non, nous les exprimons quotidiennement à travers notre ennéatype. En même temps, nous manifestons nos "tous petits excès", même si les autres ne les perçoivent pas si petits que ça...!

## Une juste compréhension de nos trois centres d'intelligence

Dans les approches diverses de notre environnement, nous sollicitons nos trois intelligences fondamentales : mentale, affective, instinctive, également nommées : tête, cœur, corps. Elles sont reliées aux trois centres de perception, dont chacun de nous est pourvu dans un équilibre personnel spécifique, qui correspondent dans les grandes lignes à ce que l'on nomme : les cerveaux reptilien, limbique et cortical.

L'ennéagramme relie de manière particulièrement cohérente et instructive ces trois "intelligences" aux neuf styles de personnalité et propose des axes de progrès associés à l'équilibre de leur développement.

Ainsi notre réalité, bien différente de celle de "l'autre", même si elle nous piège souvent, nous a aidé à développer des compétences spécifiques et irremplaçables. Il est important que nous en soyons



conscients pour les améliorer encore. Mais il est tout aussi intéressant de découvrir qu'il existe des visions du monde si lointaines de la nôtre que nous ne les imaginons même pas ! Elles pourraient nous apporter des solutions nouvelles dans bien de circonstances et de situations de notre vie. Ainsi il serait possible non seulement de mieux comprendre les personnes ayant privilégié une facette différente de la nôtre, mais aussi de progresser et d'acquérir d'autres compétences dans des domaines encore inconnus de nous.

## Une découverte étonnante de nos préoccupations inconscientes

Si la compréhension des centres et des types donne des clés importantes concernant la communication et la motivation intrinsèque, la découverte des 3 instincts aide à comprendre à quoi nous passons notre temps et ce qui met chaque membre d'une équipe en réactivité. Ces

instincts gouvernent, « drive » nos préoccupations, nos besoins de sécurité et de chaleur dans le clan (préservation), nos besoins de connections privilégiées et de séduction (tête à tête), et nos besoins d'appartenance et d'utilité collective (sociale). Ils impactent directement

nos comportements et nos préoccupations dans la vie de tous les jours, dans nos relations, et dans la gestion de notre temps. Quelles sont nos préoccupations récurrentes et inconscientes au quotidien ? Quelles en sont les conséquences dans notre vie et dans nos relations de couple, avec nos enfants, nos amis, nos collègues et nos collaborateurs ? D'où viennent-elles ? En quoi ces préoccupations sont-elles générées

automatiquement par nos instincts primaires humains ? Comment ces instincts nous enrichissent, nous apaisent et en même temps de quelle manière nous rendent-ils dépendants dans leurs expressions irrépessibles, et quelles en sont les conséquences ? En quoi, cela affecte-t-il notre santé, notre énergie, notre communication, notre relation au groupe, l'investissement de notre temps ?

## De multitudes d'applications dans nos vies quotidiennes d'entreprise

- Développer des relations différentes et une communication fluide.
- Gérer les conflits de manière constructive et faciliter les changements.
- Révéler et valoriser les multiples talents et compétences de tous.
- Prendre en compte les différentes sources des richesses des équipes.
- Manager et accompagner des équipes responsables, motivées et performantes.
- Fédérer les Hommes autour des projets de l'entreprise.
- Faire émerger et soutenir les valeurs et la culture d'entreprise.
- Donner les moyens à chacun de progresser à son rythme.
- Développer le leadership des dirigeants et des managers.




---

La personnalité humaine est riche et sa complexité est immense. L'intérêt majeur de l'Ennéagramme est de nous offrir un éclairage plus neutre, une approche plus juste et un regard plus respectueux de l'Homme. Dans ce voyage vers la connaissance de nous-mêmes et la découverte de l'autre, il est une carte précieuse qui nous donne des repères, apporte du sens à nos vies et nous guide concrètement, à notre rythme sur notre chemin de progrès. ■

## TRIBUNE LIBRE

### LES SOFT SKILLS au Maroc, de nouveaux repères qui se dessinent



#### YOUSRA ANDALIB

Docteur et chercheur  
en Economie et Gestion  
Coach personnel et professionnel  
Cadre responsable à la CNSS

Le nouveau modèle de développement économique au Maroc a mis en relief de nouvelles exigences du marché en termes de compétences professionnelles et académiques.

