

# AIGLE

EDITION 14

**LE BIZDEV,**  
ou l'art d'allier commercial et marketing

## DEVELOPPEMENT BUSINESS

**DÉVELOPPER SON BUSINESS?**

Partage d'expérience d'un entrepreneur

**LE COACHING DE DIRIGEANTS**

en phase de développement du business



HORIZON RH  
L'HOMME AU CŒUR DE LA PERFORMANCE

*Au milieu de toute difficulté se trouve  
cachée une opportunité*

- Albert Einstein -

# EDITO

Développement du business



## Chafik MEKRAI HARTI

Coach ICF

Formateur et consultant senior  
Directeur du cabinet HORIZON RH

“ *Un oiseau assis sur un arbre n’a jamais peur que la branche casse, parce que sa confiance n’est pas dans la branche, mais dans ses propres ailes.* ”

Durant les deux dernières années, le rythme du changement des systèmes sur lesquels reposent notre société reste du jamais vu. Même les dirigeants les plus visionnaires n’auraient jamais songé à tous ces changements spectaculaires. Economie, politique, culture, technologie et société, nous les voyons désormais inextricablement liés. Notre rapport au monde a profondément changé ; avons-nous les mêmes perceptions du réel et du virtuel tel nos parents ? Parvenons-nous à voir notre avenir aussi sécurisant qu’eux ?

A première vue, ces deux dernières années ont été marquées par un teint plutôt sombre, mais la réalité nous a enseigné que les entreprises qui ont pu rester dans la course sont seulement celles qui ont pu intégrer le changement à leurs gènes, celles qui ont pu déchiffrer leur nouvelle réalité, et prendre le virage juste quand il le fallait. Important est-il de tirer et d’assimiler ces leçons, car apparemment notre avenir ne nous semble pas être moins turbulent.

Nous pensons que ces entreprises sont celles qui ont pu revoir leur définition de la valeur et ont pu développer de nouveaux business models, services et produits, adaptés à la nouvelle conjoncture. Celles qui ont su se positionner à long terme, en intégrant la complexité du monde moderne et en s’intéressant d’abord à leur rôle dans la société et sur la planète.

Ce sont celles qui ont compris rapidement que l’agilité et la proactivité, tout comme la gestion optimale des coûts, seront les maîtres-mots. Celles qui ont su créer le futur au lieu d’apprendre seulement du passé, qui ont su saisir des opportunités inaperçues et se préparer à des risques imprévisibles.

Nous apprendrons ces leçons, tellement précieuses, de celles qui ont su exploiter les technologies digitales et investir dans la Recherche & Développement en dehors des frontières traditionnelles. Celles qui ont pu nouer consciemment des relations positives, en interne et en externe. Celles qui ont su démontrer le bénéfice pour chaque salarié d’appartenir au collectif, prenant ainsi conscience et appui sur le besoin d’indépendance et d’autonomie de plus en plus prépondérant dans les relations au travail.

Nous assimilerons sûrement ces leçons car les temps qui nous attendent ne nous semblent pas plus faciles, mais nous estimons que l’avenir nous réserve de beaux insights de changement, de magnifiques opportunités pour imaginer de nouvelles façons de vivre ensemble. L’essentiel serait de rester à l’écoute des signaux de changement les plus latents, d’embrasser le changement et de s’investir pleinement et durablement sur les voies optimales de développement et de croissance rentable.

Nous assimilerons sans aucun doute ces mille et une leçons de changement afin de se réinventer pour un avenir meilleur propice à la fois aux Hommes, aux entreprises et à notre planète. ■

# AIGLE

NUMÉRO 14

## RÉDACTEURS



Chafik MEKRAI HARTI



Aicha JEBARI



Karima ASSILI



Hafssa EL BAKKALI

## COMITÉ DE RÉDACTION



Chafik MEKRAI HARTI



Kaoutar AKAMKAM



Amine EL BOUCHTAOUI



Mohamed BOUDIS



Mouhcine AYOUCHE



Sophie LETOURNEAU



Mohamed El Mokhtar  
BOULAICH



Mohamed Rachid  
BELHADJ



Souhaila ES-SEBTI



Brahim TEMSAMANI



Fatima KASSIMI

# Sommaire

<b>Avis d'expert</b>	<b>05</b>
Business Development Ou l'art d'allier Commercial et Marketing	
<hr/>	
Entreprises : se développer en temps de crise	<b>09</b>
<hr/>	
<b>Un peu de Psy</b>	<b>13</b>
Manager en temps de crise	
<hr/>	
<b>Coaching</b>	<b>16</b>
Le coaching de dirigeants en phase de développement du business	
<hr/>	
<b>A Toi !</b>	<b>19</b>
La Fièvre entrepreneuriale	
<hr/>	
Développer son business?... Mon partage d'expérience	<b>21</b>
<hr/>	
<b>Découverte</b>	<b>23</b>
Le cadrage en PNL avec les 14 patterns d'influence	
<hr/>	
<b>Testez-vous</b>	<b>27</b>
Etes-vous un risque-tout ?	
<hr/>	
<b>Tribune libre</b>	<b>29</b>
L'acceptation en période de Crise	
<hr/>	
<b>Echo Eco</b>	<b>32</b>
L'actualité économique entre vos mains	
<hr/>	
<b>Ciné &amp; Coaching</b>	<b>34</b>
Succesion	
<hr/>	
<b>Lexique</b>	<b>37</b>
concepts liés au développement de business	
<hr/>	
<b>Résultats du test</b>	<b>38</b>

## AVIS D'EXPERT

### Business Development Ou l'art d'allier Commercial et Marketing



**Kaoutar AKAMKAM**

Managing Director & Senior Consultant  
GRYFFIN CONSULTING



#### Business Development, un concept à plusieurs définitions.

Développement d'Affaires, Business Development (BD) ou encore BIZDEV, voici des termes et abréviations qui renvoient à la même notion qui n'est pas nouvelle et qui était déjà présente dans les travaux de Porter dans les années 1970/1980 avec notamment les stratégies de différenciation.

Pourtant, si vous demandez à une douzaine de personnes différentes, « Qu'est-ce que le BIZDEV? », Vous obtiendrez probablement une douzaine de réponses différentes. En effet, le rôle du BIZDEV évolue avec l'entreprise, et ce rôle varie en fonction de la taille, de la maturité et des priorités de celle-ci :

- Aider à nourrir ou booster sa performance, sa croissance et sa rentabilité ;
- Etendre sa part de marché, nouvelle offre, nouveaux partenaires ... ;
- Explorer de nouveaux horizons (marchés, clients, segments ou géographies).

La définition du Bizdev est donc complexe et souvent les entreprises confondent cette notion avec la vente ou le commercial. Les deux éléments principaux qui différencient les deux concepts, à mon sens, sont le temps et la vision stratégique.

**"TACTICS WITHOUT STRATEGY IS THE NOISE  
BEFORE DEFEAT"**

**« LA TACTIQUE SANS STRATÉGIE EST LE BRUIT  
AVANT LA DÉFAITE » by Sun Tzu**

Le commercial va se concentrer sur le « NOW », les gains rapides à court terme. En effet, ce dernier est souvent soumis à la pression du chiffre à réaliser pour la semaine, le mois ou le trimestre. Et cela est vital pour faire tourner l'entreprise. De ce fait, son rôle est souvent cantonné à celui qui doit obtenir les bons de commande, quelque soit le niveau de son équipe

commerciale et des fonctions de support. Il en résulte un sentiment de distance entre le Commercial et le reste de son organisation.

Dans le même temps, et dans les entreprises de toutes tailles, que celles-ci soient des multinationales ou des PME ou des startups, elles se concentrent tout autant, sinon plus, sur leur croissance durable et c'est là qu'intervient la fonction Bizdev qui insuffle le Leadership dans la conduite et

### Création de Valeur, le « point de bascule »

Le Business development, c'est d'abord la création de valeur et celle-ci se réalise en repérant des opportunités qui permettent de trouver de nouveaux leviers de croissance. Cela commence par être à l'écoute :

- Des clients en analysant leur besoins actuels et potentiels ;
- Des marchés pour adapter la solution - on ne parle plus de produits et services ;
- Des partenaires qui peuvent aider l'entreprise à accélérer sa croissance, augmenter les ventes ou encore gagner de nouvelles parts de marché.

Acquérir un avantage concurrentiel est le nerf de la guerre menée par les entreprises pour rester compétitives et survivre dans un monde en continuel mouvement et innovation.

En effet, le contexte compétitif actuel, quel que soit le secteur d'activité dans lequel opère l'entreprise, exige une grande agilité des organisations pour surfer sur les tendances et saisir les opportunités qui peuvent représenter le « Point de Bascule » déterminant pour la survie de l'entreprise.

Je voudrais citer ici un cas d'école, Sales forces.com (SFDC) a été l'une des premières entreprises à avoir donné ses lettres de noblesse au BIZDEV. Elle a fait cela en agissant sur l'ADN

### BIZDEV le carrefour des compétences

Le BIZDEV est une fonction à part entière, n'en déplaise aux commerciaux et aux marketeurs. Le BIZDEV est à l'action commerciale ce qu'un pivot est pour le Basketball. En effet, le BIZDEV en connaît assez sur les clients pour vendre, mais sa mission n'est pas de cloturer celle-ci. Il/elle en connaît assez sur le marché pour proposer une stratégie marketing, mais là encore, sa mission n'est pas de décider des objectifs de l'entreprise, elle est plutôt de s'assurer de la bonne exécution des plans décidés.

l'exécution des stratégies et plans d'actions pour réaliser les objectifs Sales et Marketing.

Certes, la notion de Bizdev est assez polymorphe et pour donner une définition simple, nous pouvons reprendre la définition de Scott Pollack :

« Le business development c'est LA CRÉATION DE VALEUR À LONG TERME. Cette valeur pouvant provenir de clients, de marchés ou de partenaires/relations »

organisationnel de la fonction Sales & Marketing. SFDC a littéralement créé les versions les plus efficaces de process de vente en définissant, les leads, les opportunités, les cycles de gestion des opportunités. De plus, SFDC a révolutionné de manière innovante les jonctions entre les fonctions Sales et Marketing.



A titre d'exemple, la ligne qui relie le marketing et le Bizdev, implique un alignement sur des objectifs communs, des stratégies et des tactiques de génération de lead, une définition d'un lead qualifié, le RACI ou les rôles et responsabilités de chaque partie, les mesures de la performance, le monitoring et le reporting des activités. De ce fait, le BIZDEV est une nécessité qui doit être pensée et implémentée, en entreprise, de manière organique et non pas comme une fonction isolée du processus de vente. Toutes les organisations devraient avoir comme priorité la réalisation d'une croissance

### **BIZDEV le chaînon manquant entre le Sales et le Marketing**

En allant sur les réseaux sociaux, notamment LinkedIn, des groupes décrivent le BIZDEV comme le lien manquant entre le commercial et le marketing.

Je rejoins cette description et soutiens l'idée que le rôle du BIZDEV est essentiellement de faire la jonction entre les Sales et le marketing. Il/elle apporte une vision stratégique, une connaissance des clients, des partenaires et de l'entreprise qui sert à fluidifier les rouages entre actions de prospection et de génération de leads, entre convaincre le client de la supériorité de la solution de l'entreprise et l'amener à vous faire le bon de commande dans un contexte B2B ou d'acheter le produit ou l'expérience dans un contexte B2C.

Le BIZDEV est un/une leader qui sait distribuer les rôles et actions prioritaires pour gagner.

