

AIGLE

www.horizonrh.ma

La pluralité culturelle
en entreprise :

**Entre la rhétorique
et la réalité**

EDITION

Septembre 2019

**Les entreprises à
l'épreuve de la pluralité
culturelle**

Equipes multiculturelles :

**Eliminer les différences
ou les faire converger ?**

Les caractéristiques des
« jeunes d'aujourd'hui » :

**Etude sur l'évolution culturelle
entre la G90 et G50-70**

Test :

**Etes-vous capable de
dépasser vos préjugés ?**

**Comment favoriser au mieux
la reprise du travail ?**



12 ans

d'existence

Votre partenaire

Dans le développement des compétences

Comité d'organisation



Chafik Mekrai Harti



Karima Assili



Mariame El Afia



Aicha Jebari

Responsable de publication

Comité de rédaction



Hafssa El Bakkali



Laila Hilal



Omar Belkheiri



Mariame El Afia



Chafik Mekrai Harti



Mostafa Massid



Mohamed Rachid Belhadj



Brahim Tamsamani



Brahim Atrouch



Hafssa EL BAKKALI

Responsable Développement-Associée
Coach Personnel et Professionnel

Edito

La pluralité culturelle en entreprise **Entre la rhétorique et la réalité**

De nos jours, les entreprises évoluent dans un environnement hautement concurrentiel, marqué par la mondialisation de l'économie : les sources d'approvisionnement et les marchés sont définis par des réseaux économiques complexes, qui dépassent les frontières nationales et s'étendent aux quatre coins du globe. Notre monde sans frontières est de plus en plus complexe et ses répercussions sur les organisations et les Ressources Humaines qui y travaillent sont incontournables. La réalité de la mondialisation fait que l'autosuffisance nationale ne constitue plus une option viable, ni pour les pays, ni pour les entreprises. Dans cette conjoncture, la capacité de respecter les différences et de valoriser la diversité dans les organisations s'avère être facteur indispensable d'une gestion optimale des Ressources Humaines.

Le terme « multiculturalisme » désigne le pluralisme ainsi que le respect de la diversité et des différences individuelles dans un milieu de travail. Un des éléments clés qui permet de distinguer une organisation évoluée en matière de multiculturalisme, c'est son degré d'inclusion, soit la mesure dans laquelle la culture de cette organisation respecte et valorise la diversité, en s'ouvrant aux personnes compétentes, quelques soient leurs différences.

Le respect de cette diversité constitue actuellement un impératif stratégique pour nos entreprises. Des Ressources Humaines diversifiées sont une vaste réserve de talents et d'idées créatives pouvant se révéler cruciaux pour résoudre les problèmes complexes qui ne manquent pas de surgir dans des contextes fortement concurrentiels et instables, tels les nôtres. Mais une entreprise évoluée en matière de gestion de cette diversité et de multiculturalisme

suppose des managers ayant une conscience mondiale et une sensibilité interculturelle. Ici se posent différentes questions à nos managers :

- Dans quelle mesure saisissez-vous les principaux concepts liés à la diversité ?
- Lorsque vous prenez des décisions susceptibles de mettre en jeu des différences individuelles, vous vous fondez uniquement sur les compétences de la personne au regard des exigences de son poste ?
- Comprenez-vous que la diversité est un phénomène des plus complexes et qu'elle s'accompagne naturellement de tensions ?
- Etes-vous capable d'affronter cette complexité et ces tensions quand vous intervenez dans des situations relatives au multiculturalisme ?

En réalité, plusieurs recherches ont démontré que les personnes qui perçoivent qu'elles ont leur place dans l'entreprise, indépendamment de leur origine ethnoculturelle, leur âge, sexe, état physique..., sont plus enclines à rester fidèles à leur entreprise. Le management interculturel favorise ainsi une culture organisationnelle axée sur l'inclusion et sert de ce fait deux finalités à la fois : le respect de la personne et le renforcement de la capacité de l'organisation en vue de produire des performances meilleures. Ceci suppose une conscience ancrée que le multiculturalisme est avant tout une occasion pour apprendre chacun de l'autre et que la culture de l'entreprise soit propice à la collaboration et au développement des compétences pour un apprentissage organisationnel global qui ouvre la voie vers des solutions locales respectant la diversité culturelle.

**« La créativité et le génie
ne peuvent s'épanouir que
dans un milieu qui respecte
l'individualité et célèbre
la diversité. »**

Sommaire

Un peu de Psy

Les entreprises à l'épreuve de la pluralité culturelle

05

Avis d'expert

Manager les « jeunes d'aujourd'hui »
Une lecture empirique sous le prisme du management interculturel

06

Zoom sur mon partenaire

Retour d'expérience de la société TREROC

08

Testez-vous

Etes-vous capable de dépasser vos préjugés ?

11

A toi !

Equipes multiculturelles : Eliminer les différences ou les faire converger ?

13

Coaching

Heuristiques et biais cognitifs au service du coaching

14

Echo Eco

L'actualité économique entre vos mains

17

Tribune libre

Comment favoriser au mieux la reprise du travail ?

19

Parlons juridique

Le statut du travailleur étranger au Maroc

21

Lexique

Mieux appréhender le terme culture

24

Un peu de Psy



Dr Laïla HILAL

Enseignante Chercheuse Psychosociologue

Les entreprises à l'épreuve de la pluralité culturelle

L'interculturalité n'est pas un concept nouveau en soi dans les entreprises, car il a toujours existé dans ses structures une pluralité de cultures. Cette multi culturalité liée auparavant à des particularités culturelles régionales, locales ou tribales, a connu son apogée avec la mondialisation des échanges. Cette internationalisation, qui a apporté entre autres la mobilité géographique, a supposé un défi et une opportunité pour les entreprises en termes de ressources humaines :

► Un défi ? Mieux structurer et organiser une entreprise caractérisée par une grande diversité culturelle dépend de l'identification des différences personnelles, des points communs et de leur adaptation à la culture de l'entreprise. Il y va de sa réussite en termes d'images. En utilisant correctement cette nouvelle réalité, l'entreprise renforce la culture organisationnelle, améliore la motivation, l'innovation et l'efficacité personnelle qui se traduisent en avantages compétitifs certains. Cela suppose de disposer de compétences inter culturelles dans l'organisation.

► Une opportunité ? Les bénéfices de l'interculturalité ne sont plus à démontrer. En termes économiques, l'interculturalité est un facteur de développement et de croissance de l'entreprise. Car la diversité culturelle est source de créativité et d'innovation.

C'est aussi une source d'inspiration et une manière de voir autrement les problèmes complexes d'une entreprise et de leur apporter des solutions tirées d'idées nouvelles. Prendre conscience de l'importance de l'inter culturalité suppose une démarche intentionnelle et une méthode alternative pour regarder, relire et relier les relations entre des personnes étrangères et/ou de cultures différentes dans une entreprise.

Dans le domaine des sciences sociales, on doit à (Guattari, 1972) le concept de transversalité qui traduit bien cette réalité. Cette prise de conscience des intérêts communs qui nous lient à l'entreprise, mêlés à nos façons de vivre et d'être, nous permet de travailler et progresser ensemble. C'est à l'opposé d'une lecture dominante de la diversité culturelle qui associe la supériorité d'une culture sur la ou les autres, et à ce titre ignore la particularité de chacun.

Il apparaît donc nécessaire pour toute entreprise de travailler sur la diversité culturelle de ses collaborateurs (mais pas seulement, car elle s'étend aux clients, fournisseurs, actionnaires,...), sur la manière de la gérer, sur les compétences nécessaires et enfin comment l'associer à la croissance et au développement durable de l'entreprise.