Ainsi, le contexte d'abondance d'information et de développement technologique a poussé les entreprises à remettre en question leurs exigences en matière de compétences des nouvelles recrues. Les nouvelles tendances du marché et la complexité dans le domaine professionnel ne peuvent être appréhendés par les seules compétences techniques, les entreprises ont besoin des capacités humaines, relationnelles et sociales pour se dépasser et bien se positionner, c'est ainsi que la lumière a été mise sur les soft skills dans la vie professionnelle et académique pour assurer l'employabilité et l'adaptabilité des étudiants, nouveau patrimoine de l'économie de Demain.

Les softs skills, sont une réponse concrète aux nouvelles tendances du marché actuel et représentent un catalyseur de développement et de performance pour toute entreprise, elles sont un véritable enjeu pour le manager.

Les soft skills sont les compétences que chacun possède, de manière plus ou moins consciente : pédagogie, créativité, gestion du stress, écoute, adaptabilité, empathie, etc. Elles sont essentielles dans la vie professionnelle et cohabitent avec les autres compétences et connaissances (« hard skills ») longtemps privilégiées.

Ces softs skills sont le moteur d'adaptation pour gérer la transition du monde académique au monde professionnel. Quelles sont alors, les softs Skills essentielles et quels sont leurs apports pour l'individu et l'entreprise ?

#### Les soft skills essentielles

Les hard skills (les savoirs et savoir-faire techniques) ne suffisent plus ni pour assurer une vie satisfaisante à l'individu (épanouissement de soi-même), ni pour construire des entreprises pérennes.

"We hire for hard skills. We fire for soft skills.." a bien dit Rick Stephens, Senior Vice President of HR, The Boeing Corporation.



Une étude menée par l'université Harvard démontre que 85% des postes décrochés résultent des softs skills alors qu'uniquement 15% sont le résultat des hard skills. D'où l'intérêt porté par les auteurs et chercheurs au sujet des soft skills. Plusieurs écrits ont creusé sur les différentes typologies de soft skills qu'on peut ainsi rassembler dans la classification de Fabrice Mauléon, Julien Bouret, Jérôme Hoarau dans leur ouvrage le "Réflexe Soft Skills". Il s'agit d'après eux de 4 soft skills essentielles que nous utilisons tous les jours, quelle que soit la situation :



### 1. CONSCIENCE

Ce terme est défini par Locke comme « la façon dont un homme perçoit ce qui se passe dans son propre esprit ». C'est notamment cette façon de percevoir ce qui se passe dans notre esprit qui nous permet de travailler et de s'améliorer.

La prise de conscience dynamise les ressources de l'individu et l'utilisation consciente des soft skills permet de les perfectionner consciemment et intelligemment.

### 3. LA CONFIANCE

La confiance est utilisable dans plusieurs situations différentes, elle contribue à une meilleure résilience intellectuelle, individuelle et collective. La confiance contribue donc au « développement durable » de l'individu.

Un manager qui n'a pas confiance en lui peut difficilement inspirer de la confiance auprès de ses collaborateurs, car il doit avant tout « vivre » l'état d'esprit de confiance pour le transmettre aux autres. Comme le disait François de la Rochefoucauld, « Rien n'est plus contagieux que l'exemple »

### 2. ESPRIT D'ENTREPRENDRE ;

Un entrepreneur dans ce cas n'est pas rattaché à un statut de créateur d'entreprise, cela va au-delà de la fonction.

L'esprit d'entreprendre est une aptitude que tout le monde a la capacité de développer : il s'agit d'un état d'esprit orienté vers la prise d'initiative et la construction de solutions. De plus, cette aptitude peut-être « musclée » à travers l'expérience : c'est en entreprenant que l'on devient entrepreneur.

« Il n'y a pas "un" caractère d'entrepreneur. Mais il faut "du" caractère pour l'être. » Peter Drucker

## 4. LA SYNERGIE

Dans son ouvrage "Le Développement de la personne", Carl R. Rogers, célèbre psychologue humaniste, illustre la notion de synergie par l'amélioration des relations interpersonnelles et par la notion de compréhension empathique qu'il définit comme la capacité à « percevoir l'idée et l'attitude exprimée du point de vue de l'autre personne, à sentir comment elle agit sur sa sensibilité, à assimiler son cadre de référence à l'égard des choses dont elle parle ».

Cette attitude « empathique » ne correspond pas à un réflexe inné, en tout cas, pas pour tout le monde. Mais si elle n'est pas naturelle pour tous, chacun peut la travailler en élargissant la perception de son environnement, et plus particulièrement, la perception que vous avez de la personne qui se trouve en face de vous.