Si on considère que le commercial est le buteur et le Marketing est le défenseur, le BIZDEV serait le milieu de terrain qui organise le jeu et s'assure des équilibres entre les lignes.

Les BIZDEV sont des joueurs d'équipe par excellence qui magnifient l'action et la performance des fonctions Sales & Marketing. C'est pour cela que les meilleurs profils BIZDEV sont généralement d'anciens Commerciaux ou Marketeurs.

durable sur leur(s) marché(s) et doivent viser une création de valeur à long terme plutôt que sur des quick wins.

Le Responsable BIZDEV doit être doté d'un état d'esprit innovant et itératif et avoir des compétences d'analyse qui lui permettent de penser de manière créative à tout ce que l'entreprise devrait acquérir comme atouts.

De même, une stratégie de vente et de marketing doit être construite en tenant compte des objectifs de BIZDEV. Ces trois-là non seulement se complètent, mais ils dépendent les uns des autres.

En conclusion, et afin d'illustrer cette relation triangulaire entre BIZDEV, SALES & MARKETING, je ferai référence au triangle de « Sun Tzu's Golden Triangle » car aussi simple qu'il puisse paraître, c'est un rappel constant de la façon dont l'alignement « des planètes » et les synergies doivent se créer entre le trio d'or pour atteindre, grâce à cet effort de groupe, les objectifs de l'entreprise. ■



SOURCE : HACK & HUSTLE

## AVIS D'EXPERT

### Entreprises : se développer en temps de crise



**Amine EL BOUCHTAOUI**

Consultant Senior en marketing et développement commercial



“Les temps sont durs pour les entreprises”, cet euphémisme est devenu ces derniers mois, voire ces dernières années une litanie parmi les décideurs. Et la réalité leur donne raison.

Les récentes crises mondiales; sanitaire avec la Covid 19 et militaire / géopolitique avec la guerre en Ukraine ont aggravé une situation déjà compliquée pour les entrepreneurs et les investisseurs. Au début de la crise de la Covid 19 les analystes et les économistes ont prévu une relance complète de l'économie – un retour à la normale pré Covid - en 2025. Maintenant, avec le conflit Russo – Ukrainien, et la crise énergétique, la situation se complique encore plus pour l'ensemble de l'économie planétaire. Les entreprises souffrent, beaucoup malheureusement sont en cessation d'activité, d'autres cherchent par tous les moyens possibles à survivre en réduisant drastiquement les coûts d'une part et cherchent à faire croître leur revenu d'autre part. La raison d'être même de l'entreprise poussée dans ses extrêmes retranchements.

Le Maroc ne fait pas exception. Les entreprises marocaines, celles qui ont survécu, essayent tant bien que mal de développer leur activité et de trouver des relais de croissance dans un marché instable, face à une concurrence locale et étrangère de plus en plus implacable et à des lendemains incertains.

Que faire en temps de crise ? Comment une entreprise peut développer son business dans un milieu économique où règne une telle d'incertitude ? Quelle stratégie adopter pour générer plus de revenu et croître dans de telles conditions ?

Les crises économiques se suivent et ne se ressemblent pas. Enfin, si ! Les causes peuvent être multiples : Crise de 1929, Crise pétrolière de 1973, Crise des subprimes 2008, Crises financières de 2014 et 2015 (Espagnole, Brésilienne, Russe, Chinoise...), Crise sanitaire de 2020, mais les effets sur les entreprises sont les mêmes : trésorerie qui fond à vue d'œil – clients insolvables – marchés en berne – budgets de l'état de plus en plus en plus rares – Investissements et financements impossibles ou très réduits ... Les conséquences liées à cette liste funeste sont encore plus dures. On voit un grand nombre d'entreprises mettre la clef sous la porte, d'autres réduire drastiquement les dépenses, procéder à des

réductions plus ou moins importantes de personnel etc. D'autres mettent leur activité à l'arrêt provisoire, et enfin certaines entreprises ont complètement changé de secteur d'activité. Le changement et l'adaptation étant une nécessité à la survie, cela peut être une option viable pour certains types de business / secteurs. Mais pour celles (les entreprises) qui décident d'aller vers l'avant et de développer leur business malgré la (ou les) crises du moment, il existe

## 1 - Comprendre la demande

Après une période de suppression non programmée de la demande de biens et de services, de nombreux secteurs devraient rebondir lorsque la crise immédiate sera passée et que l'économie aura retrouvé son équilibre. Mais la nature de la demande variera d'un secteur à l'autre et pourrait être différente de ce qu'elle était avant la crise.

Pour les entreprises liées au tourisme par exemple, bien que le scénario actuel leur pose un défi majeur, l'ensemble du secteur finira par se rétablir et la demande devrait s'installer dans un schéma familier à long terme.

D'un autre côté, les produits « logiciels collaboratifs » peuvent atteindre un nouveau niveau de demande à long terme, après avoir démontré leur utilité dans toute une série de situations de travail à distance. On pourrait en dire autant d'une grande variété de produits de santé et de sécurité, les consommateurs prenant l'habitude de se protéger des menaces potentielles.

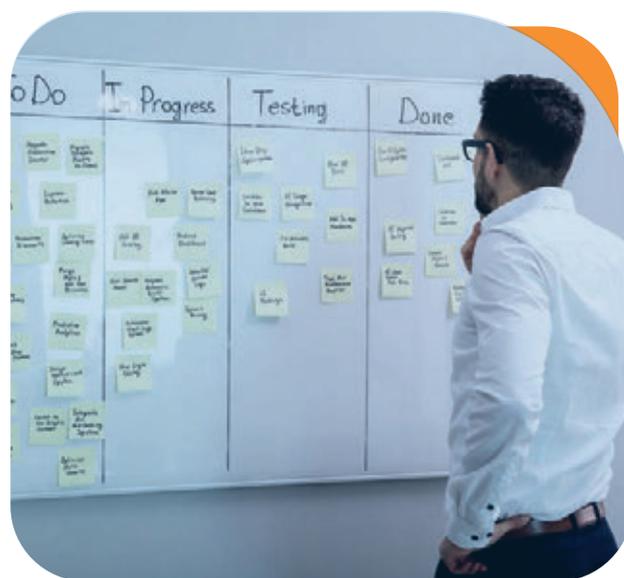
Pour les entrepreneurs et les investisseurs, il est primordial de savoir à quoi ressemblera la nouvelle normalité. Les substituts que les consommateurs ont découverts pendant la crise sanitaire - à titre d'exemple - dans de nombreux secteurs sont-ils aussi bons, voire meilleurs, que ceux qu'ils utilisaient auparavant ? Remplacent-ils adéquatement les

des stratégies de développement à adopter pour minimiser les risques et aller de l'avant.

Nous ne prétendons pas avoir la recette miracle ou garantir la réussite totale de nos suggestions, mais nous allons plutôt lister des propositions pour accompagner les décideurs à naviguer en temps de crises et leur offrir des pistes stratégiques à traduire en actions concrètes sur le terrain.

solutions existantes, même pour un sous-ensemble de produits ? Ou bien, les clients de l'après-crise libéreront ils une demande refoulée pour les biens ou services d'origine, ce qui entraînera une accélération de la croissance ?

→ *S'appuyer ou faire des études de marché axées sur l'offre et surtout sur la demande actuelle pour avoir une vision globale ou sectorielle pertinente et fidèle à la réalité du marché.*



## 2 - S'adapter à son marché et aux nouvelles habitudes de consommations de ses clients

Une question à plus long terme est de savoir si l'entreprise est confrontée à de nouvelles menaces concurrentielles dues à des changements de comportement des clients et si elle peut s'adapter assez rapidement pour tirer parti de ces changements. La crise a obligé les clients à se défaire de leurs vieilles habitudes et à essayer de nouvelles solutions dans les environnements B2C et B2B. Les offres de commerce électronique explosent, les consommateurs commandant tout, des produits d'épicerie aux équipements pour un nouveau bureau à domicile. Les outils de communication à distance comme

Zoom ou Teams trouvent des utilisations que leurs développeurs n'avaient jamais prévues. Ces changements peuvent avoir des répercussions sur les entreprises de l'ensemble de l'économie. Les chaînes de restaurants ont par exemple profité de la libération de leurs clients de leur confinement à domicile, mais les entreprises de restauration qui ont développé ou perfectionné leur canal de livraison à domicile ont plus de chances de prospérer que celles qui ne l'ont pas fait.

Les entreprises qui profitent de cette période d'engagement à distance pour redéfinir la façon dont elles interagissent avec leurs employés et leurs clients peuvent également

trouver des moyens de mieux se connecter avec ces deux groupes, en rendant leur personnel plus efficace et en offrant aux clients une meilleure façon de travailler ensemble. Les meilleures entreprises réfléchiront à ces questions maintenant, et non plus tard. L'essentiel est de sortir de la crise en s'alignant sur les changements structurels des comportements des clients.

→ *Assurer une dynamique de changement et d'évolution à tous les niveaux de l'entreprise en assurant la formation du personnel à de nouvelles expertises ou leur montée en compétence dans leurs domaines respectifs.*

### 3 - Etre capable de prévoir et de se préparer financièrement aux crises

Tout investissement en cette période de fortes turbulences et d'incertitude doit tenir compte de scénarios qui évaluent le risque de perturbation et la capacité de l'entreprise à y résister. Il est plus que raisonnable de devoir prévoir le pire et identifier des plans d'action spécifiques et pratiques. Qu'advendra-t-il de la demande des clients si la crise se prolonge ? Les intrants de la chaîne d'approvisionnement peuvent être stables maintenant, mais qu'en sera-t-il dans quelques mois ? La structure de coûts de l'entreprise lui donne-t-elle la flexibilité nécessaire pour réduire temporairement ses activités et les reprendre rapidement ? Avec une demande potentiellement en chute libre, l'entreprise doit déterminer si la cible a la capacité de résister au choc. Quels sont les problèmes de trésorerie à court terme ? De combien d'investissements en capital l'entreprise aura-t-elle besoin (en tenant compte de l'aide gouvernementale potentielle) et quel type de bilan peut-elle supporter ?

→ *Faire appel à un audit financier pour connaître les capacités réelles de son entreprise, sa trésorerie, ses réserves, ses capacités de financements et d'endettements et surtout prévoir un matelas financier de sécurité pour résister aux crises.*



### 4 - Renforcer sa proposition de valeur et S'ouvrir à de nouveaux marchés

Cela semble paradoxal de penser à pénétrer de nouveaux marchés alors que le marché local et / ou international sont en crise, mais le développement d'un business passe aussi par la conquête de nouveaux marchés que ce soit au niveau local ou régional.

L'entreprise doit se focaliser / se recentrer sur ses points forts et ses avantages comparatifs, et réorienter sa stratégie commerciale et marketing et miser sur la

stratégie de pénétration de nouveaux marchés. Il faut partir de ce qui existe déjà dans l'entreprise et de le développer pour que l'activité parvienne à son maximum et éventuellement développer et mettre en place de nouveaux produits et services, qui répondront à la demande sur ces nouveaux marchés.

→ *Les relais et les nouvelles opportunités de croissance étant sujets à une forte concurrence en temps de crise, il s'agit de définir rapidement une stratégie de projection vers les marchés régionaux en nouant des partenariats stratégiques, utilisant les techniques de réseautage et enfin en redessinant la stratégie marketing et commerciale autour des forces de l'entreprise.*

## 5 - Utiliser l'outil digital

Le large éventail d'outils digitaux à la disposition des entreprises et leur redoutable efficacité et versatilité, en font une solution incontournable et efficace pour conquérir de nouveaux marchés, atteindre de nouvelles cibles, s'affranchir de certaines contraintes d'investissements mais surtout, les campagnes digitales sont personnalisables (pour les entreprises et les clients), disruptives et mesurables. Et en temps de crise, l'outil digital peut faire office de baguette magique, s'il est bien utilisé et bien intégré à la stratégie de développement de l'entreprise.