Avis d'expert

Manager les «jeunes d'aujourd'hui» Une lecture empirique sous le prisme du management interculturel



Omar BELKHEIRI

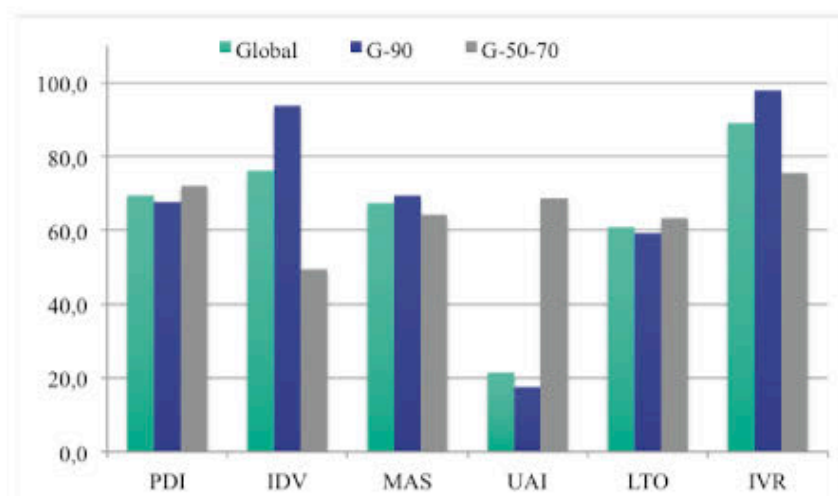
Coach ICF - Consultant
Formateur d'Entreprise
et Auditeur à Horizon RH-Tanger

Durant mes nombreuses visites dans des entreprises et à l'occasion de nombreux échanges avec des responsables et managers, un sujet quasi-récurrent s'imposait, à savoir les caractéristiques des «jeunes d'aujourd'hui» et leurs comportement au travail et positionnement par rapport à l'entreprise. Je dois avouer que souvent l'échange tend à accabler ces jeunes en raison de leur insouciance, leur manque de discipline et de patience, leur distance par rapport à l'entreprise, leur volatilité, leur vouloir « arriver » vite,... Loin d'affirmer ou infirmer ce constat très subjectif, il est intéressant de noter qu'il s'agit ici plutôt d'un relevé de perceptions marquées fortement par la différence d'âge, annonçant l'une des manifestations du choc intergénérationnel lorsque le manager est plus conséquemment âgé que le managé.

C'est là un des aspects intéressants qui est abordé par le management interculturel en analysant les caractéristiques de populations de classes d'âges différentes dans les organisations pour en mesurer la teneur et l'ampleur au sein d'un même aquarium culturel (une nation ou une région par exemple). Dans cette perspective, j'expose quelques indications sur le sujet suite à une enquête que j'ai menée avec l'aide de mes étudiants de la 4ème année à l'ENCG de Tanger en 2019 (cours de management interculturel), qu'ils en soient remerciés (NB : cette enquête a donné lieu à un papier scientifique en cours de publication). Pour aborder cette analyse, j'ai eu recours à l'un des modèles de questionnement et d'analyse comparative des plus connus au monde, celui de G. Hofstede. Ce modèle a été éprouvé en étant utilisé sur une échelle internationale élargie à plusieurs dizaines de pays (dont le Maroc) et durant plusieurs décennies (Bien entendu, il a aussi subi des critiques scientifiques dont il ne sera pas question dans ce papier). Le questionnaire, issu dudit modèle, a été administré à plus de 350 interviewés de 2 générations différentes : ceux qui sont nés entre 1990 et 1995 (qu'on appellera par commodité : génération 90, « G90 ») et ceux qui sont nés durant les années 70 ou avant (qu'on appellera par commodité : génération 50-70, « G50-70 »). Les résultats exploités concernent 321 individus : 193 pour « G 90 » et 128 pour « G 50-70 ». Le modèle de G. Hofstede dresse 5 indicateurs, suffisamment spécifiques, pour comparer culturellement les nations et qui sont résumés dans le tableau suivant.

Indicateur		Ce que l'indicateur essaie de mesurer
Distance hiérarchique (Power Distance)	PDI	Dans quelle mesure accepte-t-on facilement les inégalités
Individualisme (Individualism)	IDV	Dans quelle mesure est-on plus ou moins individualiste et centré sur son périmètre restreint (famille par ex.)
Masculinité (Masculinity)	MAS	Dans quelle mesure met-on en avant la différence de genre dans la vie (on distingue clairement entre ce qui est plutôt féminin et ce qui est plutôt masculin).
Évitement de l'incertitude (Uncertainty Avoidance)	UAI	Dans quelle mesure se sent-on menacés par des situations incertaines, inconnues, ambiguës ou non structurées.
Orientation long terme (Long Term Orientation)	LTO	Dans quelle mesure on est orienté long terme (LT) ou court terme (CT). LT : privilégiant les valeurs qui projettent vers le futur : l'adaptation, la persévérance ou l'économie par exemple. CT : privilégiant les valeurs liées au passé et au présent, telles que le respect de la tradition, la préservation du «visage» et le respect des obligations sociales.
Indulgence-Retenue (Indulgent-Restraint)	IVR	Indulgence-Retenue (Indulgent-Restraint)

Le résultat global met en évidence trois évolutions culturelles majeures entre les deux générations de marocains à une trentaine d'années d'écart en moyenne, comme le montre le graphe qui suit. Cette évolution est due à plusieurs facteurs dont notamment le système politico-économique, le niveau de prospérité économique, le système éducatif, le système des croyances (religion, valeurs), la mondialisation, etc.



	Global	G-90	G-50-70
PDI	69,4	67,6	72,1
IDV	76,1	93,8	49,4
MAS	67,3	69,4	64,2
AI	21,5	17,6	68,6
LTO	60,8	59,2	63,3
VR	89,0	97,9	75,6

SCORE INDICATEUR ET GÉNÉRATION

Un individualisme plus prononcé au sein de la «G 90» :

Pour cet indicateur (IDV), plus le score est élevé, plus le groupe est individualiste et inversement si le score est plus bas, le groupe est plutôt collectiviste. La génération 90 de l'échantillon est franchement individualiste (avec un score de 93,8) alors que la génération 50-70 a une tendance collectiviste (avec un score de 49,4).

Une insouciance confirmée face à l'incertitude au sein de la «G 90» :

Pour cet indicateur (Evitement de l'incertitude, UAI), plus le score est élevé, plus le groupe exprime un fort évitement de l'incertitude et inversement si le score est plus bas, le groupe fait preuve d'un faible évitement de l'incertitude. Avec un score faible de 17,6, la génération 90 de l'échantillon ne semble pas percevoir comme « menace » ou risque des situations, en société ou dans l'organisation, englobant de l'incertitude, de l'ambiguïté ou encore de la non-structuration. C'est plutôt le contraire pour la génération 50-70, avec un score de 68,6.

Une génération 90 plus axée sur la satisfaction de ses besoins de loisirs et du « vivre bien » :

Pour cet indicateur (Indulgence-Retenue, IVR), plus le score est élevé, plus le groupe est « indulgent » (au sens précisé dans le tableau plus haut) et inversement si le score est plus bas, le groupe est dominé

par une certaine retenue face à la satisfaction des besoins de loisir et de réjouissance, etc. Dans ce sens, la génération 90 de l'échantillon est de manière substantielle plus « indulgente » (avec un score de 97,9) que la génération 50-70 (avec un score de 75,6).

Quelques enseignements en relation avec le management des « jeunes d'aujourd'hui » :

Compte tenu de ces quelques résultats empiriques et sous l'hypothèse que le manager et son équipe sont majoritairement dans la configuration des classes d'âges analysées par l'enquête, il est légitime de s'interroger sur les implications pour le management.

Il semble que ces « jeunes d'aujourd'hui » sont résolument plus sensibles que leurs aînés à la personnalisation des actes de GRH (formation, rémunération, motivation, ..). Ils sont plus enclins à accepter et rechercher le changement. Dans ce sens, il n'est probablement pas pertinent d'attendre d'eux, très tôt et de manière spontanée, une certaine fidélité et engagement à long terme. Ils sont plus regardant sur la qualité des conditions de travail comme sur le temps de loisir et la qualité de vie personnelle que peut leur permettre l'activité professionnelle exercée.

Le manager de la « G50-70 » qui ne perçoit pas ces desiderata de la « G 90 » tout en restant prisonnier de sa perception personnelle (donc de son âge, si j'ose l'expression), aura de grandes chances d'avoir des difficultés à bien manager son équipe, voir de favoriser le terreau de la sous-performance, de l'absentéisme, du turn-over, voire des conflits.

Zoom sur mon partenaire



Interview avec :
M. Brahim KHIDOUR
HR Manager à TREROC TREVES GROUP Tanger

Propos recueillis par :
Mariame EL AFIA



Dans cette 2ème édition nous passerons sous la loupe la société TREROC créée en 2004, une multinationale filiale du groupe Trèves, équipementier automobile reconnu spécialiste dans la fabrication des intérieurs automobiles et présent dans plus de 20 pays au monde. Le multiculturalisme qui caractérise les équipes au sein du groupe, considéré comme facteur de performance et moteur de créativité, représente bel et bien un bon exemple pour illustrer les enjeux de la diversité culturelle par rapport aux pratiques managériales. Les difficultés, les atouts, les enjeux... sont des points avec d'autres qui seront discutés avec M. Brahim KHIDOUR - HR MANAGER à TREROC filiale du groupe Trèves.

→ Est-ce que vous pouvez nous rapprocher de la diversité des cultures ou nationalités au sein de vos équipes à TREROC ?