### **Soft skills, ce que changera chez la personne**

L'objectif des soft skills est d'aider la personne à mieux se connaître et à se situer par rapport à un métier donné ou à se préparer à chercher un emploi. C'est selon des spécialistes de la question « tout un travail sur le comportement et sur la personnalité qui vise à renforcer la confiance en soi dans une optique professionnelle ». Il s'agit des atouts supplémentaires qui permettent de « durer » dans l'entreprise et de tracer son cheminement professionnel pour l'amélioration du bien-être dans l'environnement. En effet, l'amélioration des relations interpersonnelles par exemple, peut être une finalité épanouissante à la fois sur le plan personnel que professionnel.

Les soft skills aideront la personne à prendre conscience des différentes situations qui se présentent et de changer d'angle de vue tout en prenant du recul, cela permettra d'avoir une attitude managériale basée sur la confiance, la flexibilité, et la capacité d'ajustement et d'adaptation. Ce réflexe soft skills est un moyen d'analyse de la situation et d'amélioration de l'esprit critique.

### **Soft Skills dans le domaine académique**

Pour faire face à un système pédagogique obsolète, et répondre à la problématique de l'employabilité, le Maroc sous l'égide de sa Majesté à mis en place une nouvelle politique intégrée dédiée à la promotion de la jeunesse marocaine, axée fondamentalement sur la formation et l'emploi, et capable d'apporter des solutions réalistes à leurs problèmes. Cette jeunesse qui constitue la richesse de notre pays doit être gérée en amont grâce à un programme d'enseignement porteur de nouvelles perspectives et promoteur de développement économique et social qui veille sur la mise en place des stratégies et des politiques d'action d'envergure nationale, via une approche impérativement holistique, comprenant aussi bien les volets de l'éducation et de la formation que ceux de l'emploi, de la promotion de l'entrepreneuriat, de l'engagement civique ou encore de la tolérance et du vivre ensemble.

Plusieurs programmes de formation ont été initiés par le Maroc pour créer le pont entre l'université et l'entreprise et pour permettre d'assurer des débouchés adaptés au marché du travail, disposant des compétences transversales, comme le programme d'USAID qui a été lancé à travers Career center et qui a connu un succès important et le programme appelé Taqaddam qui est une nouvelle initiative qui vise à démontrer que l'étudiant peut être acteur dans la vie sociale en présentant une solution à un défi mondial ou social , et récemment l'élaboration du système Bachelor qui est le projet phare de changement du modèle d'enseignement, qui a pour fil conducteur le profil du lauréat débouché : un lauréat doté de leadership, d'autonomie, du sens de communication et d'esprit d'initiative..., un lauréat qui maîtrise les langues étrangères et le numérique. En somme, un candidat doté des précieux atouts lui permettant de mieux appréhender le monde de travail et de réussir son insertion professionnelle.

### **Soft skills, pour une entreprise meilleure**

La crise économique et les changements conjoncturels ont montré que le contexte du travail est complexe et obéit à plusieurs paramètres qui nécessitent des compétences particulières pour gérer la crise et mettre en place des stratégies adaptées.

Pour une entreprise performante, l'employé idéal, est celui qui est capable de mobiliser ses différentes intelligences dans le but d'optimiser sa communication avec différents interlocuteurs, dans différents contextes, faisant donc gagner du temps à l'entreprise. C'est le leader charismatique qui a un esprit d'équipe, une capacité d'écoute et une agilité professionnelle.

Plusieurs recherches menées ont démontré l'impact des soft skills sur la performance des entreprises et sur la réussite du management moderne ainsi que sur la satisfaction et l'implication du personnel. Les entreprises sont de plus en plus nombreuses à investir dans les employés au lieu de faire passer les actionnaires en premier plan, elles s'attachent à devenir plus empathiques afin de bien gérer leurs talents et les mettre dans les meilleures conditions. ■

**SOFT SKILLS au Maroc, des nouveaux repères qui se dessinent**  
**SOFT SKILLS au Maroc, des nouveaux repères qui se dessinent**  
**SOFT SKILLS au Maroc, des nouveaux repères qui se dessinent**  
**SOFT SKILLS au Maroc, des nouveaux repères qui se dessinent**  
**SOFT SKILLS au Maroc, des nouveaux repères qui se dessinent**