Que ce soit par la Digitalisation ou par le Marketing et Communication digitales, les possibilités pour l'entreprise sont nombreuses et peuvent prendre des formes originales :

- Digitalisation des points de vente
- Digitalisation des process au sein de l'entreprise
- Marketing Automation
- Paid Advertising et Content Marketing
- Etc

→ *Opter pour une approche digitale pour faire évoluer l'entreprise vers une dimension supérieure. La stratégie digitale est avant tout un état d'esprit et cette réflexion devrait être intégrée à tous les niveaux de l'entreprise.*

## Conclusion

Prendre des décisions importantes voire critiques en temps de crise implique souvent d'agir plus rapidement que ce à quoi l'entrepreneur est habitué. Les entreprises doivent prendre des décisions basées sur des sources de données alternatives. S'il n'existe pas de guide présentant les stratégies à développer, l'entreprise peut avoir besoin de s'appuyer sur des entretiens avec les clients et les fournisseurs ou de rassembler des données sur Internet pour trouver des réponses. Elle devra dans certains cas faire appel à des experts externes pour analyser rapidement les conditions du secteur ou le positionnement concurrentiel de l'extérieur.

Étant donné la gravité des crises successives, les entreprises doivent créer à la fois des scénarios à court terme pour réduire le risque de liquidité et des scénarios de redressement à long terme avant d'investir. Elles doivent également être prêtes à exécuter le premier jour, en transférant du personnel, en

effectuant des changements opérationnels et en faisant tout cela rapidement. Les plans de redressement impliquent souvent des mesures drastiques telles que des licenciements et des cessions d'actifs pour remettre l'entreprise sur pied. Les entreprises doivent donc comprendre comment limiter les dégâts, surtout en cas d'urgence nationale. Et elles doivent être prêtes à gérer tout retour de bâton associé à des mesures sévères.

Pour réussir, il faudra comprendre de manière raisonnée les impacts à court terme et les changements structurels à plus long terme des entreprises et des industries. Plus que jamais, il faudra également avoir une vision claire de la manière dont votre entreprise peut à la fois ajouter de la valeur et atténuer les risques lorsque des opportunités d'investissement uniques se présentent. ■

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

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



**Certification européenne de l'EATA**  
(European Association for Transactional Analysis)

**3 Octobre 2022**

**En Présentiel**

## UN PEU DE PSY

### Manager en temps de crise



**Mohamed BOUDIS**

Psychologue du travail et des organisations, Consultant-Chercheur

“Nous n’avons que les collaborateurs que nous méritons”. En voici une affirmation qui renvoie à l’empreinte du manager sur son équipe et qui se vérifie incontestablement en temps de crise. De là la question : se retrouve-t-on seul à faire face à l’inconnu ou alors entouré et entourant au sens vrai du terme ? Qui oserait s’affranchir de l’intelligence collective pour affronter une crise dont les ressorts lui échappent, ne serait-ce qu’en partie ? Tel un pilote d’avion le manager, à quelque niveau que ce soit, compte sur l’ensemble de l’équipage, reste serein en traversant une zone de turbulence. Sa gestion de la situation repose plus sur sa créativité (solution nouvelle) que sur sa réactivité (solution connue). Quel manager serait donc en mesure de relever les défis lorsque son entreprise goûte la crise ? Comme lors du recrutement d’un pilote on se réfère, entre autres, à la personnalité de celui-ci, à sa tolérance à l’ambiguïté, à sa façon de résoudre les problèmes, etc., le recrutement du manager n’est pas loin de ces exigences. Je montrerai, tout au long de cet article, comment la psychologie du manager intervient que ce soit en temps de crise ou en dehors. Psychologie ici signifie tout le background cognitif, affectif, social et émotionnel constitutif de la personne qu’on appelle manager et qui s’y réfère en situation, y compris de comprise.

### Le manager vu sous la métaphore du Titanic



Je me réfère ici à la métaphore du Titanic (Lesca, 2008) évoquée dans “Gouvernance d’une organisation : prévoir ou anticiper ?” paru dans “Revue des Sciences de Gestion” n°231-232. Le navire (Titanic) est assimilé à l’entreprise, la crise est assimilée aux circonstances du naufrage. Et comme il s’agit d’enseignement pour le management de l’entreprise, la question est de savoir comment un manager œuvre pour que la crise ne soit pas un lourd tribut et qu’elle soit aussi source d’opportunités.

Faire face à une crise nécessite quelque part de “sortir du cadre” pour revisiter, en dehors du discours bien distillé, le mode d’organisation de l’entreprise pour lequel les humains sont des charges ou des ressources ? A quel point ceux-ci sont-ils associés au processus de décision et ça va jusqu’à quel étage ? Un visiteur, un client, un collaborateur, peu importe sa position n’ont-ils rien à apprendre aux managers ? Penser que des collaborateurs importent peu au destin d’une entreprise et agir de la

sorte est synonyme de cécité organisationnelle. Qui n'a pas été, un jour où l'autre brusqué par quelqu'un l'avertissant d'un risque sur le chemin à traverser, telle route rugueuse, tel endroit dangereux, tel restaurant à éviter ?

Evoquer la métaphore du Titanic, c'est invoquer les signaux forts et faibles émis par le radar. Il y a ce qui était prévisible et ça a toujours marché comme ça (réponse routinière). Pour quelle raison donc changer ou s'y préparer ? Si changement il y a l'entreprise ne fait que subir voire même pleurer son destin. On peut remarquer ici l'émergence d'un certain mécanisme de défense. Si crise il y a c'est parce que ceci ou cela, et pas parce que probablement on en est à la source, ne serait-ce qu'en

n'étant pas suffisamment préparé, en pensant que la crise ça n'arrive qu'aux autres, dans une sorte de déni de la réalité quand bien même déplacée.

Penser aussi et agir comme si la crise est imminente, est à la fois risqué et dangereux, il peut faire vivre les collaborateurs et pourquoi pas les clients dans la crainte totale de ce qui se dessine à l'horizon. Puisque le risque plane on ne peut pas ceci, on ne peut pas cela et de là on renonce à ce qui est l'essence de l'entreprise, à savoir la prise de risque. Ainsi prend tout son sens l'affirmation d'Edgar Morin "A force de sacrifier l'essentiel à l'urgence, on finit par sacrifier l'urgence de l'essentiel". La crise est source d'opportunités, encore faut-il avoir la capacité d'en identifier celles qui sont à grande valeur ajoutée.

Lorsque l'entreprise est dans une situation plus ou moins confortable (carnet de commandes bien rempli), n'empêche qu'il est des signaux si faibles soient-ils d'un revirement probable de la situation. Cela ne mérite-il pas d'orienter l'action et, par conséquent, la planification ? Les signaux forts n'échappent à personne, contrairement aux signaux faibles inaccessibles à monsieur tout le monde. La reconnaissance de ces signaux depuis le management de proximité au top management reste un défi sachant comme dit le proverbe : "l'Homme est ennemi de ce qu'il ignore". Si le manager ne "voit pas trop", parce que ce n'est pas dans ses schémas de lecture, il tend à rejeter l'idée, si importante soit-elle. On note aujourd'hui, l'engouement pour les mad skills, ces compétences atypiques susceptibles d'aider à réinventer le destin d'une entreprise. Sans tomber dans le prophétisme, il s'agit de pouvoir décoder les signaux faibles révélateurs d'opportunités. N'est-ce pas ce qui élève un manager au rang des chasseurs d'opportunités et pas de ceux qui subissent la crise ?



## Le manager tourmenté par des menaces et enchanté par des opportunités

Nul n'échappe aux menaces d'un environnement turbulent et instable. Ce qui distingue celui qui les subit de celui qui les confronte ce sont les ressources et la visibilité de ceux qui les gouvernent. De là, on peut dire qu'un manager aborde la crise avec confiance ou avec méfiance selon sa capacité de résilience, ce qui l'autorise à s'en sortir ou à s'en enliser. Croire en sa capacité à faire face à la crise est de nature à libérer les énergies dont découlent la mobilisation des ressources nécessaires. Je dirais même que l'état d'esprit du manager, rassurant et montrant la voie à ses collaborateurs, compte beaucoup dans leur adhésion aux manœuvres de sortie de crise. Une crise, rappelons-le, indique que la situation actuelle n'a a priori pas été prévue ou admise comme allant advenir. Gardons-nous de la tendance à se fabriquer un bouc émissaire pour s'affranchir d'une responsabilité. On ne s'est jamais tiré d'une crise en désignant quelqu'un de responsable. Et puisque la psychologie du manager est dans la balance, celui-ci a intérêt à ne pas amener ses collaborateurs à rester sur la défensive, se traduisant souvent en "quiet quitting", subissant dans le silence en attendant un réel départ. Manager de la sorte est une manière de saper le moral des siens et donc de se priver de la ressource principale dont on dispose. Qu'en

serait-cette ressource en s'amusant à la bafouer ? Richard Branson l'a bien dit "Prenez soins de vos collaborateurs, ils prendront soins de votre entreprise". Les entreprises s'endormant sur leurs lauriers bien tranquilles vivent de manière dramatique une crise au moment où d'autres se voient fleurir en saisissant les opportunités qui se dessinent. La crise est en elle-même transformatrice, en ce sens qu'elle appelle à revisiter les modes de pensée et d'action sur lesquelles reposent jusque-là les procédés managériaux tout entiers. Encore faut-il se faire et faire confiance. Cette confiance à multiple facettes (soi, autrui, système) ne se décrète pas. Etre digne de confiance, croire en sa capacité à faire évoluer les choses, être capable de rassurer les siens, avoir le sens du partage, être intuitif, ouvert, stimulateur, stable émotionnellement, très à l'écoute ; le manager faisant état de ces qualités est bien outillé pour être preneur des opportunités qui se cachent derrière ce qui peut ne paraître que des menaces.

Si je peux me résumer, il n'y a aucunement préparation totale à une crise, mais il y a bien de facteurs à maîtriser. La capacité de résilience du manager et de ceux qu'ils managent en dit beaucoup sur la manière dont ils s'en tireront à l'occasion d'une crise. ■

## COACHING

### « Le coaching de dirigeants en phase de développement du business »

#### Il est une fois...La crise

Les histoires et les contes commencent souvent par cette introduction « d'il était une fois ». Ici le présent est de mise car ce serait, à mon sens, une erreur que de se mettre dans une posture « d'après » crise » trop précipitamment.

Comme toute crise, la pandémie a pratiquement perturbé par-delà l'activité économique, l'ensembles des structures sociales (familles, groupes, entreprises, institutions diverses...). Et ce à une échelle planétaire non encore égalée à nos jours, provoquant un sentiment de peur, de désarroi et d'incertitude chez beaucoup.

Les effets de cette crise aussi bien négatifs que positifs ne cessent pas d'évoluer, il y en a de nouveau qui se manifestent et d'autres que l'on ne perçoit pas encore, mais soyons en surs sont en gestation. D'où l'usage du présent dans ce premier sous-titre.

L'humanité a ainsi vécu des situations complètement inédites, souvent confuses, face auxquelles nous nous sommes trouvés avec peu d'expérience opérationnelle, puisque jamais vécues auparavant.