Sur le site de TREROC Tanger, les équipes sont un mélange de marocains, espagnols et de français. Or, au niveau du groupe il existe plus de vingt nationalités, des personnes avec qui nous collaborons régulièrement

sur différents projets, il s'agit d'une gestion des équipes à distance, les collaborateurs interagissent de façon matricielle tout en étant physiquement à distance.

→ Une équipe multiculturelle représente une opportunité ou source de difficulté selon vous ?

La composition multiculturelle d'une équipe est à la fois complexe et enrichissante. Elle représente un atout majeur pour toute entreprise soucieuse de sa compétitivité et sa pérennité, grâce à la diversité culturelle de ses membres qui favorise la dynamique, la créativité, et l'innovation et la différence dans la perception des choses qui permet de voir et analyser une même situation sous différents angles de vision. Toutefois, dans l'absence d'une gestion qui prend en

considération la dimension culturelle une telle équipe peut s'avérer nocif au bon climat de travail, à la productivité... Parmi les problèmes qui se posent, je peux dire la différence dans la perception d'une même réalité ou situation (la notion du temps, les deadlines, l'autorité...), l'interprétation du langage utilisé qui peut être erronée ou influencée par le filtre de la culture, la communication qui doit toujours être adaptée etc.

→ Cette diversité culturelle influence-t-elle le mode de management des équipes à TREROC ?

Le multiculturalisme impacte profondément le mode de management de chaque organisation et constitue un réel défi pour les managers qui doivent prendre en considération la diversité culturelle de leurs équipes dans toutes leurs décisions pour une gestion efficace de ces dernières.

Au niveau de TREROC, Il existe un standard qui décrit le mode de management des équipes que ce soit mono ou multi culturelle.

Il définit les principes et les règles à respecter pour une gestion efficace des équipes, mais le reflet de la culture à laquelle chacun appartient influence profondément sa perception ainsi que son interprétation des choses. Cette réalité nous a poussé au sein de TREROC à prendre en considération la dimension culturelle dans la prise des décisions, pour mieux comprendre nos équipes et nos interlocuteurs et réduire les écarts de la perception par rapport à plusieurs notions comme le temps, l'espace personnel etc.



➤ **Quelle est la plus grande difficulté dans la gestion des équipes multiculturelles ?**

C'est généralement un problème de communication qui peut se poser que ce soit entre les collègues ou bien avec les supérieurs hiérarchiques.

En effet, plusieurs variables culturelles comme la langue, la religion, les coutumes etc. Influencent en profondeur les systèmes de valeurs, les comportements, les motivations, les perceptions, les attentes, etc. de chaque personne. Ces éléments hétérogènes reflètent la culture propre de chaque personne et affectent directement son

mode de vie et ses mécanismes comportementaux, pour créer de multiples visions d'une même réalité ou situation, un écart dans la perception, des pratiques propres à chacun... ce qui fait le caractère complexe du management d'une équipe multiculturelle.

Ceci dit, le manager d'une équipe multiculturelle doit comprendre les différences culturelles qui s'expriment au sein de son équipe pour pouvoir la gérer efficacement.

➤ **Au niveau RH, quelle stratégie suivez-vous pour gérer la diversité culturelle et favoriser la cohésion au sein des équipes multiculturelles ?**

Au niveau de TREROC, la gestion de la diversité culturelle fait partie intégrante de la stratégie RH globale du groupe et se traduit dans les valeurs et principes standards comme le leadership, l'engagement, la responsabilité, l'excellence opérationnelle etc... et un principe spécifique qui est « Be Global » qui encourage le fait d'avoir une ouverture d'esprit et

une ouverture à l'international...

Dans la culture aussi qui véhicule clairement le message de la promotion de la différence dans l'objectif de créer une identité commune et dans les politiques, pratiques notamment de communication, formation et d'intégration.

➤ **Comment planifiez-vous l'intégration des nouvelles recrues venant d'une culture différente ?**

Une politique d'intégration de la diversité culturelle doit permettre l'identification, l'incorporation, l'acceptation, la reconnaissance ainsi que l'optimisation des différences culturelles existantes dans la société au sein de l'entreprise dans le but de créer de la valeur ajoutée au niveau interne et externe au sein de l'entreprise. A TREROC nous

mettons à la disposition des recrutés des formations de langue et un accompagnement pour l'exploit de la culture locale pour les expatriés ainsi que leur famille. Nous encourageons aussi l'apprentissage de l'anglais pour avoir une langue commune parlée au niveau du groupe.

➤ **La mission d'un RRH ou manager est-elle plus complexe dans une organisation multiculturelle ?**

Le Management des Ressources Humaines devient de plus en plus complexe lorsqu'on est dans une organisation multiculturelle, particulièrement au niveau des actions sociales à mettre en œuvre et qui doivent prendre en considération plusieurs variables culturelles, comme par exemple les fêtes qui diffèrent dans chaque culture... Ceci pousse le manager RH désirant mettre en place

un système de management interculturel efficace à prendre en considération les valeurs et les spécificités de chaque culture pour utiliser un langage adapté et prendre des décisions pertinentes garantissant un équilibre entre la culture du pays local, de l'entreprise et des membres des équipes venant de l'étranger.

➤ **Un dernier mot :** Pour conclure, je reprends la célèbre citation d'Edgar Morin "Les humains doivent se reconnaître dans leur humanité commune, en même temps que reconnaître leur diversité tant individuelle que culturelle.

Cycle Manager QHSE

- Qualité, Hygiène, Sécurité et Environnement -



Octobre-2019

- ▶ **Dédié aux diplômés et aux professionnels désirant accroître et développer leur savoir-faire dans le domaine du management QHSE.**
- ▶ **Conçu pour vous permettre de travailler en profondeur sur votre posture de manager QHSE, alimenter votre boîte à outils et maîtriser les différentes démarches QHSE.**
- ▶ **Animé par des experts QHSE et des formateurs ayant une expérience probante dans le domaine.**

Cycle RH Niveau opérationnel

Dédié aux personnes désirant développer leurs compétences et connaissances dans le volet opérationnel de la gestion des ressources humaines.

Décembre -2019

- ▶ **Conçu pour vous permettre de :**
 - **Mieux appréhender les enjeux de la fonction RH.**
 - **Maîtriser la gestion administrative et la gestion de la paie.**
 - **Acquérir les connaissances juridiques nécessaires en droit du travail et savoir les mettre en pratique.**
 - **Maîtriser la GPEC et le processus de recrutement.**
 - **Maîtriser les techniques de reporting RH.**
- ▶ **Animé par des experts RH et des formateurs ayant une expérience probante dans le domaine.**

Testez-vous

Etes-vous capable de dépasser vos préjugés ?

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

- | | | | |
|-----------|--|-----------|--|
| 1 | Vous ne vous êtes pas fait de nouveaux amis depuis plus de trois ans. | 14 | Vous avez tendance à ruminer les mauvaises nouvelles. |
| 2 | Vous prenez des antibiotiques chaque fois que vous avez un rhume ou la grippe. | 15 | Vous tentez toujours de vous justifier, même quand on vous critique sur des détails. |
| 3 | Vous vous sentez souvent très fatigué le soir, même quand la journée n'a pas été particulièrement pénible. | 16 | Vous n'avez pas de difficulté avec l'autorité (vous respectez sans peine la hiérarchie, les procédures, les règles, ...) |
| 4 | Vous préférez imaginer le pire pour ne pas avoir de mauvaise surprise. | 17 | Vous détestez devoir travailler dans l'urgence. |
| 5 | Vous préférez imaginer le pire pour ne pas avoir de mauvaise surprise. | 18 | Vous vous sentez toujours un peu anxieux devant les changements (tâche nouvelle, restructuration, déménagement, etc.). |
| 6 | Vous préférez les chiens (aux chats, oiseaux, reptiles..). | 19 | Vous avez du mal à jeter les vieux documents, vieux agendas, matériel hors service ... |
| 7 | Dans votre travail, vous avez souvent tendance à prendre les critiques pour des reproches personnelles. | 20 | Vous rachèterez la même voiture. |
| 8 | Vous trouvez que le statu quo est souvent préférable. | | |
| 9 | Vous n'êtes pas très à l'aise quand vous connaissez peu ou pas du tout les gens. | | |
| 10 | Vous êtes plutôt rancunier. | | |
| 11 | Vous vous dites souvent que personne ne vous comprend vraiment. | | |
| 12 | Vous changez rarement d'avis sur les autres. | | |
| 13 | Vous avez passé toute votre enfance dans une petite ville. | | |