# #COO

**Et si vous nous parliez davantage  
de votre projet de rêve ?**

- **Maitrisez les processus internes de votre organisation.**
- **Préparez le lancement de votre Business de la meilleure façon possible.**
- **Entourez-vous des personnes les plus talentueuses.**
- **Débloquez tous les outils nécessaires pour devenir un meilleur Dirigeant.**



**HORIZON RH**  
L'HOMME AU CŒUR DE LA PERFORMANCE

## PARLONS JURIDIQUE

### La formation professionnelle continue, ce que dit la loi 60-17



**BRAHIM  
ATROUCH**

Docteur en Droit,  
Professeur universitaire

La formation professionnelle s'inscrit dans une large perspective, celle d'acquérir et d'actualiser les connaissances et les compétences qui favorisent l'évolution professionnelle des ressources humaines, à travers divers dispositifs, afin de passer à un niveau de qualification supérieur dans leur parcours professionnel.

La formation continue constitue une obligation nationale inscrite dans l'article 23 du Code du Travail. Sa mise en œuvre est liée à l'établissement d'une nouvelle loi. Le Dahir n°1-18-94, portant sur la promulgation de la loi sur la formation continue (loi n° 60-17), a été publié au bulletin officiel le 29/10/2018. Composée de 32 articles, la loi détaille les mécanismes organisant la formation professionnelle continue.

Bien que présente dans la loi 60-17, la formation professionnelle continue ne concerne, en principe, pas que les salariés du secteur privé, mais elle vise aussi certaines catégories du personnel des établissements et des entreprises publiques, et d'autres personnes non-salariées qui exercent une activité privée dont la liste est fixée par voie réglementaire.

La formation continue est désormais un droit pour les salariés garanti par la loi, et auquel l'employeur doit se soumettre (article 23 du code du travail marocain). En effet, les salariés doivent suivre les programmes de formation continue organisés par l'employeur en leur faveur. Les salariés conserveront leurs salaires et autres droits qui leurs sont garantis durant la période de leur formation.

La loi 60-17 n'a pas défini la formation continue ni l'action de formation. Selon le code du travail Français, la formation continue est le parcours pédagogique permettant d'atteindre un objectif professionnel. Elle peut être réalisée en tout ou partie à distance ainsi qu'en situation de travail (C.trav., art. L. 6313-2).



La loi vise à développer les qualifications et les compétences, les adapter aux évolutions technologiques et offrir aux salariés une évolution sociale et professionnelle. Elle vise aussi le renforcement des capacités des entreprises pour améliorer la productivité et la compétitivité. L'Office de Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail (OFPPT) est le principal gestionnaire des programmes et des actions de formation continue proposés par les établissements qualifiés.

La loi n° 60-17 apporte également deux éléments qui dynamiseront la relation entre l'offre et la demande sur le marché du travail : le bilan des compétences et la validation des acquis de l'expérience professionnelle.

Les bilans de compétences ont pour objet de permettre aux travailleurs d'analyser leurs compétences professionnelles et personnelles ainsi que leurs aptitudes et leurs motivations afin de définir un projet professionnel et, le cas échéant, un projet de formation.



La validation des acquis de l'expérience (VAE) a pour objet l'acquisition d'une certification professionnelle enregistrée dans le répertoire national des certifications professionnelles mentionné à l'article 11 de la loi 60-17. En effet, toute personne engagée dans la vie active est en droit de faire valider les acquis de son expérience, notamment professionnelle, en vue de l'acquisition d'un diplôme, d'un titre à finalité professionnelle ou d'un certificat de qualification. Ce droit est exigible par toute personne ayant exercé une activité pendant une durée déterminée, et permet d'obtenir une certification. La liste des professions concernées et la durée minimale nécessaire avant le passage de cette épreuve sera fixée par voie réglementaire.



Au niveau de la gestion des actions de formation, la loi 60-17 prévoit un accompagnement spécifique des petites structures (PME/TPE). Elle leur a assigné l'Office de Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail (OFPPPT) en tant que fournisseur de « diverses formes de soutien et d'assistance technique », pour leur permettre de bénéficier des programmes et actions de formation continue proposés par les établissements qualifiés. Il est désigné gestionnaire (de manière indépendante) des programmes et opérations de formation continue. Selon l'article 13 de la loi 60-17, les réunions de son Conseil d'administration relatives à la gestion de la formation continue, se tiendront de manière séparée des autres et avec une composition spéciale. Outre son président, le Conseil comportera 16 membres, dont 8 représentants de l'administration, 4 représentants

des organisations syndicales les plus représentatives et 4 représentants des organisations professionnelles des employeurs les plus représentatives. Il se réunira deux fois au moins par an pour arrêter les états de synthèse de l'exercice en cours, examiner puis arrêter le budget et le programme de l'exercice suivant.