Pêle mêle, l'humanité et plus spécialement le monde des organisations (toutes typologies confondues) s'est trouvé en prise avec : l'isolement, une grande surcharge d'informations et de communications « virtuelles », une suractivité digitale, la difficulté de maintenir et de renforcer le lien, l'interpénétration de la vie professionnelle et de la vie personnelle se trouvant réunies dans un même cadre spatiotemporel du fait du télétravail à domicile, des retombées psychosociologiques sur les individus, les groupes et les structures...

Le monde est devenu de plus en plus VUCA (Volatile, Incertain, Complexe, Ambigu). Nous vivons une accélération de ces phénomènes à la vitesse, grand V.

Or, si le fait que toute crise, et la pandémie ne dérogera pas à la règle, renferme en soi des possibilités de rebond et de progrès est avéré par l'Histoire de l'humanité, ce fait n'est ni automatique, ni généralisé pour toute l'humanité.

Toute la question reste de savoir quelles nouvelles opportunités s'ouvrent à l'espèce humaine et surtout comment y accéder au niveau intellectuel et conceptuel avant de pouvoir les appréhender sur un registre « opérationnel ».



**Mouhcine AYOUCHE**

Coach PCC/ICF  
Coach de Dirigeants  
Formateur et Superviseur de coachs



## Il était une fois...Le leader

Il était : paternaliste, charismatique, mobilisateur, visionnaire, porteur de sens, exemplaire...et un tas d'autres qualités que la littérature managériale n'a cessé d'étudier et de mettre en relief.

Dans l'organisation son challenge a toujours été de garantir la pérennité et d'assurer à toutes les parties prenantes des revenus financiers en progression permanente, voire exponentielle.

Il a toujours vécu et ressenti le paradoxe de la solitude et de l'isolement comme tout décideur qu'il était.

Mais, ne voilà-t-il pas que les données de la vie de tous les jours changent, pour l'organisation, ses forces humaines, son marchés, ses clients, l'ensemble de son écosystème et ...pour le leader lui-même.

Le leadership renvoie plutôt à l'alchimie qu'à la chimie : contrairement au chimiste qui opère et analyse des réactions en leur étant extérieur en tant qu'opérateur, le leader est un vrai alchimiste qui sait et intègre parfaitement dans son corps et son esprit, que lui-même, en tant que personne est une composante de la réaction chimique. Et pas n'importe quelle composante. Le leadership est ainsi un phénomène systémique.

Notre leader est lui aussi l'objet et le sujet de cette crise. Comment pourrait-il y échapper alors qu'elle est planétaire. Il en subit les conséquences et les impacts dans sa vie personnelle et professionnelle. Il est interpellé à tous les niveaux de ses actions et de ses rôles. Il subit les peurs et angoisse individuelles et collectives. Et vit le même désarroi que provoque toute crise à son déclenchement.

Un grand travail l'attend. Et d'abord prendre conscience de sa vulnérabilité d'être humain (vulnérabilité n'étant pas synonyme de faiblesse, mais rappel de la condition humaine). Et ensuite se rendre compte que « le mode de pensée qui a conduit à une situation problématique est incapable d'y apporter des réponses adéquates ». Autrement dit qu'il doit réinterroger son propre leadership modèle. Revisiter de manière critique les paradigmes qui étaient les siens en période de non crise.

Cette remise en cause, cet examen profond et authentique

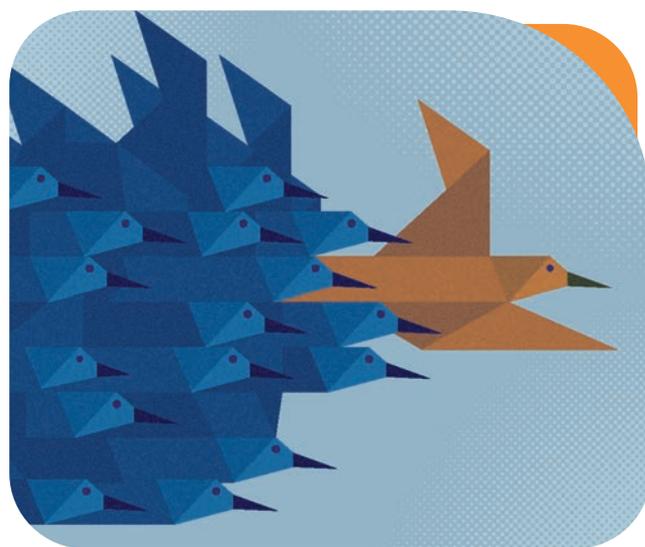
est non seulement nécessaire mais peut se révéler salvateur pour le leader d'aujourd'hui et de demain.

C'est comme cela qu'il pourrait tenter de relever le défi et challengeant pari de renouveler son leadership.

Se recentrer sur lui-même, redéfinir sa vision, réinterroger ses valeurs de base et ses modes de fonctionnement.

Se donner la latitude d'analyser la situation, avec un œil nouveau, décontaminé des virus et autres parasites du passé, envisager les possibilités et même, voire d'abord et surtout les impossibilités : « être réaliste en visant l'impossible ».

Nous le voyons, notre leader des temps modernes a grandement besoin de se ressourcer, sinon comment pourrait-il « leader », mener ses « followers » si lui-même ne connaît pas le cap et ne mobilise pas une énergie positive et transmissible ?



## Il est ...le coach

Ce qui a été dit pour le leader est valable pour le coach, ce sens que lui aussi subit la crise dans l'entièreté de sa personne.

On pourrait croire que le coach professionnel serait à même de surmonter tout cela car il est d'ores et déjà en pratique de supervision et qu'il a un espace thérapeutique.

Cela est certes nécessaire mais pas suffisant. Car la crise interpelle à plus d'un niveau. Là aussi une remise en questionnement, sinon en cause, de l'ensemble de ses paradigmes, de sa pratique et de ... son métier. Métier qu'il ne peut se permettre de continuer à considérer et pratiquer comme au « bon vieux temps d'avant la crise ». Son efficacité professionnelle est à ce prix-là.

Humilité, posture basse, être encore plus dans le non savoir pour l'autre et à la place de l'autre, présence. Autant de postures et d'axes de travail qui sont à allier à l'audace, à la prise de risque, à l'engagement, à l'abandon définitif et irrévocable des sentiers battus et des schémas appris dans la douce protection des écoles de formation et autres webinaires sur le net ou encore dans ses propres

coachings d'antan.

Il pourra ainsi apporter une vraie aide au leader qui vient à lui. S'il a revu ses propres paradigmes, réinterrogé sa raison d'être, mis à jour sa vision, réaffiner ses valeurs et leur mode d'activation...il pourra se mettre en posture de miroir pour son coaché.

L'accompagner à se recentrer sur lui-même, reconstruire la confiance lui et autour de lui, gérer ses peurs et assumer ses vulnérabilités, mettre en place de nouveaux modes de comportements, anticiper, développer sa propre intelligence situationnelle ... et surtout à reconstruire le SENS aussi bien pour lui-même que pour les siens.

### Il y a...Le coaching

Le coaching en tant que métier de la relation d'aide, quoiqu'encore entaché de pratiques peu éthiques par certains de ceux qui s'en réclament, connaît un succès certain cette dernière décennie.

Boosté par la digitalisation qui en devient un signe de démocratisation, le métier aurait de beaux jours devant lui. A condition toute fois de se réinventer à chaque instant, d'abandonner toutes rigidités, de se débarrasser de certains dogmes.

Le coaching est d'abord une puissance de processus. L'expérience du coach, son agilité personnelle puisant dans posture de coach et ses valeurs seront la garantie que le processus aboutisse à des résultats...non prévus à l'avance dans une liberté seule à même de répondre aux défis de cette crise encore ouverte.

### Il n'y a pas...de conclusion

Nous vivons dans un monde où l'on ne sait pas ce qui se passe. Un monde où la prévisibilité n'est plus ce qu'elle était. Un monde où beaucoup de choses peuvent changer ou disparaître sans crier gare et à tout instant.

Alors pourquoi conclure sur un thème qui restera encore et toujours ouvert ?

Il reste cependant que toute période de crise peut faire émerger un vrai leadership et lui permettre de se déployer de manière créative. A condition... ■

## A TOI

### La Fièvre entrepreneuriale

C'est assez étrange mais les créations d'entreprise (en Europe) n'ont jamais été aussi importantes que ces deux dernières années. Comme quoi les difficultés économiques, les crises, les guerres, les pandémies n'empêchent pas la fièvre entrepreneuriale et c'est tant mieux !

Mais peut-être est-ce aussi cette nouvelle génération d'entrepreneurs, en quête de sens, qui souhaite s'engager dans des projets à la fois ambitieux et visionnaire et qui nous invite à penser « out of the box », imaginer que tout est possible !

Alors, quels sont les bons ingrédients ? les qualités nécessaires ? De quoi avez-vous besoin ou sur quoi vous reposer pour faciliter le lancement et/ou le démarrage de votre activité/projet ?

Pour moi 3 piliers sont nécessaires pour démarrer en tant qu'entrepreneur. C'est en tous les cas ce que j'ai souvent vérifié chez les entrepreneurs qui réussissent.



**Sophie LETOURNEAU**

Business Coach pour entrepreneurs  
Accompagnatrice de dirigeants de TPE PME

#### Le premier pilier c'est la vision

La vision : c'est le pour quoi en 2 mots : Pensez ici à ce que vous avez envie d'accomplir à long terme, vos rêves, en y posant des objectifs très ambitieux. Les questions à vous poser seraient :

- Quels sont vos rêves les plus profonds ? et Pourquoi ?
- Qu'est-ce que vous avez envie d'accomplir dans votre vie en tant que chef d'entreprise ? Pourquoi créer ce business ? Quel sens y apporter ? »

En tant que dirigeant.e, et entrepreneur.e, je pense que c'est essentiel d'être très clair sur ce que l'on vise (d'où cette notion de vision) et les moyens pour y parvenir.



Comme tous les entrepreneurs, les créateurs de projet, vous allez connaître des hauts et des bas, et c'est normal je dirai même c'est humain ! Ce qui sera important dans les moments bas ce sera de vous raccrocher à cette vision, à ce rêve à cette ambition qui vous portera toujours très loin. D'où l'importance d'en avoir une !

Comment démarrer le processus de clarification de votre vision ? Je vous propose de commencer par un travail personnel qui est assez ludique : le bâtisseur de rêves. C'est une carte mentale de vos rêves et de vos vœux. Mettez-y des couleurs, des collages, et réfléchissez à ce qui vous fait rêver. Et je dis toujours des rêves en couleurs et pas en noir et blanc, vos rêves sont grands, voyez grand ! Plus votre vision sera claire, plus ce sera facile et aisé pour vous de travailler l'étape qui suit votre plan d'action.

#### C'est selon moi le deuxième pilier nécessaire pour avancer dans la réalisation du projet.

Vous avez besoin d'avoir un plan de route détaillé pour réaliser vos objectifs et surtout mettre en route la machine. Einstein disait « une vision sans action est une hallucination ».

Le plan d'action permet de descendre dans le côté très opérationnel.

Vous partez de vos objectifs annuels que vous découperez en objectifs trimestriels. Pour chaque objectif réfléchissez à quels types d'actions et quelle stratégie mettre en place pour atteindre ce premier niveau d'objectifs ?

Il n'y a pas qu'une seule façon d'arriver à vos objectifs. Évidemment, il peut y avoir plusieurs chemins (stratégies), mais choisissez-en une ou deux et tenez-y vous suffisamment longtemps pour lui donner des chances de réussite.