- 
- 21** Vos journées sont plutôt bien planifiées et très remplies.
- 22** Vous n'allez jamais dans un restaurant que vous ne connaissez pas, dont vous n'avez pas entendu parler.
- 23** Vous trouvez que la vie était bien plus agréable et facile dans le passé.
- 24** Vous prenez toujours vos vacances aux mêmes endroits.
- 25** Vous pensez qu'il faut avoir au moins deux chances sur trois de réussir pour se décider à prendre un risque.
- 26** Vous ne pouvez-vous empêcher de voir vos collègues comme autant de rivaux potentiels.
- 27** Vous vous inquiétez souvent pour votre santé ou celle de vos proches.
- 28** Un rendez-vous important qui se décommande peut vous gâcher la journée.
- 29** Vous jetez assez facilement la pierre aux autres quand ils commettent une faute ou une erreur.
- 30** Vous étiez enfant unique.
- 31** Vous avez souvent du mal à tenir les délais.
- 32** Vous somatisez (migraines, douleurs musculaires, maux de ventre, de dos ...) quand vous êtes trop stressé.
- 33** Quand vous vous trompez (sur quelqu'un ou quelque chose), vous vous en voulez longtemps.
- 34** Vous ne sentez pas très à l'aise dans les pays étrangers.
- 35** Vous cherchez plutôt à bien faire (vous êtes assez perfectionniste dans votre travail).
- 36** Vous pensez qu'il faut toujours respecter les règles.
- 37** Les cadeaux ont souvent tendance à vous décevoir.
- 38** Vous refaites souvent le travail que vous avez confié à d'autres.
- 39** Vous arrivez souvent en avance à vos rendez-vous.
- 40** Vous avez du mal à vous séparer des gens, même quand vous pensez qu'ils vous font du tort.
- 41** Vous trouvez souvent que les autres vous en demandent trop.

A toi !



Chafik MEKRAI HARTI

Coach certifié ICF
Consultant senior
Directeur du cabinet HORIZON RH

En management, Le mot « culture » revient souvent en relation avec la culture d'entreprise, mais aussi en raison de l'intérêt croissant qu'on porte à la diversité des Ressources Humaines. On définit généralement la culture comme le bagage commun de valeurs, d'attitudes et de façons de se comporter d'un groupe, d'une collectivité ou d'une société. Il inclut la façon dont les membres mangent, s'habillent, se saluent et agissent les uns par rapport aux autres, ainsi que leur manière d'éduquer leurs enfants et de résoudre les différents problèmes qu'ils rencontrent. Le terme « intelligence culturelle » a été introduit pour décrire la capacité qu'a une personne de reconnaître et de comprendre les traits propres à une culture et d'agir avec tact et efficacité en situation interculturelle. Tel est le prérequis de nos managers actuels, une conscience mondiale et une intelligence interculturelle :

► Une conscience mondiale, définie comme « la capacité d'élaborer et d'interpréter des critères de rendement indépendants des idées ou représentations propres à un pays, à une culture ou à un contexte, puis de les mettre en œuvre de manière appropriée dans des pays, des cultures et des contextes différents ». Ceci se traduit par la recherche d'un équilibre entre l'uniformisation mondiale et l'adaptation locale, autrement dit par la capacité de penser à la fois mondialement et localement.

► Et une intelligence interculturelle, celle qui permet d'apprécier la diversité des croyances, des valeurs et des comportements. Le manager interculturel a une grande capacité d'adaptation, ainsi qu'une bonne dose de patience, de souplesse et de tolérance.

En réalité, en dehors de la diversité de la langue, de la religion, de la perception du temps et de l'espace qui peuvent varier d'une culture à l'autre, et qui constituent autant de « dimensions populaires de la culture », la perception qu'ont les collaborateurs de la réussite, de la richesse, des sources de motivation, du risque ou de l'innovation peut influencer sur leur façon d'aborder leur relation avec leur entreprise. Pour mieux appréhender l'influence potentielle que les différences de valeurs liées à l'identité culturelle auront sur le comportement au travail, on ne peut passer à côté

Equipes multiculturelles : Eliminer les différences ou les faire converger ?

des travaux du chercheur néerlandais Geert Hofstede qui a conçu une « grille culturelle » permettant de cerner les grandes caractéristiques des cultures :

► La distance hiérarchique : elle traduit le degré d'acceptation culturelle des inégalités de statut et de pouvoir entre les individus. Cette dimension est révélatrice du degré du respect qu'ont les gens pour la hiérarchie et l'autorité au sein des organisations.

► La maîtrise de l'incertitude : correspond à la propension culturelle à éviter le risque et l'ambiguïté. Cette dimension indique si les gens préfèrent les situations organisationnelles très structurées, ou au contraire, peu structurées.

► L'individualisme et le collectivisme : ce sont des tendances culturelles antagonistes. L'une privilégiant l'intérêt individuel, et l'autre l'intérêt collectif. De même, les gens préfèrent le travail individuel ou le travail en groupe.

► L'orientation masculine et celle féminine : ce sont des tendances culturelles divergentes ; l'une valorise des traits associés au stéréotype masculin (compétitivité et combativité), et l'autre valorise des traits liés au stéréotype féminin (empathie et harmonie dans les relations interpersonnelles).

► L'orientation à long terme et celle à court terme : ce sont des tendances culturelles opposées : l'une privilégie des valeurs associées à l'avenir, comme l'esprit d'économie et la persévérance ; l'autre, des valeurs centrées sur le présent, voire l'immédiat. Elles se traduisent en entreprise par des objectifs de rendement à long terme ou, au contraire, à court terme.

Ces cinq dimensions permettent au manager de comprendre avant tout sa culture avant d'avoir à manager l'aspect interculturel au sein de l'entreprise. Connaître sa culture et celle des autres permet d'éviter des chocs culturels et de dépasser deux attitudes aussi courantes que problématiques, à savoir l'esprit de clocher, c'est-à-dire la tendance à présumer que les façons de faire de sa propre culture sont universelles, et l'ethnocentrisme, soit la tendance à penser que sa culture est la meilleure, et par conséquent, les façons de faire de sa culture sont les seules valables, ce qui laisse transparaître une ignorance de l'autre, avec ses capacités, ses points de vue et ses talents.

Coaching



Mohamed Rachid BELHADJ

Coach Professionnel certifié
Formateur & Consultant senior

HEURISTIQUES ET BIAIS COGNITIFS AU SERVICE DU COACHING :

Dans un souci didactique je me suis inspiré, dans le présent article, principalement de Buster Benson, auteur du Petit guide exhaustif des biais cognitifs, du fameux livre de Daniel Kahneman, Système 1 et Système 2, et d'autres références que je citerai au fur et à mesure, et à la fin de l'article.

L'hypothèse défendue ici est la suivante : Si les Heuristiques expliquent en grande partie le « pourquoi » des croyances, les Biais Cognitifs, en tant que Heuristiques « anachroniques et irrationnelles », expliquent grandement l'apparition des croyances limitantes, sources de résistances et l'un des « thèmes/obstacles » du Coaching. Mon objectif est, d'abord, d'attirer l'attention des coachs (et de celles/ceux qui s'intéressent à la « chose humaine ») sur les conséquences des « irrationalités » (ou Biais) de notre cerveau. Et, ce faisant, espérer que nous puissions mettre en place des stratégies « d'auto-défense intellectuelles » (Noam Chomsky) à même de déjouer nos irrationnels « pièges de pensée ». Biais et Coaching, sujet vaste et complexe, j'en suis conscient, mais que je m'efforcerai modestement d'effleurer. Pour y parvenir, nous allons survoler le concept d'Heuristique et ses légitimes rejets, les Biais Cognitifs. Puis, dans un deuxième temps, aborder quelques Biais accompagnés de possibles antidotes. Et, finalement, conclure avec quelques réflexions sur un « coaching des croyances. ». Prévoyant une certaine longueur dans l'article, celui-ci sera étalé sur quelques numéros à déterminer au fur et à mesure de l'avancement des réflexions.

A- Au commencement, c'était le cerveau face à l'environnement : L'Heuristique.

► **1°- Cadre évolutionniste :** Face à un environnement (heureusement !?) menaçant, notre si fragile cerveau a su développer de merveilleuses capacités d'adaptation, aidé en cela par des émotions variées, nous incitant à fuir, attaquer, jouer..., bref, à vivre, survivre et nous reproduire. Cela a contribué à l'évolution de notre espèce et, dans une logique réursive et dialogique (Edgar Morin, in Belhadj, 2014), à l'évolution de ce cerveau qui, tapi dans son obscure boîte crânienne, présente de si complexes et étonnantes caractéristiques, dont nous citerons :

- Sa connexion avec l'extérieur via les cinq sens avec leurs respectifs filtres et limites biologiques, limitant ainsi notre perception du monde.
- Linéaire, il ignore la négation (donnez-lui l'ordre de « ne pas s'imaginer un chien rouge », et vous verrez).
- Ne fait pas la différence entre la réalité et le mensonge (fausses informations)...

Paradoxalement limité et d'un potentiel quasi illimité, le cerveau doit faire face à un environnement changeant et menaçant pour assurer notre survie.