La loi 60-17 a délaissé clairement la mise en œuvre de la formation à distance qui devient un moyen indispensable pour les entreprises émergées par l'utilisation massive de la digitalisation. Cette loi n'a pas expliqué les assistances techniques et pédagogiques appropriées pour accompagner le bénéficiaire dans le déroulement des formations à distance, les informations sur les activités pédagogiques à effectuer à distance et leur durée moyenne ainsi que des évaluations jalonnant ou concluant ces actions. ■

## CINÉ ET COACHING



### The Godfather : Une offre qu'on ne peut pas refuser !

#### FATIMA KASSIMI

Coach Personnel et  
Professionnel, Responsable  
Ressources Humaines

Titre original et en français	The Godfather/ Le parrain
Genre	Drame, gangster
Année	1972
Durée	175 minutes
Scénario	Francis Ford Coppola Adapté du roman du même nom de Mario Puzo
Réalisation	Francis Ford Coppola
Distribution	Marlon Brando, Al Pacino, James Caan, Robert Duvall

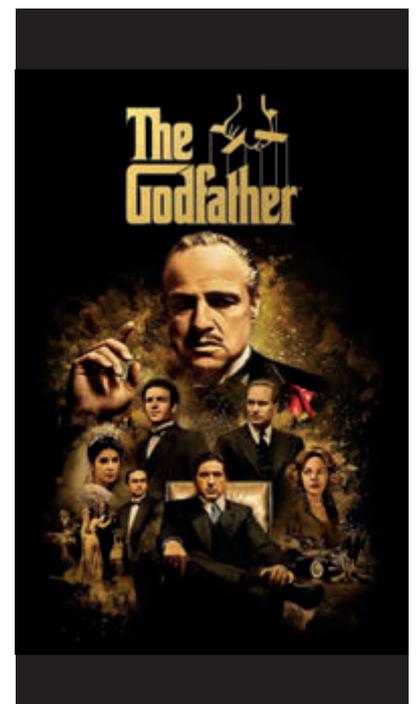
### The Godfather : Une offre qu'on ne peut pas refuser !

#### Synopsis :

« L'histoire se déroule entre les années 1945 et 1955, et est centrée sur la famille Corleone, une des plus grandes familles de la mafia américaine. Le film aborde le sujet de la succession du patriarche de la famille, Vito Corleone dit le « Parrain » (Marlon Brando), et de l'ascension de son plus jeune fils, Michael (Al Pacino), qui initialement souhaite rester en dehors des activités criminelles de la famille, mais, à cause d'un enchaînement des circonstances tragiques, Michael finit par en devenir le membre le plus impitoyable et le plus important de la famille ». (Wikipédia)

Cette fois, le sujet est l'un des films les plus grands et les plus influents dans l'histoire du cinéma, le film qui a défini le genre des "films des gangsters" et qui a lancé la carrière d'une légende cinématographique nommée Al Pacino.

Inutile de vanter les qualités du Parrain, c'est un film qui a vaincu le test du temps avec plus de cinquante ans d'existence et une dominance des listes des meilleurs films chez les critiques et le public jusqu'à nos jours, au point qu'il y a une plaisanterie récurrente entre les cinéphiles qui stipule que trois choses ne se discutent pas dans la vie : La mort, les taxes, et Le Parrain !



Le film explore le côté sombre de l'humanité : la jalousie, la trahison, la colère et la vengeance sont les thèmes principaux ici, et le film est inévitablement ponctué sur des moments de violence graphique choquante. Mario Puzo a créé des personnages si fascinants et Francis Ford Coppola leur a donné vie de manière si vivante que le téléspectateur reste simplement ébloui en permanence.

Une autre chose qui ressort vraiment est la bravoure de Coppola pour avoir laissé l'histoire prendre son temps. Il y a beaucoup de moments lents où nous obtenons des scènes de dialogue qui traînent, mais elles servent toutes la vision spécifique de Coppola et récompensent largement la patience du téléspectateur.