Comment vous aider à réaliser ce plan d'action ? Entourez-vous ! de mentors par exemple. Adhérez à des clubs d'entrepreneurs et partagez avec eux votre plan ou inspirez-vous de certains qui ont brillamment passé cette étape. C'est important surtout au démarrage de ne pas être seul (la solitude du chef d'entreprise est bien connue pour être un empêchement de réussite). Vous pouvez aussi faire partie d'une pépinière d'entreprise ou alors choisir un coach. De nombreuses solutions aujourd'hui existent et vous permettent facilement d'être accompagné.

Par contre il est important de ne suivre qu'un seul plan à la fois. Si vous avez par exemple deux coachs en même temps ou deux personnes de confiance qui vous donnent des conseils différents, vous allez vous retrouver face à ces bifurcations très régulièrement et ne plus savoir où donner de la tête.

### **Enfin 3<sup>ème</sup> pilier agir «petit» pour changer durablement vos résultats, je parlerai ici de la stratégie des petits pas.**

Aujourd'hui, les entreprises qui pratiquent la méthode agile s'en inspirent de plus en plus.

Le principe ici est de découper votre plan d'action en mini action qui répondent à un objectif précis. En pratiquant la méthode de découpage vous visualiserez tout de suite mieux que votre objectif semble atteignable et comment vous allez vous y prendre.

L'autre avantage vous permettra d'avoir un calendrier précis de la durée du projet (une sorte de rétro-planning), avec le

sentiment que chaque jour vous vous rapprochez un peu plus de votre objectif. L'horizon temps à privilégier est le trimestre plutôt que le semestre, car l'horizon doit être visible à l'œil nu surtout. L'intérêt c'est aussi d'avoir des jalons qui permettent de tester, mesurer et corriger tout écart avant la fin de l'année.

Cette approche n'a rien de novateur mais elle est bien trop souvent oubliée. Pourtant si vous l'appliquez vraiment dans le quotidien de votre entreprise ou dans votre vie personnelle, elle peut avoir un impact majeur sur vos résultats : elle vous permettra de gagner du temps et de gagner en efficacité. Cette démarche est issue de la stratégie japonaise du Kaizen, qui permet de réaliser de grandes choses grâce à de petits changements initiés au quotidien.



Enfin un dernier conseil qui est essentiel et qui fait souvent la différence entre les entrepreneurs qui réussissent et les autres, c'est votre mindset, c'est-à-dire votre état d'esprit.

Accepter de ne pas tout réussir du premier coup, chaque « échec » ou « loupé » est un apprentissage, un moyen d'apprendre un peu plus sur soi, sur son marché ou sur ses concurrents. Si vous tombez, vous allez vous relever, car cela fait aussi partie de l'aventure ! Cela demande de la résilience, mais aussi d'accepter de ne pas tout réussir du premier coup, accepter aussi de ne pas être parfait...l'essentiel étant d'Oser ! Osez vous lancer, Osez vous tromper, Osez recommencer,...l'essentiel est d'agir et d'avancer.

L'entrepreneuriat va vous demander de l'énergie et d'être prêt à dépasser ces obstacles régulièrement, mais cela vous donnera aussi des ailes pour toutes les réussites que vous aurez. Quelle belle aventure ! ■

## A TOI

### Développer son business?... Mon partage d'expérience

Face à n'importe quelle crise, les entreprises cherchent à s'adapter rapidement, tout en manœuvrant du mieux possible face aux défis financiers et opérationnels qui se dressent sur leur route...

Transformer les défis de grande ampleur en opportunités est un art, les prévoir est un autre, encore plus fort et plus difficile à maîtriser. Identifier les signaux de changement et en tirer profit pour s'adapter à la nouvelle réalité est important, le statut quo n'est pas toujours possible, ni positif pour n'importe quelle organisation. La stagnation dans le business veut absolument dire le retour en arrière !

A mon sens, l'entrepreneur ou le dirigeant doit être en perpétuelle quête de nouveaux moyens de développement pour anticiper le changement et planifier la transition. Réinventer son business model devient parfois une obligation, notamment dans les activités dont le changement fait partie constante du jeu.

Durant mon expérience dans ce monde excitant de business, j'ai appris que la perception du changement avant qu'il ne se produise est un « game changer ». Analyser les possibilités futures et se préparer aux risques est une capacité stratégique indispensable à développer pour les entreprises qui veulent garder une longueur d'avance.

L'anticipation pour moi c'est penser à l'avenir, c'est injecter du sang neuf. Comment faire ? il n'y a pas de formule magique à ma connaissance, chacun le fait à sa manière. Dans mon cas, je peux vous dire que l'intuition joue un rôle crucial dans ma démarche de pensée et de prise de décision, notamment dans les situations d'incertitude. L'image qu'on donne à l'entrepreneur qui décide toujours en connaissance de cause et étude minutieuse de tous les aspects possibles avant le lancement d'un projet n'est pas forcément vraie. La prise de risque fait partie du jeu et du quotidien de l'entrepreneur de façon générale, surtout dans



**Mohamed El Mokhtar  
BOULAICH**

CEO d'une société e-commerce  
Entrepreneur

les petites et moyennes structures, là où, presque, tout repose sur les épaules du dirigeant, mieux encore, dans un contexte caractérisé par les changements qui interviennent en permanence dans l'environnement et sur les marchés. L'intuition ne veut pas dire l'abandon de la raison, au contraire cette intuition elle-même devient un processus – conscient ou inconscient – développé, nourri perpétuellement par les expériences vécues, les apprentissages multiples, le suivi des tendances et de l'actualité...

Pour développer cette intuition, il n'y a pas mieux que d'apprendre à observer le moindre détail.



Pour moi, l'observation de son environnement permet la récolte d'un maximum d'indices qui vont permettre la détection d'une opportunité ou la prise d'une décision. Avoir un œil permanent sur le marché, partager avec ses fournisseurs, écouter, mais vraiment écouter, ses clients... sont des moyens excellents pour identifier des opportunités et développer son activité.

La saisi d'une l'opportunité ne s'arrête pas à l'étape de l'intuition, son exploitation implique la mise en œuvre d'un cadre cognitif pour une prise de décision optimale. A cette étape-là, l'entrepreneur est censé faire appel aux compétences d'analyse d'ordre rationnel pour analyser et évaluer l'opportunité dans la mesure du possible afin de matérialiser la vision. S'entourer de consultants experts est indispensable pour créer la bonne offre à la demande identifiée. En conciliant logique et intuition, on peut exploiter les meilleures opportunités !

En passant à la concrétisation de l'idée (Pénétration de nouveaux marchés ou développement de nouveaux produits par exemple), le recours à un plan de transition est obligatoire pour fluidifier le déploiement du changement. Pour moi, pendant la phase de développement, l'entreprise a intérêt à maintenir un certain niveau de stabilité en termes de chiffres d'affaire. Ce plan de transition ou de développement concerne les processus et les Hommes aussi, cela veut dire qu'une attention particulière doit être portée aux compétences humaines qui peuvent faire preuve de résistance à ce niveau.

En période de crise la rapidité dans l'action et l'adaptation au nouveau contexte devient aussi une obligation pour rester dans la course et grandir. La première des choses pour moi, pendant les temps difficiles de n'importe quelle

activité, c'est d'arrêter l'hémorragie, c'est-à-dire mettre fin ou limiter le maximum possible les pertes et optimiser les dépenses. A la place, l'effort doit être concentré sur les produits/ services qui génèrent le plus en termes de marge et essayer de les développer. D'une autre part, aller chercher de nouveaux marchés et produits me semble la stratégie la plus pertinente : la meilleure défense c'est l'attaque ! Sans bien sûr lâcher l'existant, son exploitation est d'ailleurs obligatoire pour accroître le gain.

Une chose est sûre : le monde change à une vitesse incroyable (les exigences des clients, la diversité des technologies, les perturbations du marché, etc.)... Pour assurer sa présence au cœur d'une telle instabilité, il est crucial de ne pas perdre de vue sur les opportunités qui peuvent se présenter, d'avoir toujours de l'ambition pour créer et se dépasser, et de croire en soi. ■

**Work, Trust and Hope for the best.  
M.M.B**



## DÉCOUVERTE



**Mohamed Rachid  
BELHADJ**

Chercheur en Coaching, Auteur,  
Formateur.



### **Le cadrage en PNL avec les 14 PATTERNS D'INFLUENCE** **Extrait adapté du dictionnaire du Coach Global de Mohamed** **Rachid BELHADJ**

Les 14 Patterns d'Influence (PI), ou menu d'influence (ou schémas linguistiques), contribuent au changement de signification d'un événement ou d'une croyance. Partant du principe que « la carte n'est pas le territoire », Robert Dilts propose un schéma d'influence cohérent qui comporte 14 façons de conduire un recadrage, c'est-à-dire de recadrer les divers liens qui construisent les équivalences complexes et les relations de cause à effet qui forment une croyance. Ce schéma de dextérité verbale a été développé par Robert Dilts en 1980 par modélisation des schémas linguistiques de personnages célèbres, et dont les enseignements ont été recueillis dans son livre « Sleight of Mouth. The Magic of Conversational Change » en 1999 (2008b). Ce modèle a été développé sur le plan pratique par Doug O'Brien dans son livre « The User's Guide to Sleight of Mouth: How to Unleash the Magic of Language to Persuade Anyone, Anytime, Anywhere ». Dans cet ouvrage, Dilts explore comment le langage façonne les généralisations et les croyances (limitantes ou ressources). À travers cet ensemble de 14 patterns verbaux, ou sleight of mouth (tour de main verbal), Dilts propose de renforcer les croyances ressources et prendre

conscience du caractère bloquant de certaines de nos croyances (croyances limitantes), ouvrant ainsi de nouvelles perspectives plus enrichissantes. Ces Patterns, formés de catégories verbales, permettent, à leur tour, d'établir, changer ou transformer les croyances par le biais du langage (Turner et Hévin, 2006).

À noter que ces 14 patterns s'appliquent tant aux causes, qu'aux effets, qu'à la signification d'une croyance, ne sont pas tous systématiquement utilisés et ils ne sont pas nécessairement dans un ordre hiérarchique.

Les PI sont basés sur le recadrage dont le but est l'élargir la carte du monde d'une personne de telle sorte que l'intention positive puisse être maintenue à travers ses nouveaux choix. Les PI s'utilisent aussi dans la relation d'aide, la négociation, la vente, le débat... pour ouvrir une brèche dans l'argument de l'interlocuteur afin de lui faire reconsidérer sa position.

Ces 14 schémas linguistiques, inspirés de Dilts (2008b) seront passés en revue en nous servant de l'exemple suivant cité par Dilts (2008b) :

**« J'ai cette croyance depuis longtemps, il me sera difficile de changer ».**

## 1°- Intention :

Diriger l'attention vers l'intention sous-jacente de la croyance. Recadrer le contenu de l'affirmation (cadre-problème), c'est chercher l'intention positive cachée derrière un comportement. Cela signifie répondre à la structure profonde plutôt qu'à sa manifestation superficielle.

« Dans ce schéma linguistique, il s'agit d'attirer l'attention du sujet sur le but ou l'intention de la croyance, c'est-à-dire,

sur le critère qu'elle permet de remplir » (Turner et Hévin, 2006), par exemple : protection, attirer l'attention, établir des limites, etc. Turner et Hévin citent comme exemple : « Je ne peux pas faire ça parce que je ne l'ai jamais fait avant ». Quel serait l'intérêt du sujet à conserver cet énoncé ou, en proposant un contre-exemple, qu'est-ce qu'il perdrait en l'abandonnant ?