De nature curieux mais « paresseux », le cerveau a mis en place des « stratégies de survie » qui ont pour finalité d'économiser du temps et de l'énergie. Autrement dit, selon Buster Benson, notre cerveau est « programmé » pour faire face : au trop plein informationnel, au manque de sens, au besoin d'agir vite et à la nécessité d'optimiser la mémorisation en vue d'actions futures. C'est ce que nous pourrions appeler une « gestion utilitaire de l'information », base du jugement et du raisonnement. Ces stratégies « automatiques » sont essentiellement inconscientes. L'Heuristique intervient dans le cadre de cet ensemble de caractéristiques, de contraintes et de besoins de l'humain.

► **2°- Définition de l'heuristique :** Selon Kahneman et Tversky (1974), pères de l'Économie Comportementale, une heuristique est une « stratégie cognitive simplifiée utilisée pour économiser du temps et rendre plus simples les situations observées, et qui permet de faire des inférences acceptables pour l'individu, même si elles peuvent s'avérer fausses (non validées d'un point de vue logico-déductif) ». Explications :

a- L'heuristique est une « routine », ou raccourci cognitif, rapide et intuitif, source de nos connaissances et croyances, le tout résultant des expériences directes ou transmises, faites d'intuition, d'essais/erreurs, etc. Par exemple, la peur des prédateurs, l'importance du feu (qui réchauffe, brûle, illumine, protège...), l'eau de la rivière qui éteint notre soif et qui peut nous noyer, etc. sont des expériences et des émotions qui, en procédant par des généralisation et des omission, nous faisaient et nous font des économies de temps et d'énergie, construisant graduellement nos modèles mentaux et déterminant notre comportement.

b- L'heuristique, qui opère usuellement lorsqu'un problème semble complexe ou manquant d'informations (voir l'exemple du biais de corrélation illusoire plus loin), nous aide donc à penser plus rapidement et mieux (en économisant un grand nombre de processus mentaux) et donc à prendre des décisions agiles, préservant ainsi notre espèce de sapiens. C'est ce que Kahneman (2012) nomme Système 1, « pilotage automatique », celui de l'inconscient, de l'intuition, plus rapide et économe, par opposition au Système 2, plus rationnel, analytique, conscient mais lent et non économe en temps et énergie. Mais, pour Kahneman (2012), si ces raccourcis cognitifs (Système 1) sont utiles, souvent ils « conduisent à des erreurs sévères et systématiques. »

► **3°- Le Biais, une heuristique anachronique :** Aujourd'hui, ces mêmes heuristiques, ou plutôt certaines, sont devenues inadaptées aux sollicitations actuelles de notre environnement, donc pouvant être considérées comme des sources potentielles d'erreurs et d'illusions. Ces Heuristiques anachroniques sont appelées par les psychologues Kahneman (prix Nobel d'Économie en 2002) et Tversky des « Biais Cognitifs » (ou biais psychologiques ou préjugés cognitifs). Pour ces auteurs, ce concept explique certaines décisions irrationnelles dans le domaine économique.

a- Un biais cognitif est une forme de pensée inconsciente qui met en œuvre de manière systématique des distorsions dans le traitement de l'information. En interprétant l'information disponible de façon erronée et irrationnelle et en donnant trop ou peu d'importance à certains éléments informationnels, ces biais peuvent conduire à des erreurs de perception, de raisonnement, d'évaluation, de jugement, d'attention, etc., ainsi qu'à des comportements ou à des décisions inadaptées. Le paradoxe dans certains biais (voir Biais de Confirmation, l'Illusion de Savoir...) c'est que nous utilisons ces raccourcis de pensée même en cas d'existence d'informations pouvant permettre une évaluation plus fiable, voire contradictoire.

b- Les biais, de par leur impact sur la formation des croyances, les décisions (entrepreneuriales, politiques, etc.) et les relations sociales, font l'objet de nombreuses recherches dans les sciences cognitives, la psychologie cognitive et en psychologie sociale. Ces études ont permis d'identifier des centaines de biais cognitifs dans de nombreux domaines : mémorisation, perception, statistiques, logique, causalité, jugement, évaluation, raisonnement, attention... L'étude de ces biais montre à quel point notre perception du monde, nos pensées et nos comportements sont moins libres qu'on ne l'imagine.

c- Connaître les biais cognitifs permet de développer notre pensée critique (Baillargeon, 2006), d'éviter de nous tromper dans nos décisions, de résister aux manipulations, de contrecarrer les croyances limitantes,

les pensées négatives... Un exemple typique de ce raccourci est le recours à des stéréotypes (voir Effet de Halo). Juger quelqu'un sur la base d'une description stéréotypique du groupe auquel il appartient (ou supposé appartenir), peut être source d'erreur, voire de préjugé, car la personne peut être peu (ou pas) représentative du stéréotype. D'où des réactions émotionnelles disproportionnées, sources de racisme et autres discriminations et souffrances.

Avons-nous réellement besoin d'entretenir ces biais, sources de croyances limitantes, et ce faisant continuer à être pris en otage dans notre zone de confort ? Comment influencer positivement nos pensées et nos comportements afin de devenir acteur et auteur de notre destinée ?

C'est à ces défis qu'essaient de répondre les Sciences Humaines dans leurs différentes approches humanistes : la Psychologie Positive, Thérapie Cognitivo-Comportementale, la Gestalt, la Communication Non-Violente, l'Intelligence Émotionnelle, la Programmation Neuro-Linguistique, l'Analyse Transactionnelle, la Pensée Systémique, etc. et, partant, le Coaching et d'autres métiers d'accompagnement (l'Éducation...), voire la spiritualité, la méditation, etc.

Lors des suivants numéros d'AIGLE, nous citerons quelques exemples de Biais ainsi que des pistes d'antidotes, préconisées, entre autres, par la Pensée Critique (Buster, Baillargeon...). En attendant, lisez, enquêtez, échangez, analysez, réfléchissez...

Au prochain numéro.

Bibliographie

Baillargeon, Normand, Petit cours d'autodéfense intellectuelle, Éditions Lux, Montréal, 2006.

Belhadj, M. Rachid, Dictionnaire du Coach Global, Précom, 2014.

Buster, Benson, Petit guide exhaustif des biais cognitifs
(<https://associationslibres.wordpress.com/2016/10/14/petit-guide-exhaustif-des-biais-cognitifs/>)

Kahneman, D. (2012). Système 1/Système 2 : les deux vitesses de la pensée. Paris : Flammarion.

Kahneman, Daniel et Tversky, Amos et , « Judgment under Uncertainty :

Heuristics and Biases », Science, vol. 185, no 4157, 1974, P. 1131-1124.

Site : http://horizonrh.ma/dictionnaire_B.html

Echo Eco



Brahim TEMSAMANI

Docteur en Management des Organisations
Consultant senior en management

Le troisième trimestre de l'année 2019 s'est caractérisé par plusieurs événements économiques et financiers, mais les plus intéressants et marquants sont :

- Déficit public et autres indicateurs macroéconomiques du point de vue du Wali de BAM.
- Remerciement de 10.000 salariés par NISSAN.
- L'amélioration des niveaux de salaires pour les fonctionnaires de l'Etat.
- L'entrée en vigueur de la couverture sociale et médicale au profit des travailleurs à domicile.
- TAKAFUL comme nouveau produit de la finance alternative.

Déficit public et autres indicateurs macroéconomiques du point de vue du Wali de BAM :

Selon Abdellatif Jouahri, le Wali de BAM, le déficit budgétaire relatif à l'année 2019 va atteindre 4,1% du PIB. Toutefois, le gouvernement de Saâd Eddine El Othmani veut le réduire jusqu'au niveau de 3,9% grâce à la politique de privatisation qui a été lancée cette année (inauguration avec Itissalat Al Maghrib) et qui apportera au trésor public une recette de quelques 10 Milliards de Dirhams.