Prenons la séquence d'ouverture, celle du mariage de la fille du Don Corleone : C'est un exemple parfait où la lenteur est un tel avantage car elle nous permet de comprendre comment fonctionne cette famille. Coppola permettant au film de prendre son temps, était une décision dangereuse, mais portait au final ses fruits.

Au cours du film, tous les membres de la famille et tous les personnages traversent de grandes épreuves. Ainsi les caractères continuent de se développer tout au long de l'histoire, mais au cœur de tous ces événements, le Parrain est fondamentalement l'histoire de la transformation du personnage du fils cadet Michael (Al Pacino), qui est passé d'un jeune homme poli, calme et peut-être aussi doux, à un chef de crime impitoyable et autoritaire, qui ne recule pas devant la violence ou les meurtres avec sang-froid.



Cette transformation a été déclenchée par la tentative d'assassinat de son père Don Corleone, organisée par les quatre autres familles mafieuses, suite à l'opposition de ce dernier à l'introduction du trafic de la drogue aux activités de la mafia de New York .

Jusqu'à ce moment, Michael était un héros médaillé, qui est pleinement conscient de la nature du business de sa famille, mais qui s'acharne à rester sur le bon côté de la loi, « C'est ma famille, Key, ce n'est pas moi » dit-il à sa petite amie lorsqu'il lui expliquait la façon violente dont son père réglait les affaires avec ses concurrents. Mais l'attentat à la vie de son père bouleverse le futur paisible que Michael aspirait. Etant le cadet, la succession allait naturellement à l'un de ses frères aînés, mais vue la nature impétueuse de Sonny et la passivité de Fredo, Michael se trouvait dans l'obligation de prendre les choses en main.

C'est ainsi que commence l'ascension de Michael vers le sommet du crime organisé, dans un monde qu'il méprisait auparavant, armé par sa détermination, son intuition, et sa loyauté envers sa famille, et c'est ainsi qu'il a développé des compétences personnelles qu'il n'a jamais apprises dans les écoles prestigieuses qu'il a fréquentées.

Dès qu'il a pris la décision de devenir l'héritier de son père, Michael a fait preuve d'une adaptabilité incroyable avec le nouvel environnement en s'appuyant seulement sur des compétences intrinsèques qui lui ont permis de réussir son objectif, et suivant le GROW modèle, Michael a été capable d'atteindre ses objectifs, aussi moralement contestables que les téléspectateurs les trouvent...

### **L'objectif (Goal) :**

Avant de s'impliquer dans les affaires de la famille, Michael avait l'objectif de mener une vie simple et honnête, se marier avec Key, avoir des enfants et rester loin de sa famille. Mais une fois son père a été atteint, il a complètement changé de direction, sa loyauté envers ce dernier et sa propre famille a pris le volant. Cette décision a été renforcée par une chaîne d'événements qui lui a coûté la vie de son frère aîné, cimentant ainsi son sort de gangster. À partir de ce point, l'objectif est devenu la dominance du monde du crime organisé à New York, un objectif plutôt ambitieux qui a généré la dérision de l'environnement qui le prenait toujours pour un intrus.

### **Les options (Options) :**

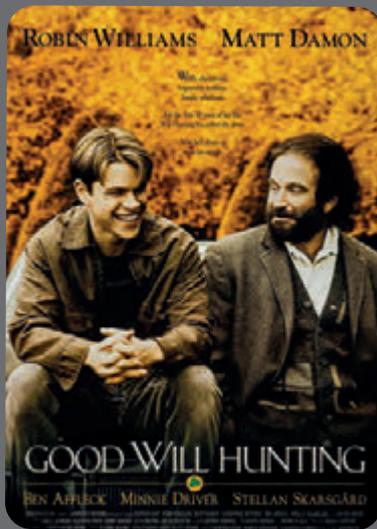
C'est la phase où le potentiel de Michael explose, il met en place une stratégie claire et des actions pertinentes qui lui ont permis d'identifier ses alliés et de punir ses ennemis tout en gagnant plus d'autorité. Mais ces actions n'auraient jamais pu réussir s'il ne disposait pas des compétences comportementales qui lui faciliteraient la navigation dans le monde ténébreux de la mafia. Malgré le fait que Michael a été dirigé principalement par son désir de se venger pour son père et son frère, il a rarement fait recours à la violence, il essayait toujours de négocier, argumenter, convaincre et persuader ses interlocuteurs quels que soient leur allégeance et leur niveau hiérarchique dans les familles.