Exemple (Dilts 2008b) :

- « J'admire et j'appuis ton désir d'être honnête avec toi-même » (Intention positive : Honnêteté),
- « C'est très important d'être réaliste quant au changement de ses propres croyances. Regardons donc de forme réaliste cette croyance et ce dont on aurait besoin pour la changer » (Intention positive : être réaliste).

À noter que l'une des principales applications du recadrage de contenu en PNL est le processus du Recadrage en Six Étapes, où l'intention positive est séparée du comportement, afin de déboucher sur des comportements alternatifs. Par exemple, dans le cadre de la Méthode Walt Disney (rêveur, réaliste et critique), ce processus basé sur l'intention positive permet, non seulement de sortir de positions polarisées généralisantes, mais de trouver des « sorties » aux conflits entre les rôles suivants (Dilts, 2008b) :

- Le Rêveur, qui opère à partir du cadre « comme si », puis comprendre le rôle positif du Critique.

- Le Réaliste, qui opère à partir d'un cadre-objectif,
- Et le Critique, qui opère à partir d'un cadre-problème, l'aider à se considérer comme ressource (le comment), expliciter ses critères de critique et jouer le rôle de Réaliste (comme cadre-objectif ou trainer).

Le coach doit aider son client à transformer les jugements négatifs (ce qu'on ne veut pas) en affirmations positives (ce qu'on désire) à partir d'intentions positives (structure profonde).

Question : « Si tu ne veux pas de stress (ou coûts, ou échec, ou pertes...), qu'est-ce que tu veux réellement? » ou « Au cas où tu obtiendrais ce que tu ne voulais pas, quel serait ton bénéfice ? » et passer ainsi de « la peur d'échouer » au « désir de gagner » et de « trop cher » à « comment le financer ? » (Ou quelle est la bonne valeur ?), passant ainsi du désaccord à l'élaboration d'un plan, en insistant sur le « Comment ? ».





## 2°- Redéfinir :

Il s'agit de redéfinir graduellement la situation et tenter d'approcher la réalité et ce par la substitution de l'un des mots (ou plus) utilisés dans la déclaration de croyance (comportant une généralisation) par un nouveau mot qui a une signification proche, mais avec des implications (connotations) différentes, voire facilitantes (Turner et Hévin, 2006).

Redéfinir qui signifie aussi : remplacer la phrase formulée négativement par une phrase positive.

Suite de l'exemple de Dilts :

- « Effectivement, ce n'est pas facile de se débarrasser de quelque chose à laquelle tu as été très attaché.» (Changer «depuis

longtemps » par « très attaché », et « difficile de changer » par « pas facile »).

- « Je suis d'accord qu'au début il peut sembler bizarre de dépasser les limites connues » (changer «croyance » par « limites connues », et « difficile de changer » par « au début il peut sembler bizarre »).

Un autre exemple cité par Turner et Hévin (2006) : en réponse à la remarque suivante : « Tu es toujours en retard, cela prouve que tu n'es pas intéressé par ton travail », l'interlocuteur peut répondre en reformulant : « Si je comprends bien, le fait que je sois en retard prouve que je ne suis pas concerné par mon travail ? »

## 3°- Conséquences :

Dans ce Pattern, il s'agit de diriger l'attention du sujet vers l'effet (positif ou négatif) de sa croyance, ou de la généralisation définie par sa croyance, ce qui va l'aider à la changer ou à la renforcer.

Suite de l'exemple (Dilts, 2008b) :

- « Anticiper que quelque chose va être difficile la rend d'habitude beaucoup plus facile lorsque vous le faites réellement. »
- « Admettre réellement nos inquiétudes nous permet de les écarter pour centrer notre attention sur ce que nous voulons. »

À noter que si l'anticipation des conséquences agit comme un recadrage vers un nouvel objectif, il y a malheureusement le risque qu'il se transforme en prophétie autoréalisatrice.

## 4°- Découper vers le bas (Chunking Dawn) :

Décomposer les éléments de la croyance en parties plus petites, afin de changer (ou renforcer) la généralisation telle que définie par la croyance. C'est un processus de rétrécissement de cadre : spécifier une situation, détailler les éléments d'un ensemble...

Suite de l'exemple :

- « Le fait de croire, ne serait-ce que durant un bref moment, que le changement serait plus facile, peut-être pourrais-tu t'imaginer l'avoir changée (la croyance) au moment où tu l'as formulée. » (Fragmenter vers le bas « depuis longtemps » vers « bref moment ».)

- « Peut-être que si, au lieu d'essayer de changer toute la croyance, tu commençais par la modifier par parties, cela te semblera plus facile, voire divertissant. » (Fragmenter vers le bas « changer la croyance » vers « modifier par parties »).

### 5°- Découper vers le haut (Chunking Up) :

Généraliser un élément de la croyance vers une classification supérieure afin de changer (ou renforcer) la généralisation définie par la croyance.

Cette hiérarchisation vers le haut permet d'élargir le cadre en partant d'une partie pour reconstituer un ensemble plus vaste (cette orange appartient à la classe des fruits).

Suite de l'exemple :

- « Le passé ne prédit pas toujours le futur avec exactitude. La connaissance évolue rapidement quand nous sommes connectés avec les processus naturels qui actualisent ladite connaissance. »  
(Découpage vers le haut : de « difficile de changer » vers « futur », et « changement » vers « connectés avec les processus naturels qui actualisent ladite

connaissance. »)

- « Tous les processus de changement ont un cycle naturel qui ne doit pas être accéléré. La question est la suivante : Combien dure le cycle vital naturel de ta propre croyance ? »

(Découpage vers le haut : de « Difficile de changer » vers « le cycle naturel ne doit pas être accéléré. » et « Croyance depuis longtemps » vers « durée du cycle vital naturel de ta croyance propre. »)

Turner et Hévin (2006) font noter que le Milton Model est, par exemple, un outil linguistique qui permet cette généralisation ou découpage vers le haut. Exemple : « Veux-tu dire que tout changement ou mutation d'une partie du système causera la destruction de tout le système ? »

### 6°- Analogie ou métaphore (Lateral Chunking) :

C'est trouver une relation analogue à celle définie par la croyance qui questionne (ou renforce) la généralisation définie par la croyance (Dilts (2008b)). C'est un découpage (fragmentation) latéral qui consiste à trouver des similarités entre différents processus ou phénomènes, c'est-à-dire trouver une relation analogue à celle définie par la généralisation ou le jugement, ce qui nous ouvre de nouvelles perspectives à propos des implications de cette généralisation ou ce jugement. C'est l'une des fonctions de la pensée abductive. Ça peut être une anecdote, une histoire, un proverbe... outils importants lorsqu'il s'agit d'influencer (Turner et Hévin, 2006).

Exemple d'analogie (Dilts (2008b)) :

- « Une croyance est comme une loi. Même des lois plus anciennes peuvent être changées rapidement si un nombre suffisant de personnes votent pour une nouvelle loi. »
- « Une croyance est comme un programme informatique. La question n'est pas une question d'âge du programme, mais le fait de connaître ou pas le langage de programmation. »
- « Les dinosaures ont été très surpris quand ils ont vu la rapidité avec laquelle changeait leur monde, malgré la longue période qu'ils ont vécu. » ■

**les autres points seront traités dans le numéro prochain.**

## TESTEZ-VOUS ÊTES-VOUS UN RISQUE-TOUT ?

Où vous situez-vous ? Êtes-vous un risque-tout ou un grand frileux ? Entre les deux ? Cochez chaque fois que vous vous reconnaissez dans les affirmations suivantes :

- Vos collègues se moquent souvent de vous parce que vous imaginez le pire.
- Vous trouvez que votre patron prend souvent des décisions un peu trop rapidement.
- Vous avez un sommeil haché ; vous vous réveillez plusieurs fois dans la nuit.
- Vous devenez nerveux quand vous sentez que votre patron vous observe.
- Vous avez besoin de sentir que les autres vous apprécient, même quand vous n'attendez spécialement rien d'eux.
- Vous vous sentez souvent las et fatigué sans raison.
- Quand vous avez une mauvaise nouvelle à annoncer à votre patron, vous êtes dans vos petits souliers.
- Cela fait bien plus de six mois que vous n'avez pas parlé devant un public nombreux.
- Quand vous avez un train à prendre, vous arrivez toujours à la gare longtemps à l'avance.
- Quand l'ambiance au bureau n'est pas bonne, vos performances (et vos résultats) ont tendance à chuter.
- Après coup, vous vous tourmentez souvent pour des choses que vous n'auriez pas dû faire ou dire.
- Vous avez souvent des crampes ou des douleurs musculaires (nuque, épaules, dos, jambes...).
- Vous avez la même marque de voiture depuis plus de dix ans.
- Quand vous vous trompez en faisant un recrutement, vous vous en voulez longtemps.
- Vous vous inquiétez souvent pour votre santé ou celle de vos proches.
- Vous ne passez pas sous les échelles.
- Quand vous avez un dossier important à rendre, vous attendez souvent la dernière minute.
- Quand vous n'allez pas bien (mentalement, physiquement), vous avez besoin d'être seul pour récupérer.
- Votre bureau est rangé de manière impeccable.
- Quand vos collègues vous taquinent, vous vous demandez souvent si c'est du lard ou du cochon.
- Quand un collaborateur réussit un joli coup, vous avez du mal à exprimer votre satisfaction.
- En voiture, vous n'êtes pas à l'aise quand ce n'est pas vous qui conduisez.
- Vous ressentez souvent les autres hommes (et souvent même les femmes) comme des rivaux.
- Vous ferez tout (cure de vitamines, soins, sport, chirurgie...) pour garder la forme le plus longtemps possible.
- Quand un nouveau rejoint l'équipe, vous attendez de voir avant de sympathiser.
- Vous avez du mal à vous concentrer quand il y a trop de bruit.
- Vous trouvez que la vie ne vous a pas beaucoup gâté en général.

- Quand vous avez des problèmes avec un client, vous avez tendance à somatiser (douleurs musculaires, maux de ventre, de tête, etc.).
- Vous savez aujourd'hui ce que vous allez faire demain.
- Vous respectez sans peine la hiérarchie, les procédures, les règles...
- Vous ne parlez presque jamais de votre vie privée avec votre staff.
- Vous détestez quand votre programme est bousculé.
- Vous vous feriez porter pâle si votre boîte organisait un stage «saut à l'élastique».
- Quand vous faites une boulette au bureau, vous croisez les doigts pour que votre patron ne s'en aperçoive pas.
- Dans une négociation, quand vous sentez que la partie adverse est hostile, vous avez tendance à vous fermer.
- Dans les brainstormings, vous préférez vous censurer que dire des énormités.
- Vous pensez qu'on ne change pas une équipe qui gagne.
- Au poker, vous ne casseriez pas une paire d'as pour tenter un flush royal.
- Il ne vous arrivera jamais de passer au-dessus de votre patron direct.
- Vous êtes fonctionnaire.

Source : Manuel de maîtrise de soi, Gilles AZZOPARDI

**Voir les résultats du test à la page 38 / 39**

## TRIBUNE LIBRE

### L'acceptation en période de Crise

La vie est une attraction comme les montagnes russes. Les chutes nous prennent par surprise. Nous ne sommes jamais assez préparés parce que nous ne savons pas quand est-ce que nous allons tomber. Nous nous mettons à crier alors de toutes nos forces, quelques personnes s'éclatent, d'autres piquent la trouille de leur vie et tombent dans les pommes. Quand le circuit est terminé, et que tout le monde descend, on voit qu'il y a des gens qui sont motivés à refaire le tour de ces montagnes russes ou à passer à une autre attraction plus forte et qui leur donnera encore plus d'adrénaline. Et il y en a d'autres personnes qui vont jurer de ne plus jamais mettre les pieds dans une foire et partiront se réfugier dans leur zone de confort.