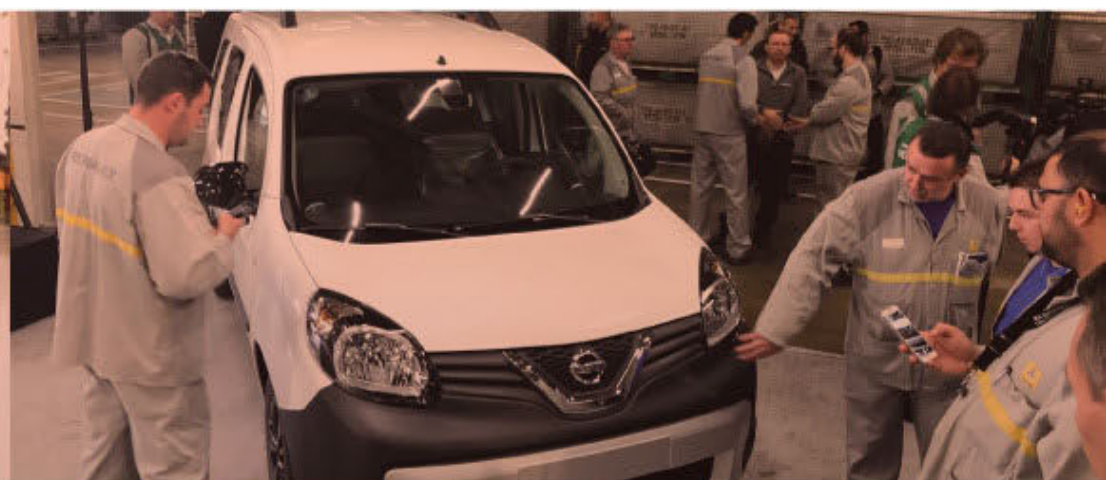
Concernant le niveau de croissance économique, Mr Jouahri table sur une régression de ce taux. En effet, il passera de 3% en 2018 à seulement 2,8% en 2019, alors qu'il prévoit une reprise pouvant aller jusqu'à 4% pendant l'année prochaine.

Le Wali de BAM précise, par ailleurs, que le taux (directeur) de base bancaire ne sera pas modifié, il restera au même niveau (c'est-à-dire : 2,25%), d'ici la fin de l'année.

Remerciement de 10.000 salariés par NISSAN :

L'automobiliste nippon NISSAN se trouve dans l'obligation de licencier au moins 10.000 salariés à travers le monde, et ce, avant la fin de l'année 2019. A date d'aujourd'hui (fin juillet) : 4.800 collaborateurs ont été remerciés. Selon les Headquarters de NISSAN ce « plan social » s'avère non seulement nécessaire, mais virtuellement obligatoire vu la chute vertigineuse du chiffre d'affaires de la société et la compression de ses marges bénéficiaires. Effectivement, les gains nets ont régressé de 64% sans pour autant oublier les problèmes de son past PDG Carlos Ghosn qui n'ont fait qu'aggraver davantage la situation.

Actuellement, l'effectif global de NISSAN est estimé à 139.000 employés, néanmoins la réduction de 7% de cette masse humaine va certainement permettre à la société de se restructurer, de baisser ses coûts salariaux, de repenser sa stratégie... et d'améliorer sa performance financière et organisationnelle.



L'amélioration des niveaux de salaires pour les fonctionnaires de l'Etat :

L'application des exigences du « dialogue social » au profit des cadres, fonctionnaires et agents des administrations publiques et des organismes sous leur tutelle ainsi que les administrations territoriales... va coûter au budget général de l'Etat quelques 14,5 Milliards de Dirhams.

Subséquentement, le gouvernement compte augmenter progressivement les salaires d'un million de fonctionnaires

civils et militaires suivant trois étapes :

- ▶ A partir du mois de mai 2019.
- ▶ A partir du mois de janvier 2020.
- ▶ A partir du 1er janvier 2021.

La masse salariale de l'ensemble des fonctionnaires de l'Etat atteindra un seuil de 141 Milliards de Dirhams vers 2021, alors qu'elle ne dépasse pas aujourd'hui 122 Milliards de Dirhams. Et si nous ajoutons les cotisations sociales et celles de retraites cela représentera 11% du PIB national !

L'entrée en vigueur de la couverture sociale et médicale au profit des travailleurs à domicile :

Après de longues discussions, tergiversations et hésitations qui ont duré plusieurs années, les travailleurs à domicile obtiennent, finalement, le droit d'affiliation à la CNSS avec une couverture sociale et médicale comme n'importe quel salarié du secteur privé.

Le décret n° 18.686 précise les cotisations que chaque employeur doit verser à la caisse.

Il s'agit des :

- ▶ Prestations familiales : 6,40% ;
- ▶ Prestations sociales à court terme : 1,57% ;
- ▶ Prestations sociales à long terme : 11,89% ;
- ▶ Assurance Maladie Obligatoire : 6,37%.

De ce fait, sur un total des cotisations sociales avoisinant 25,66% du salaire (sur la base d'un salaire mensuel brut plafonné à 6.000 Dirhams) l'employeur à domicile payera 19,50% (part patronale) et l'employé payera 6,74% (part salariale).

TAKAFUL comme nouveau produit de la finance alternative :

La loi n° 87.18 relative à l'assurance participative TAKAFUL vient d'être approuvée par la deuxième chambre des conseillers à l'unanimité et sans amendement.

Aussi convient-il de préciser que les banques participatives auront l'exclusivité de présenter non seulement des opérations d'assurance « Takaful famille », mais aussi des produits d'assurance et de financement. Cela signifie également que les banques participatives doivent demander à leurs clients de signer les contrats d'assurance relatifs à leurs financements précédents. A la fin du premier semestre 2019, le volume des produits participatifs qui a été accordé, soit sous forme de crédits immobiliers ou pour acquisition de véhicules, a atteint un niveau de 6,5 Milliards de Dirhams. Et de cette façon nous pouvons dire qu'avec l'avènement de l'assurance TAKAFUL (et auparavant les produits souverains SUKUK), le système bancaire marocain alternatif est devenu complet et parfaitement intégré.





Dr . Mostafa MASSID
Psychologue clinicien

Tribune libre

La reprise du travail après les vacances.

Avant d'aborder la reprise, il serait utile de rappeler la définition du terme vacances. Ce terme vient de vacant, du latin vacans, participe passé du verbe vacare :

- ▶ être libre, inoccupé, vacant (par exemple une place, une maison...)
- ▶ être inoccupé, oisif (avoir du temps libre)
- ▶ vacui dies : jours de loisirs

Les vacances désignent à l'origine la période pendant laquelle les élèves cessent leurs études, puis les jours de vacances désignent les jours où l'on interrompt le travail pour se détendre.

Vaquier, c'est aussi suspendre ses fonctions, être en vacances : je vais vaquer tout le mois d'août !

En ancien français, un vacant désigne un oisif, une personne en vacances (ce sens a aujourd'hui disparu). Aujourd'hui, un vacancier désigne l'estivant : le vacant estival !

A priori les vacances n'ont que des aspects positifs. Elles favorisent le repos et surtout la récupération prolongée après les efforts de la période d'activité professionnelle.

Michel Audiard disait : « L'homme n'est pas fait pour travailler, la preuve c'est que ça le fatigue. » Satire qui sous-entend à quel point la logique du repos est contenue dans celle du travail. Les nombreuses études effectuées dans ce sens relativement confirment les bienfaits des vacances sur le corps et l'esprit : la pression artérielle baisse, la production d'adrénaline, hormone du stress, diminue et le bien-être subjectif est favorisé.

En effet lorsque on est au repos, non seulement le stress lié au travail est interrompu (à condition que l'on ne continue pas à l'entretenir en pensant au travail et en appréhendant la reprise, ce qui risque de produire de l'anxiété), cependant on vaque à un plus grand nombre

d'activités favorisant la santé dont de nombreuses études ont démontré les bénéfices sur l'humeur), exposition à la lumière (boostant l'humeur et favorable à la production de vitamine d), alimentation souvent plus variée, absorbée plus lentement, et en général dans des cadres agréables. On a aussi plus de temps et d'opportunités de découvrir d'autres horizons et de rencontrer de nouvelles personnes...

Les vacances c'est aussi l'occasion de prendre du recul, du temps, de se ressourcer pour relativiser les épreuves affrontées pendant l'année et de faire le point sur l'ampleur des efforts fournis pour les surmonter.

Enfin les vacances sont terminées et il est temps de reprendre travail. C'est loin d'être aussi facile à dire qu'à faire !

La reprise est appréhendée différemment d'un individu à l'autre.

Il n'y a aucun doute que tous ceux qui ont la possibilité d'exercer un métier qui leur plaît et surtout de le faire dans un cadre qui soit à la fois enrichissant et valorisant accueillent la reprise de leurs activités, après une période de repos et de ressourcement, avec plus de motivation et de sérénité.

Malheureusement ce n'est pas le cas pour tout le monde. Certaines études ont démontré que pour un grand nombre de personnes, le travail au lieu d'être épanouissant serait source de stress et de mal être. Pour cette catégorie, la reprise, c'est une autre histoire. L'idée de fermer la parenthèse idyllique que l'on a patiemment attendue tout au long de l'année, apparaît comme un changement douloureux à revenir à la routine et à ses automatismes suscite une perception anticipée d'une réalité parfois compliquée, stressante, voire menaçante. La source majeure de cet état intérieur fait de crainte, réside dans le besoin de prolonger cette



idée de paradis. Laborit disait "L'Homme est doté d'un programme biologique de survie qui lui fait fuir le stress et rechercher en priorité le plaisir."