### **La réalité (Reality) :**

Un peu naïf, mais certainement pas stupide, Michael sait très bien qu'il était en situation de faiblesse face aux quatre familles qui ont tant attendu la défaite du Don Corleone pour prendre plus d'ampleur, et même vis-à-vis de son entourage qui était loyal à son père mais pas nécessairement à lui-même, il devrait mériter le respect de son environnement. Ainsi, il a analysé la situation actuelle avec toute objectivité et a appréhendé le gap qu'il doit remplir afin de réaliser son objectif.

### **La volonté (Will) :**

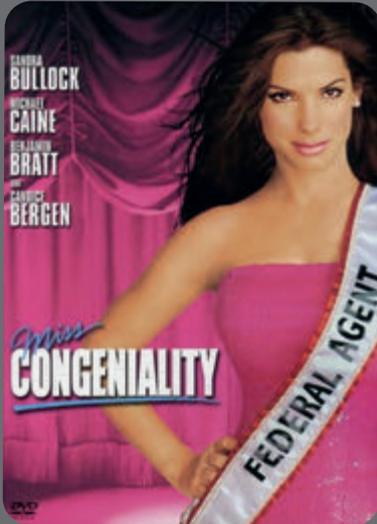
C'est la mise en œuvre de tous les plans de Michael ou le 3ème acte comme on l'appelle dans le langage du cinéma, où Michael orchestre un coup sur les têtes des quatre autres familles qui ont trahi son père, prenant le contrôle total de New York et devenant ainsi la seule tête de la plus puissante famille criminelle. Mais cela change qui il est en tant que personne : Il est devenu l'homme qu'il avait promis à Kay de ne jamais devenir, de quelqu'un isolé de sa famille au chef de sa famille. De point de vue morale, l'histoire de l'arrivée au pouvoir de Michael n'est pas totalement le « Happy ending » classique où le bien triomphe sur le mal, mais l'une des beautés du cinéma est le fait qu'on peut acclamer l'antagoniste avec une conscience tranquille. Après tout, ce n'est qu'un héros mal compris ! Mais quant à la morale que j'avais personnellement tirée du film, et surtout que quelle que soit la situation, l'être vaut toujours mieux que l'avoir, et comme le Don lui-même a joliment dit "Les grands hommes ne naissent pas dans la grandeur, ils grandissent."



## DES FILMS POUR BOOSTER VOS SOFT SKILLS !

### **GOOD WILL HUNTING (1998)**

Un authentique génie en mathématique mais également un rebelle aux élans imprévisibles, attire l'attention du professeur Lambeau du Massachusetts Institute of Technology.



### **MISS CONGENIALITY (2000)**

Grace, agent du FBI, est tout sauf "gracieuse". Sa nouvelle mission est d'infiltrer l'élection de Miss Etats-Unis parmi les concurrentes pour stopper un acte terroriste. Tous ses collègues, et elle-même sont sous le choc.



### **SUITS (2011)**

Avocat très ambitieux d'une grosse firme de Manhattan, Harvey Specter a besoin de quelqu'un pour l'épauler. Son choix se porte sur Mike Ross, un jeune homme très brillant mais sans diplôme, doté d'un talent certain et d'une mémoire photographique très précieuse.



### **THE LAST CASTLE (2001)**

Injustement condamné par la Cour Martiale, le général Irwin est tenu responsable de la mort de huit soldats. Il doit donc purger une peine dans une prison militaire de haute sécurité appelée "Le Château". ■

---

# LEXIQUE

---

Selon Julian Torres  
Membre des Conseils de Forbes  
Voici la liste des Soft Skills les plus demandées en 2022.

---

## ● COMMUNICATION :

L'expression écrite et orale est une compétence clé qui implique à devenir un communicateur efficace d'idées tout en étant capable d'absorber et de synthétiser facilement des informations.

Il s'agit notamment de poser la bonne question et d'obtenir ce dont vous avez besoin par téléphone, par courriel et par message instantané de manière efficace, ainsi que d'être capable de décrire clairement vos propres scénarios de travail.

## ● COMPÉTENCES INTERPERSONNELLES SOLIDES :

Comme l'empathie, la collaboration et la gestion des conflits, ces compétences sont d'une importance capitale dans le monde du travail d'aujourd'hui.

Le travail à distance qui commence à prendre place peut être source d'isolement et il peut être difficile pour les employés de sentir qu'ils font partie d'une communauté, surtout à une époque où les problèmes sociaux sont si importants. Le fait de ne pas être face à face avec ses collègues rend encore plus difficile la résolution des conflits, le feedback en toute franchise et la résolution de conflits.