Dans la vie, nous vivons des périodes de crise qui peuvent être difficiles à supporter. Des fois, notre vie est en phase plateau, tout est bien, le quotidien est paisible, aucun danger à l'horizon. Tout à coup, un événement choquant nous tombe dessus sans l'avoir demandé. Nous nous retrouvons alors face à une croisée de chemins, nous devons faire un choix crucial.

Lamiaie est une femme de 40 ans croyante, elle a arrêté ses études après le brevet mais elle a étudié l'Islam durant toute sa vie. Elle n'est pas mariée et vit chez sa mère. Elle travaillait dans une boutique d'objets décoratifs. Elle passait la journée entière au magasin à accueillir les gens, ranger et dépoussiérer les objets, compter et contrôler la caisse plusieurs fois par jour. Et tout ça contre un salaire qui ne fait que la moitié du SMIC. Quand la crise sanitaire du COVID-19 a submergé le monde de terreur, la propriétaire du magasin s'est retrouvée dans l'obligation de fermer son business et de renvoyer Lamiaie sans aucun sou. Au lieu de déprimer et de désespérer, Lamiaie a commencé à réfléchir à un plan B. Elle s'est demandée ce qu'elle aimait vraiment faire. Quand elle était petite, elle avait appris la couture chez les sœurs de l'église et elle adorait ça. Car jadis, la majorité des familles tangéroises envoyaient leurs filles apprendre l'artisanat chez les sœurs espagnoles, en étant convaincues par le proverbe marocain « Apprends ta main et oublie-la, un jour elle te servira ».



**Souhaila ES-SEBTI**

Business developer  
Formatrice et coach certifié



Après 25ans, Lamiae décida de redonner une autre chance à sa main. A sa grande surprise, elle découvre qu'elle maîtrise encore la technique, elle devait juste mettre à jour son savoir. C'est là où elle investit le peu d'argent qu'elle avait épargné pendant ses 20 ans de travail dans une machine à coudre et dans quelques bouts de tissus et bobines de fil. Elle contacta une femme qu'elle connaissait grâce à l'association de l'apprentissage du coran, pour lui demander si elle pouvait aller travailler dans son petit local de 15m<sup>2</sup> qu'elle avait fermé pour des raisons de santé. Lorsque tout le monde était confiné à la maison, Lamiae restait dans son petit local, rideau baissé à pratiquer ses techniques de couture. Elle avait un plan. Elle s'entraînait et se préparait pour la vie après le confinement. Elle avait foi en Dieu et surtout elle croyait en ses propres compétences. Elle a considéré le confinement comme un rattrapage du temps perdu. Elle y a vu une grande opportunité de développement.

Dans la même période et dans un autre coin de la ville, vivait une jeune demoiselle de 29ans. Hasna avait un BAC+5 et travaillait comme responsable qualité dans une multinationale française. Elle avait un salaire qui lui permettait un quotidien assez avantageux. Lorsque la crise sanitaire a touché son pic, son entreprise décida qu'il était temps de réduire les salaires de 40%. Hasna n'a pas voulu accepter la situation. Elle a commencé à se plaindre jour et nuit aux gens qui l'entourent. Elle détestait aller au travail. Et elle ne supportait plus les mesures de prévention comme le port du masque et la distanciation sociale. Elle se croyait intacte et supérieure à cette crise. Elle a adopté un comportement qui faisait fuir ses collègues. Elle était devenue très négative.

Un jour elle se réveilla avec une toux sèche et des courbatures dans tout son corps. Elle n'a pas voulu faire le test suite aux nombreuses recommandations de sa famille et amis. Elle continuait à adopter un comportement résistant au changement. Elle n'était pas consciente que cela n'était pas en sa faveur. Après quelques jours de maladie, elle fut emmenée aux urgences car elle ne pouvait plus respirer.



Le médecin l'informa qu'elle est atteinte du COVID et que ses poumons étaient gravement infectés. Elle est restée hospitalisée pendant 20 jours. Durant toute cette période, en aucun moment, elle ne s'était remise en cause. Elle était tellement en colère contre le monde qu'elle refusait catégoriquement de comprendre ce qui se passait ou de changer de comportement. Après son retour au travail, son manager la sollicita pour une réunion d'évaluation de travail et elle a été jugée incompétente d'accomplir son travail correctement durant cette période de crise. Et grâce à l'humanité de son directeur, ils ont choisit de réduire son salaire à 60% le temps qu'elle trouve un autre travail.

Dans ces deux exemples réels, nous voyons deux choix contradictoires. Lamiae a accepté le changement et l'a accueilli à bras ouverts. Quant à Hasna, elle a préféré aller à contre-courant et résister au changement coûte que coûte. Aujourd'hui, Lamiae est une couturière connue dans son entourage, son travail est perfectionné comme si elle avait une expérience de 30 ans dans le domaine. Toute sa famille et ses connaissances se dirigent vers elle quand ils veulent coudre un caftan. Elle gagne très bien sa vie et elle est plus heureuse que jamais. Alors que Hasnae est toujours au chômage et n'enchaîne que de petits jobs qui ne sont adéquats à son profil académique. En plus de ça, elle est

toujours attachée à une inépuisable révolte intérieure qui empoisonne son existence.

L'acceptation en cas de crise est la première étape à envisager car son pouvoir est profond. Nous devons reconnaître l'existence d'un événement difficile. La vie est une montagne russe, on passe par des hauts et par des bas, et des fois même par des chutes libres. C'est à nous de choisir si nous allons nous adapter aux situations et les chevaucher ou bien continuer à refuser tout changement et rester tourmenté. Il est naturel de nous révolter contre ce qui nous déplaît et nous blesse dans la mesure où nous avons le pouvoir de changer la situation. Mais quand c'est le cas contraire, lorsque nous ne pouvons rien changer, l'acceptation est notre meilleure option. VIKTOR FRANKL a parlé de l'art d'apprendre à accepter ce que nous ne pouvons changer. Il a conclu qu'à partir du moment où nous cessons de nous révolter contre une situation que nous ne pouvons pas changer, les conséquences positives sont innombrables. La première des choses c'est que notre vision devient claire et nous comprenons mieux les événements ce qui nous permet d'apprivoiser nos ressentis. Notre anxiété, culpabilité et colère sont diminuées automatiquement. Et par conséquent nous cessons de nous juger trop sévèrement et de nous heurter constamment à des situations dures.

Accepter c'est être capable de traverser des événements



désagréables sans nous y opposer. C'est se dire que la situation est ainsi, j'accepte, et j'adopte un comportement positif qui va me permettre d'aller vers l'avant, c'est pour mon bien. Par exemple, Lamiae s'est dite : « Le COVID est bien réel, je suis vraiment au chômage, j'ai deux choix, soit je vais rester à la maison à déprimer jusqu'à je ne sais quand, ou bien je me ressaisis et je redirige ma vie vers une nouvelle direction positive. Je choisis la deuxième option ».

Et vous, qu'est ce que vous choisissez ? L'acceptation ou un autre comportement ? ■

## Cycle

# S'auto-accompagner pour mieux vivre son quotidien



Ce parcours de développement personnel est un espace vous permettant de rentrer en profondeur de vous-même afin de cerner qui vous êtes, vous réaligner avec vos aspirations profondes et entreprendre au mieux vos projets personnels et professionnels

**Octobre 2022**

## ECHO & ECO



### Brahim TEMSAMANI

Docteur en Management des  
Organisations  
Consultant Senior en Management

Les activités économiques nationales et internationales ont connu beaucoup de bouleversements, fluctuations et changements pendant ce troisième trimestre 2022, mais les plus importants sont les suivants :

- Le renchérissement du prix du pétrole.
- L'augmentation du SMIG.
- Un taux de croissance de 4,5% pour l'année 2023.
- Le lancement d'une nouvelle voiture par Renault : 100% électrique.
- La sécheresse et son impact sur la production céréalière.
- Le gouvernement marocain, après une année d'exercice.

### 1- Le renchérissement du prix du pétrole :

Selon les prédictions des spécialistes internationaux, si la guerre entre la Russie et l'Ukraine n'arrive pas à expiration, les prix du pétrole continueront à flamber de façon spectaculaire... ils pourront atteindre facilement les 125 dollars le baril avant la fin de cette année et 150 dollars en 2023.



### 2- L'augmentation du SMIG :

Finalement, les discussions entre le gouvernement marocain et les partenaires sociaux (qui ont débuté pendant le mois d'avril 2022) ont été concrétisées par le Décret n°2.22.606 qui a été publié dans le Bulletin Officiel du 12 Septembre 2022.

Ce Décret prévoit, à partir du 1er Septembre 2022, l'augmentation du SMIG et du SMAG. En effet, le Salaire Minimum Interprofessionnel Garanti augmentera à 15,55 Dhs pour une heure de travail pour les professions libérales, le secteur industriel et le commerce. Par contre, le SMAG augmentera à 84,37 Dhs pour le secteur de l'agriculture. Concernant le secteur touristique, l'augmentation n'entrera en vigueur qu'à partir du 1er Janvier 2023.

### 3- Un taux de croissance de 4,5% pour l'année 2023 :

Le projet de la loi de finances pour l'année prochaine table sur un taux de croissance économique de l'ordre de 4,5%, à condition qu'un certain nombre d'hypothèses soit réuni :

- La production céréalière doit atteindre les 75 millions de quintaux ;
- Le cours du gaz butane doit se situer aux alentours de 700 dollars la tonne ;
- Le taux de change du Dirham contre le Dollar américain doit se situer à 9,8 DH/\$ ;

- Le cours moyen du baril de Brent ne doit pas dépasser 98,6 dollars ;
- Et la demande extérieure adressée au Maroc (Hors produits phosphatiers et dérivés) doit culminer vers 4,5%.

#### 4- Le lancement d'une nouvelle voiture par Renault : 100% électrique :

Le groupe Renault s'est installé à Tanger depuis le 9 février 2012. Il a participé amplement au développement de l'industrie automobile au Maroc par la production d'environ 2.360.000 voitures de différentes marques : Dacia, Lodgy, Dokker en passant par Renault Express, Express Van et Sandero...

Dans le cadre de la célébration du dixième anniversaire de l'usine Renault-Tanger, le groupe ambitionne la production de 17.000 véhicules en 2023, 100% électrique, baptisé « Mobilize Duo ».



#### 5- La sécheresse et son impact sur la production céréalière :

A croire les opérateurs du secteur agricole, le Royaume du Maroc est déjà condamné cette année 2022 à revivre une nouvelle année de sécheresse et de mauvaises récoltes comme ce qui s'est passé pendant les années 2019 et 2020.

De ce fait, les prévisions de la loi de finances précédente

qui tablaient sur une récolte de presque 80 millions de quintaux reste une lueur d'espoir. Actuellement, les opérateurs espèrent récupérer seulement 50% de cet objectif. A contrario, les prix vont flamber et la surchauffe galopante sera plus intense et très préoccupante.

#### 6- Le gouvernement marocain, après une année d'exercice :

Après une année au pouvoir, le bilan du gouvernement d'Aziz Akhannouch s'avère très mitigé et selon les principaux opérateurs de l'activité politique nationale, les objectifs affichés au début n'ont pas été atteints.