Les vacances sont associées à une rupture de rythme, à la détente, à l'absence de contraintes, mais aussi à l'écoute de ses besoins physiques et psychiques, de ses envies, et à l'accès aux plaisirs dont on se prive la plupart du temps, pour de multiples raisons : question de temps, question de moyens. C'est toujours la même histoire qui se joue entre le principe de réalité et le principe de plaisir, dualité si chère à Freud. Or on le sait, c'est souvent le principe de plaisir qui l'emporte.

C'est ainsi que beaucoup de personnes risquent de souffrir de ce que l'on nomme la déprime post-vacances. On parle aussi d'anxiété, dépression ou blues d'après les vacances. C'est un état émotionnelle qui touche beaucoup de gens après leur retour de vacances et particulièrement quand ils reprennent leur travail. Ce n'est pas un problème cliniquement classifié, mais une étude récente aux États-Unis avait montré que plus de 35% des personnes ont déjà vécu le syndrome de déprime post-vacances.

La déprime ou blues post-vacances se manifeste par différents symptômes psychiques et physiques : fatigue générale, manque d'énergie et de concentration, trouble du sommeil, problèmes de digestion ou d'appétit, irritabilité, stress, etc. La crainte peut également être un symptôme ou un résultat des autres manifestations. C'est la crainte de ne pas retrouver son énergie, de ne pas dépasser cette période et de décevoir les autres ! Les blues post-vacances sont également causés par l'effet de contraste, très connu en psychologie. Autrement dit, on passe d'une situation à une autre, complètement différente et le cerveau doit s'adapter. Il y a aussi le fait de s'habituer (cas longues vacances), de penser aux beaux moments, l'effet de la nostalgie ! Les émotions négatives à la reprise du travail sont tout à fait normales. Cela arrive à tout le monde, et pour

des raisons valides, psychologiques ou physiologiques. Il s'avère aussi que certaines personnes sont plus aptes à avoir les blues et à trouver la "reprise" difficile. C'est le cas des personnes qui ont tendance à stresser ou à déprimer ou qui souffrent du "trouble affectif saisonnier". Enfin les blues n'arrivent pas seulement si l'on passe d'agréables vacances. Le fait de passer des vacances peu satisfaisantes ou dans un contexte "toxique" contribuerait à la déprime post-vacances.

Se sentir stressé, fatigué, un peu perdu, irrité est donc tout à fait normal. Ça passera probablement en quelques jours. Ceci dit, c'est important d'agir pour dépasser cette phase difficile et de ne pas laisser les émotions négatives s'emparer de soi.

Comment favoriser au mieux la reprise du travail, et aborder ce "déphasage" plus sereinement :

"Cultivez votre jardin" disait Voltaire. Quel que soit la nature du travail :

- ▶ Rentrer quelques jours avant la reprise permet de retrouver petit à petit ses habitudes et se préparer psychologiquement à la reprise.
- ▶ Se concentrer sur les bénéfices que peut rapporter un métier que l'on fait par obligations. (lorsque l'on est dans une situation peu plaisante on n'a que deux choix : soit on quitte soit on s'adapte.)
- ▶ Fragmenter ses congés en les répartissant sur des périodes courtes tout au long de l'année.
- ▶ Déjouer le stress en s'adonnant régulièrement à des activités sportives et de loisirs.

reconsidérer les mille détails qui font son quotidien et tenter de les embellir pour échapper aux effets néfastes d'un stress permanent.

Parlons juridique



Brahim ATROUCH

Inspecteur divisionnaire du travail et
des relations sociales / Consultant Senior

Le multiculturalisme est un terme utilisé dans de nombreuses disciplines comme en sociologie, en **anthropologie** et en **philosophie politique**. C'est un terme complexe qui peut signifier un ensemble culturel dans lequel les différentes races vivent sans avoir à sacrifier leurs propres identités.

Au Maroc, les étrangers participent à l'ensemble des activités de la société. Une intégration réussie dans le marché d'emploi nécessiterait le respect des dispositions en vigueur. À cet égard, trois questions s'imposent :

Quelle est la différence entre un salarié détaché et un expatrié au sens de la loi ?

Conformément à la réglementation, un salarié expatrié peut être un salarié qui a été recruté par une entreprise étrangère pour travailler à l'étranger ou bien un salarié qui bénéficiait du statut de détaché mais qui a atteint la durée maximale de détachement (3 ans), continuant à vivre à l'étranger.

Un salarié détaché est un salarié que son employeur met temporairement à la disposition d'une autre société située à l'étranger, qui est le plus souvent une société filiale ou appartenant au même groupe pour une durée qui ne dépasse pas les 3 ans. Par ailleurs, le contrat de travail du salarié partant à l'étranger continu à s'appliquer.

Pour les étrangers ayant un statut de salarié au Maroc, ils doivent obtenir un contrat de travail d'étranger (CTE) dûment visé, préalablement à leurs prises de fonction. Cependant, les salariés ressortissants de pays ayant signé une convention d'établissement avec le Maroc, à savoir l'Algérie, la Tunisie et le Sénégal en sont, en principe, dispensés.

En pratique, certaines démarches auprès d'organismes privés nécessitent qu'ils produisent ledit CTE, en dépit de l'existence de ces conventions. Dans ce cas, ils bénéficient d'une procédure simplifiée pour l'obtenir et n'ont pas à produire l'attestation d'activité délivrée par l'Agence nationale de promotion de l'emploi et des compétences (Anapec) confirmant qu'aucun ressortissant marocain n'a répondu à l'annonce de l'employeur ou n'est suffisamment qualifié pour ce poste.

Depuis le mois de juin 2017, les demandes sont traitées uniquement via une plateforme en ligne (TAECHIR : <https://taechir.travail.gov.ma/admin/login>). L'employeur doit s'inscrire sur la plateforme afin de formaliser la demande de visa et télécharger le contrat type.

Ce nouveau dispositif mis en place par le Ministère de l'Emploi et de l'Insertion Professionnelle ambitionne d'offrir une meilleure qualité de service aux usagers et permet aux employeurs faisant appel à des compétences étrangères de :

- ▶ S'informer sur les procédures de demande de visa.
- ▶ Introduire les demandes de visa et les faire valider.
- ▶ Imprimer les contrats de travail à soumettre à l'Administration pour visa.
- ▶ Editer la liste des pièces constituant le dossier de demande de visa CTE.
- ▶ Suivre le traitement des demandes de visa déposées auprès de l'Administration.
- ▶ Recevoir, en temps réel, les notifications liées au traitement des demandes de visa (Contrat visé, Visa prêt, demande à compléter,...)
- ▶ Obtenir la réponse de l'Administration aux demandes de visa formulées dans un délai maximum de 10 jours.

Plusieurs documents sont nécessaires pour compléter la demande telle qu'une copie du diplôme du futur salarié, une attestation de son ancien employeur et les documents relatifs à l'existence juridique de la société employeur. Ces documents doivent être signés et légalisés puis déposés au ministère du Travail. Le délai d'obtention du visa varie entre dix jours à deux mois.

En pratique, ces contrats sont valables pour une durée rarement supérieure à un an ou deux ans. L'employeur avisé qui souhaite se séparer de son employé ayant signé un CTE anticipe le terme et rompt le contrat deux à trois mois avant son échéance.

Qu'est-ce qu'un migrant en situation régulière ?

Un étranger qui a été régularisé dans le cadre des campagnes de régularisation. Il doit avoir une carte de séjour valide avec motif de séjour "TRAVAIL".

Tout migrant régularisé avec une carte de séjour validée et portant le motif de séjour TRAVAIL peut s'inscrire sur le portail www.anapec.org avec la case carte de séjour qui doit être cochée au lieu de la CIN.

Les mêmes que ceux requis pour les chercheurs d'emploi nationaux : diplômes, attestations de travail ou de stage, carte de séjour valide ou bien l'original du récépissé en cas de renouvellement.

Oui, un récépissé est délivré en cas de renouvellement de la carte de séjour. L'original dudit récépissé fait foi (jusqu'à l'obtention de la carte renouvelée) et lui permet l'accès aux prestations de l'ANAPEC.

Quel est le modèle de contrat à utiliser pour un migrant en situation régulière?

Deux cas peuvent se présenter :

En cas d'offre d'emploi relatives aux contrats de droit commun, le contrat de travail doit se conformer au modèle du Contrat de Travail d'Etranger téléchargeable au niveau du lien : www.emploi.gov.ma et doit être soumis au Ministère de l'Emploi et des Affaires Sociales (MEAS) pour visa directement.