## ● FLEXIBILITÉ ET ADAPTABILITÉ :

Si vous n'êtes pas en mesure de suivre l'évolution actuelle de l'environnement de travail, vous risquez de rester à la traîne, quels que soient vos talents et vos compétences.

Les employés qui peuvent s'adapter plus rapidement et mieux faire face à l'incertitude sont ceux qui seront les mieux placés pour réussir.

## ● INDÉPENDANCE ET AUTO-MOTIVATION :

Sont essentiels lorsque les employés sont assis dans un espace de travail flexible, seuls, sans patron ni collègues à leurs côtés.

Les employés doivent apprendre à cultiver leur motivation interne et à prendre de bonnes habitudes pour être productifs et atteindre leurs objectifs, surtout lorsqu'il n'y a personne pour les superviser. ■

## Résultat du Test « Etes-vous bon à l'oral ? »

Comptez le nombre de cases que vous avez cochées, et reportez-vous au profil correspondant (ou aux profils correspondants si vous avez moins de trois points d'écart).

### ● **Moins de 11 cases cochées : Presque un crac !**

Est-ce de l'assurance : vous avez beaucoup de sang-froid ?

Est-ce de l'expérience : vous avez l'habitude de prendre la parole en public ?

Ou un mélange des deux ?

En tout cas, aujourd'hui, vous êtes plutôt à l'aise pour faire face à dix, cent ou trois cents personnes. Vous connaissez la plupart des trucs pour captiver un auditoire, le mettre dans votre poche. Comment faire mieux ? En peaufinant votre voix, en articulant mieux, en étant plus expressif, mettant plus de rythme et de conviction dans vos

### ● ● **De 12 à 22 cases : Trop de couacs !**

Vous ne rechignez pas à prendre la parole (bien obligé), mais ce n'est jamais de gaité de cœur, sans une certaine appréhension. La plupart du temps, vous vous en sortez tant bien que mal, mais vous n'avez pas cette éloquence qui retient l'attention, emporte l'adhésion, séduit les foules.

Comment améliorer vos prestations ? En jouant un peu plus sur la mise en scène. Face à votre public, adoptez une posture plus détendue : bassin et buste dans le même axe, tête levée, les pieds ouverts en V, les bras légèrement écartés, mains ouvertes, pour établir un contact corporel global. Avant de commencer, regardez l'assemblée en silence, d'abord loin dans la salle, ensuite plus près; regardez aussi ceux qui sont sur les côtés. Quand vous parlez, ne le faites pas dans le vide, allez chercher le regard d'un participant, ensuite changez de vis-à-vis à chaque idée. Et soulignez vos propos avec des gestes simples, mains ouvertes, tournées vers votre auditoire (ils doivent partir des hanches et non du buste).

### ● ● ● **Plus de 22 cases : Trop de trac !**

Est-ce un caractère très, très introverti ? Ou alors une trop forte anxiété ?

Actuellement, vous avez du travail à faire pour développer vos capacités à parler devant un public nombreux. Vous vous défilez autant que possible, et quand vous ne le pouvez pas, vos prestations sont souvent pénalisées par un trac excessif.

Voici quelques débuts de solutions pour vous améliorer (très nettement) : préparez votre présentation en la simplifiant au maximum (mémorisez sa structure : grandes idées clés et articulations), repérez les lieux avant la présentation, répétez et répétez encore (l'idéal : dans le lieu de votre prestation, en imaginant votre public présent ou en demandant à des amis d'y assister). Et prévoyez aussi une ou deux plaisanteries pour débiter : vous détendrez l'atmosphère et évacuerez une grande partie de votre stress. Mais si vous devez souvent intervenir en public, n'hésitez pas à suivre, dans le cadre de la formation, un stage de prise de parole, ou faites-vous coacher par un coach professionnel.

*Test adapté de : Gilles AZZOPARDI, Manuel de maîtrise de soi, 2009, Editions First.*



HORIZON RH  
L'HOMME AU CŒUR DE LA PERFORMANCE

***“ On ne peut rien apprendre aux gens.  
On peut seulement les aider à découvrir  
qu’ils possèdent déjà en eux tout  
ce qui est à apprendre ”***

***Galilée***



**HORIZON RH**  
L'HOMME AU CŒUR DE LA PERFORMANCE

[www.horizonrh.ma](http://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**