Le gouvernement explique cette situation très difficile

par la conjonction d'une conjoncture défavorable aussi bien sur le plan national (Sècheresse, conséquences du Covid19, Inflation...) qu'international (Guerre entre la Russie et l'Ukraine, Flambée des cours du pétrole, Crise mondiale...). ■

# CINÉ ET COACHING

## Succession

Titre original et en français	Succession
Genre	Drame, Comédie noire
Année	Trois saisons depuis 2018-Présent
Durée	1 heure/épisode
Création	Jesse Armstrong
Réalisation	HBO
Distribution	Brian Cox, Jeremy Strong, Sarah Snook, Matthew Macfadyen, Kieran Culkin, Hiam Abbass



**Fatima KASSIMI**

Coach Personnel et Professionnel,  
Responsable Développement RH.

### Succession : Apprendre une chose ou deux sur le management en temps des crises

#### Synopsis :

La famille Roy possède Waystar Roy Co., l'un des plus puissants conglomérats des États-Unis, présent dans le domaine des médias et du divertissement. Logan, patriarche et fondateur de l'entreprise, est victime d'un accident vasculaire cérébral et doit envisager sa succession. Une situation qui a généré des tensions et des désaccords entre ses quatre enfants : Connor, excentrique éloigné des affaires ; Kendall, en quête de reconnaissance paternelle ; Roman, vulgaire et outrancier ; et Siobhan, politiquement engagée auprès des démocrates et dont le mari Tom fait partie des principaux cadres de la compagnie. (Wikipédia)

J'étais intriguée par « Succession » en premier lieu parce que j'avais entendu dire qu'il n'y avait pas de personnages agréables, cela ressemblait à une émission qui pouvait se distinguer entre une large gamme des émissions qui essayaient si fort de me forcer à sympathiser avec leurs personnages. Et je n'avais aucune idée que le spectacle dépasserait mes attentes.

Jamais, depuis « Les Sopranos », je n'ai pas vu une interprétation aussi bonne de la dynamique des personnages, en particulier les traits toxiques de ces personnages. Chaque petite interaction est importante et affecte significativement les personnages à un niveau ou à un autre. "Succession" fait



en sorte que derrière la nature lustrée et voyante de la famille Roy, il est facile de détecter la laideur de leur existence, même de la manière la plus subtile. La série embellie et critique à la fois le monde dans lequel elle est fondue. Je ne me souviens pas qu'un drame axé sur les personnages soit aussi passionnant. Les achats hostiles ne sont généralement pas excitants pour les personnes qui ne s'intéressent pas au monde financier, mais cette émission vous permet de comprendre les enjeux, la dynamique du pouvoir et l'impact dramatique sur les personnages.

"Succession" est une histoire dirigée par ses personnages, il n'est donc pas étonnant que la caractérisation soit superbe, animée par des acteurs de premier ordre, et une gamme des émotions qui va vraiment de haut en bas, de l'apathie au zèle. Vous avez une idée sur la nature de chaque personnage en regardant les événements : la malignité et l'arrogance de Logan, la loyauté et la vigilance de Marcia, la frivolité et la stupidité de Connor, la grossièreté et l'insouciance de Roman, l'égoïsme et l'ambition de Siobhan et son mari, et enfin la tragédie de Kendall qui est incapable de décider s'il voulait gagner le respect de son père ou se rebeller contre lui.

Kendall est précaire, il est plein de fausses bravades. Il souffre d'un grand complexe d'infériorité. Il aspire à avoir autant de succès que son père, mais il lui manque le "killer instinct" qui lui permettrait de survivre dans le monde du business. Et bien que Kendall puisse être égoïste et manipulateur, il lui reste encore une partie de son humanité. Sa seule motivation dans la vie est d'impressionner un père distant et exigeant. Et c'est cette ambition qui change sa position de vie, dirigeant ainsi l'évolution de son personnage.



### Position -/- :

Lors de notre première rencontre avec Kendall, on apprend qu'il vient de sortir d'un centre de réhabilitation, il est en colère contre tout : sa famille qui l'avait laissé tomber et se moquait de son état fragile, son père qui ne lui montre que le mépris, et

### Position -/+ :

C'est plus au moins l'arc du personnage de Kendall au cours de la première saison, il tolère l'abus verbal et émotionnel de son père, croyant ainsi qu'il allait gagner sa sympathie, mais le résultat était plus d'humiliation et de dédain de la part de

l'accuse de lâcheté et d'être indigne de porter le grand nom de la famille Roy. Et aussi contre lui-même, car il a cédé à sa faiblesse, ce qu'a lui causait la perte de son poste de Directeur Général, la confiance de son père, et sa vie de famille.

toute sa famille, l'interprétation de Jeremy Strong est superbe, le voir traité comme un chien, acceptant la situation docilement était à la fois pénible et fascinant à regarder.

## Position +/-

Kendall comprend enfin qu'il ne gagnerait jamais les faveurs de son père s'il ne développait pas le fameux « Killer instinct ». Une fois cette certitude est installée chez lui, il se sent libre de toute pression, et devient le tyran assoiffé de sang que son père a toujours voulu comme successeur, et comme dans une tragédie shakespearienne, la première victime de cette version monstrueuse de Kendall fût son père lui-même.

Témoigner le développement de caractère de Kendall se transformer d'un fils perdu et docile jusqu'à devenir le vilain prêt à tout faire pour réussir est l'une des arcs les plus fort de la série, mais la vraie valeur de « Succession » réside dans la force de son scénario qui décrit d'une façon réaliste et divertissante à la fois, comment le business est

géré, et surtout comment les crises sont surmontées: Des grèves, des contrecoups, des achats hostiles, des décisions suicidaires qui peuvent ruiner le futur de l'empire de la famille Roy, et entre tous ces événements, le père et le fils, malgré la divergence de leurs points de vue, font l'impossible pour garantir la prospérité de leur héritage, et jusqu'à la fin de la troisième saison, je ne sais pas si la position de vie de Kendall aura évolué vers + / +, avec un dénouement heureux, à en juger la nature réaliste, voire pessimiste de l'histoire, j'en doute fort, mais cela ne rendra pas cette saga moins intéressante.

*Si vous trouvez que « Succession » est à votre goût, voici quelques recommandations similaires mais plus courtes !*



### Ted Lasso (2020) :

L'histoire de l'entraîneur de football américain Ted Lasso, qui se rend au Royaume-Uni pour diriger une équipe de football londonienne dans l'élite du football anglais.



### Molly's game /Le grand jeu (2017) :

La prodigieuse histoire vraie d'une jeune femme surdouée devenue la reine d'un gigantesque empire du jeu clandestin à Hollywood.



### War dogs (2016) :

Deux copains âgés d'une vingtaine d'années, profitent d'un dispositif méconnu du gouvernement fédéral, permettant à de petites entreprises de répondre à des appels d'offres de l'armée américaine. Si leurs débuts sont modestes, ils ne tardent pas à empocher de grosses sommes d'argent et à mener la grande vie.



### Citizen Kane/ Citoyen Kane (1941) :

Lorsqu'un journaliste est chargé de déchiffrer les derniers mots du magnat de la presse Charles Foster Kane, son enquête révèle peu à peu le portrait fascinant d'un homme complexe qui est passé de l'obscurité à des sommets vertigineux, ce film est considéré comme l'un des meilleurs films de l'histoire du cinéma. ■

► **Recommandations des films**

# LEXIQUE

## Business Development

- **Business Development** = accroître le market fit et le reach (la pénétration) sur un ou plusieurs marchés cibles : de la stratégie (proposition de valeur, pricing, buyer personas) à la **prospection** et la **qualification** des prospects ;
- **Sales** = convertir le *reach* en *opportunités* puis en *clients*, essentiellement lors des rendez-vous clients : de la qualification avancée (définition des besoins techniques, company mapping, etc.) jusqu'à la négociation et au closing.  
En d'autres termes, les Sales sont normalement tournés vers le rendez-vous client. Mais dans la pratique, ils font aussi de la prospection... Dès lors, il n'y a plus vraiment de différence avec les Business Developers.

Cette distinction n'est pas intuitive pour la plupart d'entre nous :

- La prospection et la qualification relèvent davantage du Business Development car elles permettent d'améliorer la pénétration d'un marché en évaluant si la cible visée répond à la proposition de valeur ;
- Les partenariats —notamment quand il s'agit de distribution— ne représentent qu'une des briques du Business Development ;
- Le Business Development n'est pas synonyme de Demand Generation : il inclut une partie de la lead generation (outbound), où l'objectif est de faire du ciblé & qualitatif (exemple typique : les 10 comptes que tu aimerais avoir sur ta page web pour dégager les bons signaux de visibilité et crédibilité). Le Demand Generation se rattache au marketing ;
- L'un n'est pas plus noble que l'autre, ni plus ou moins indispensable : dans le B2B, Business Development et Sales sont intrinsèquement complémentaires. ■

Source : AKIMBO.eu

## RÉSULTATS DU TEST

**Comptez le nombre de fois où vous avez répondu « oui » et reportez-vous au profil corres-**

→ **Moins de 11 « oui »**

### **Votre capacité de prise de risque : très élevée**

Pas de doute, vous ne détestez pas monter au front, prendre des risques, forcer les portes et les décisions. Coutumier de l'action directe, vous obtenez souvent des résultats tangibles, vous réussissez souvent là où d'autres n'oseraient même pas s'aventurer. Et vous fonctionnez «à plein» dans les situations de changement ou de crise, un peu parce que vous avez du

sang-froid, beaucoup parce que vous ne voyez pas l'obstacle. Mais vos succès doivent souvent beaucoup à la chance ou à la faiblesse des autres. Votre audace, c'est souvent de l'impulsivité. Efforcez-vous à la patience et prenez des risques plus calculés (au lieu de jouer systématiquement l'audace parce que vous ne savez pas être prudent).

→ **De 12 à 20 « oui »**

### **Votre capacité de prise de risque : assez élevée**

Chez vous, rien de frileux. Vous êtes attaché à votre confort et à votre tranquillité d'esprit, vous ne vous voyez pas faire des poussées d'adrénaline en permanence dans votre métier, mais vous savez oser quand il faut. Profiter de la moindre ouverture pour prendre votre chance (que ce soit pour obtenir une augmentation ou un gros contrat) ou jouer le coup de poker

pour doubler la mise. Vous n'avez rien non plus d'un fou furieux : vous ne tentez pas l'impossible, vous ne foncez pas sans calculs ou sans arguments (et encore moins sans assurer vos arrières). Comment avoir un meilleur ratio prise de risque/succès ? En croyant un peu plus aux miracles : « Tous ceux qui ont gagné, ont joué », comme disait la pub.

→ **Plus de 20 « oui »**

### **Votre capacité de prise de risque : plutôt basse**

Est-ce le fait d'un tempérament particulièrement anxieux et pessimiste ? Ou alors, au contraire, vous avez une bonne nature, plus soucieuse de confort que de conquêtes ? En tout cas, aujourd'hui, vous avez plus tendance au statu quo qu'à la prise de risque. Vous préférez gérer des problèmes que vous connaissez plutôt que faire un grand saut dans l'inconnu,

avec tout ce que cela suppose d'efforts à fournir, d'incertitudes et de sanctions possibles (pour vous, l'équipe, l'entreprise...). La fortune ne souriant qu'aux audacieux, forcez-vous systématiquement à suivre votre première impulsion (dès que vous commencez à raisonner, c'est fichu !). ■



**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**