En cas de Contrat de stage de formation insertion (CIA), le candidat retenu doit présenter à l'Anapec les originaux et la copie légalisée par la commune du diplôme et de la carte de séjour.

Nos cycles de développement personnel prochainement lancés



Cycle HORIZON COACHING-PRO

Promo 10 (22j) Octobre

- ▶ Dédié à toute personne désirant gagner en efficacité personnelle et professionnelle ou bien faire du coaching un métier.
- ▶ Conçu pour vous permettre de maîtriser les pratiques du coaching et développer la posture du coach.
- ▶ Composé de 7 modules étalés sur une année avec une certification.
- ▶ Animé par des Coachs certifiés et des Psychologues chevronnés.



Certification 101 en ANALYSE TRANSACTIONNELLE

Promo 4 (2j) Novembre

- ▶ Dédiée aux Managers, consultants, formateurs, DRH, coachs...
- ▶ Conçue pour vous permettre de comprendre votre façon de penser et de mieux gérer vos relations personnelles et professionnelles.
- ▶ Animée par des formateurs certifiés TSTA-O/C.

Lexique

ACCULTURATION :

a- Ce terme qualifie le processus par lequel une communauté, déplacée de son milieu culturel, social ou autre, adopte des caractéristiques de la culture coexistante. Commencant souvent par des échanges d'outils et de techniques, ce mélange culturel peut toucher les sphères du langage ou des croyances, non sans heurts parfois. En général, ce processus utilise souvent l'imitation du groupe le plus puissant. Exemples : l'exode rural, l'émigration...

b- Pour l'anthropologie, c'est une modification de la culture d'une personne ou d'un groupe sous l'influence de la culture d'un autre groupe. C'est aussi l'ensemble des phénomènes résultant d'un contact continu et direct entre groupes d'individus appartenant à différentes cultures, et aboutissant à des transformations affectant les modèles culturels originaux de l'un ou des deux groupes (Linton, Redfield et Herskovitz, 1936). L'acculturation est en même temps facteur de rapprochement et de distanciation, d'identification et de différenciation. « C'est l'acculturation, écrit Roger Bastide, qui transforme les sociétés fermées en sociétés ouvertes : rencontre des civilisations, leurs métissages, leurs interpénétrations sont des facteurs de progrès [...] » (S. Abou, Cultures et droits de l'Homme).

Commentaire : Au Maroc, la colonisation n'est pas passée en vain. La preuve : le comportement "schizoïde", paradoxal et "composite" des entreprises marocaines comme résultante d'une certaine acculturation, acculturation vécue différemment par les différentes couches sociales. Ce sont ces spécificités dont doit tenir compte le coach dans son diagnostic, particulièrement en coaching d'organisation.

ANTHROPOLOGIE CULTURELLE :

a- Définitions du concept de culture :

1°- En philosophie, le mot culture désigne ce qui est différent de la nature, c'est-à-dire ce qui est de l'ordre de l'acquis et non de l'inné. La culture a longtemps été

considérée comme un trait caractéristique de l'humanité, qui la distinguait des animaux. Mais des travaux récents en éthologie et en primatologie ont montré l'existence de cultures animales.

2°- En sociologie, la culture est définie comme « ce qui est commun à un groupe d'individus et comme ce qui le soude ». Ainsi, pour une institution internationale comme l'UNESCO : « Dans son sens le plus large, la culture peut aujourd'hui être considérée comme l'ensemble des traits distinctifs, spirituels et matériels, intellectuels et affectifs, qui caractérisent une société ou un groupe social. Elle englobe, outre les arts et les lettres, les modes de vie, les droits fondamentaux de l'être humain, les systèmes de valeurs, les traditions et les croyances. » Ce « réservoir commun » évolue dans le temps par et dans les formes des échanges. Il se constitue en manières distinctes d'être, de penser, d'agir et de communiquer.

b- L'anthropologie culturelle est une bifurcation de l'anthropologie. Elle a pour objet l'étude de l'homme et des sociétés humaines dans leur versant culturel. La représentation, par la parole ou par l'image, est l'une de ses questions centrales. Ainsi, l'étude de la nature du signe dans la communication humaine est devenue l'un de ses soucis majeurs.

Signes, symboles, gestes et paroles sont non seulement des éléments de la vie sociale dont l'anthropologue peut difficilement faire l'impasse, mais également des moyens par lesquels il accède à la compréhension de ce qui se joue dans les relations sociales.

Commentaire : L'interculturalité a été profondément influencée par l'Anthropologie, particulièrement l'anthropologie culturelle. Ceci transparaît, dans le domaine qui nous intéresse, dans les travaux de Hofstede, Trompenaars, D'Iribarne, E. T. Hall, ainsi que chez Rosinski (Le Coaching Interculturel.)

*Du Dictionnaire du Coach Global
Mohamed Rachid Belhadj*

Résultats du test

Comment analyser vos résultats ?

Comptez le nombre de cases que vous avez cochées et reportez-vous au profil correspondant.

Moins de 15 cases

Vous avez peu de parti pris

Est-ce de l'indifférence ?

Au fond, peu intéressé par ce qui vous entoure,
vous n'avez pas d'idées bien arrêtées.

Est-ce de la versatilité ?

Très changeant d'humeurs, d'idées, vous êtes un instable, peu constant dans ses sympathies (vite séduit, vite déçu), ses opinions (vous êtes indécis), ses convictions (vous doutez beaucoup, parfois trop).

En tout cas, vous n'êtes pas un adepte de la « pensée unique ». Vous n'avez pas de mal à admettre (et à supporter) que les autres puissent penser ou agir d'une manière différente. Idées, méthodes, comportements... En cas de désaccord, vous êtes capable de mettre vos préjugés en veilleuse pour faire le pas vers l'autre qui ouvre le dialogue (quitte à faire des concessions et à accepter des compromis), de revoir votre copie pour vous adapter en fonction des circonstances et optimiser vos actions.

De 15 à 25 cases

Vous êtes plutôt open mind

Est-ce une disposition (agréable) de votre caractère ? Vous avez confiance en vous, vous n'avez pas peur de l'autre (c'est souvent la cause des idées toutes faites). Ou le fait d'avoir reçu une éducation libérale (ouverte, tolérante) ? Peu importe ! Vous n'êtes pas très lié par vos préjugés. Bien sûr, vous en avez comme tout le monde, mais vous ne vous attendez pas à ce que les gens ou les choses entrent systématiquement dans votre moule. Et vous supportez assez bien quand ils ne se plient pas à vos goûts et couleurs (pourtant très éclectiques) même si cela vous contrarie.

Vous avez des idées, des convictions fortes (vous n'êtes pas une girouette), mais vous ne vous braquez pas quand il faut (pour avancer, résoudre les problèmes) s'affranchir des cadres établis, des routines intellectuelles ou procédurales, voire aller à contre-courant des idées reçues.

Plus de 25 cases

Vous avez souvent des œillères

Est-ce de la paresse intellectuelle ou un manque d'expérience, de maturité ?

En tout cas, vous avez tendance à être plutôt lié par vos préjugés (les bons comme les moins bons). Vous avez des convictions très fortes, des idées très arrêtées (sur les êtres, les situations, les événements ...). Et c'est difficile de vous faire changer d'opinion; vous êtes peu ouvert à la contradiction. Ancré dans vos principes (souvent très conservateurs), vos jugements (vous ne revenez jamais dessus), vous perdez en efficacité quand vous devez vous adapter (dans l'urgence), improviser (face à l'imprévu).

Comment gagner en souplesse ? En jouant systématiquement votre propre avocat du diable ! Chaque fois que vous êtes convaincu d'une chose, explorez mentalement l'hypothèse contraire.

Cérémonie de certification

Un événement exceptionnel pour mettre à l'honneur les coachs de l'école de coaching Horizon RH !

A l'issue d'une année de formation en coaching personnel et professionnel, une cérémonie de remise de certificats aura lieu Le **29 Novembre 2019**, pour célébrer la réussite des lauréats de la 9ème promotion en présence de leurs familles, de l'équipe pédagogique, des invités ainsi que les anciens coachs de l'école de coaching Horizon RH : discours, témoignages des coachs certifiés, conférences d'intervenants et cocktail seront à l'heure dans une ambiance conviviale riche en émotions.



HR Breakfast

Le 12 octobre 2019

De retour avec votre rencontre mensuelle animée par des coachs, des formateurs, des psychologues et des consultants de calibre pour débattre autour de différents sujets d'actualité du monde de l'entreprise dans un climat convivial et pour un but de partage de connaissances et d'expériences.





HORIZON RH
L'HOMME AU CŒUR DE LA PERFORMANCE

www.horizonrh.ma

CONTACTEZ-NOUS !

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

🐦 HorizonRH

f HorizonRH

g+ HorizonRH

📺 HorizonRH