

Décembre 2019

AIGLE

Numéro
3

Chafik Mekrai Harti
**“Suis-je le reflet de
mon entreprise ?”**

**L'identité
organisationnelle:
quels enjeux ?**

**Identité éthique
ou éthique
identitaire ?**

L'entreprise de
“Tendance”:
quelle place ?

Test :
**Etes-vous trop
influençable ?**

www.horizonrh.ma





12 ans d'existence

Votre partenaire dans le développement des compétences

Comité d'organisation



CHAFIK MEKRAI HARTI



KARIMA ASSILI



FATINE DIDI

Responsable de publication



AICHA JEBARI

Comité de rédaction



HAFSSA EL BAKKALI



TIJANIA BIROUK



MANAL EL ABBOUBI



CHAFIK MEKRAI HARTI



OMAR TIJANI



BRAHIM TEMSAMANI



AICHA JEBARI



MOHAMED RACHID BELHADJ



BRAHIM ATROUCH

► Edito :



HAFSSA EL BAKKALI

Responsable Développement-Associée à HORIZON RH
Coach Personnel et Professionnel

Une ou plusieurs identités organisationnelles ?

L'identité organisationnelle est une dimension stratégique du management de nos entreprises. Produit de dynamiques internes et externes, fruit d'interactions complexes à plusieurs facettes, dont une partie est inconsciente, la gestion de l'identité est un enjeu particulièrement important pour nos organisations, notamment lors des périodes de crise, ou des phases de croissance ou de transformation. La question "qui sommes-nous ?" resurgit ainsi indéniablement, suscitant ainsi des problématiques d'appartenance, de frontières, de cohérence et aussi d'éthique.

Mais parlons-nous d'une ou de plusieurs identités organisationnelles ? Soenen et Moingeon 2002 nous clarifient cette question dans leur apport, combien précieux, sur le système identitaire. Pour eux, l'identité est un système à cinq facettes, interagissant avec l'environnement et soumis à des forces internes et externes :

L'identité professée, en lien avec le « discours officiel » des dirigeants, raison d'être de l'entreprise, à travers ses attributs stables et distinctifs. L'identité projetée, celle médiatisée afin de se démarquer auprès de ses publics cibles. L'identité vécue, représentation collective de ses membres, résultat de leurs perceptions et affects, ancrée dans le vécu de l'entreprise. L'identité manifestée, son « identité historique » qui comprend le mode de fonctionnement, les compétences collectives, les structures ou des éléments plus symboliques comme les rites.

L'identité attribuée, image de l'entreprise, soit les attributs qui lui sont associés par différents publics.

Ainsi, on trouve que les changements de positionnement des concurrents ou l'arrivée de nouveaux sur le marché peut modifier l'identité attribuée à l'entreprise, en se retrouvant 2ème ou 3ème après avoir été n°1. Le turn-over et l'évolution des emplois peuvent conduire à une évolution rapide de l'identité vécue, en raison de facteurs psychosociologiques par exemple.

Les exemples peuvent être aussi nombreux et variés que la complexité dont vit l'entreprise de nos jours. Le challenge des dirigeants serait donc de mettre du focus sur l'identité organisationnelle pour maintenir sa cohérence. D'abord, par rapport à la stratégie, aux structures et aux processus décisionnels de l'entreprise. Mais aussi par rapport aux cinq facettes ci-dessus mentionnés devant être en grande harmonie. L'identité pourrait devenir une véritable ressource stratégique, et source de valeur quand elle est largement partagée et correspond aux compétences clés de l'entreprise (Barney et Stuart, 2000).

Prendre conscience et manager cette variable stratégique, un des grands défis de nos dirigeants contemporains.

▶ **Sommaire :**

- ▶ **Un peu de Psy** ————— **05**
L'identité organisationnelle : qui de l'organisation ou de l'individu contribue à la construction de l'identité de l'autre ?
- ▶ **Avis d'expert** ————— **06**
Identité Éthique ou Éthique Identitaire ?
- ▶ **Zoom sur HORIZON RH** ————— **08**
Découvrez le monde "Horizon RH"
- ▶ **Testez-vous** ————— **10**
Êtes-vous "trop" influençable ?
- ▶ **A toi !** ————— **13**
Informelle mais utile...Les bienfaits de la socialisation
- ▶ **Coaching** ————— **14**
Heuristiques et biais cognitifs au service du coaching
- ▶ **Echo Eco** ————— **18**
L'actualité économique entre vos mains
- ▶ **Tribune libre** ————— **20**
La socialisation organisationnelle pour fidéliser les collaborateurs
- ▶ **Darçons juridique** ————— **22**
L'entreprise de Tendence : quelle place et quels enjeux ?
- ▶ **Lexique** ————— **25**
- ▶ **Évènements récents** ————— **28**



TIJANIA BIROUK-THEPEGNIER

Psychologue – Enseignante universitaire
Formatrice en Management et RH

► Un peu de Psy :

≡ **L'identité organisationnelle :**

Qui de l'organisation ou de l'individu contribue à la construction de l'identité de l'autre ?

Une organisation est définie comme un regroupement d'hommes et de femmes, ordonné selon une rationalité, en vue de réaliser des objectifs plus ou moins partagés. Elle est constituée d'individus et groupes, de structures, de ressources, au service de la productivité, et dépend également d'un environnement externe (lois, réglementations, concurrence, pressions sociales..).

Toutes ces forces interagissent les unes avec les autres, dans une approche systémique et fournissent des leviers d'actions et de développement.

A l'instar de cette vision d'unicité et de durabilité de l'identité personnelle, l'identité organisationnelle est généralement définie comme « ce que les individus considèrent comme central, durable et distinctif au sein de leur organisation » (Albert et Whetten, 1985).

Compte tenu de la complexité actuelle des organisations, soumises constamment à des changements structurels, économiques, technologiques, entre autres, la notion de « durabilité » semble plutôt remise en question.

D'autres définitions de l'identité organisationnelle mettent davantage l'accent sur le fait « qu'elle représente des éléments distinctifs et centraux d'une organisation, comme ses valeurs, sa culture, ses modalités de performance, et ses produits ... » Cette vision suppose, de ce fait, une compréhension commune et une appropriation de ces éléments par l'ensemble des équipes.

L'identité de l'entreprise repose en effet

à la fois sur son histoire, ses projets, sa culture, son image, ce qui constitue son « âme » ou son « ADN ».

Autant de dimensions qui se traduisent concrètement à travers ses valeurs, sa vision, sa stratégie économique et sociale. C'est ainsi que l'entreprise peut se positionner comme entité unique, faisant la différence sur son marché.

A l'instar de la culture d'entreprise, l'identité organisationnelle est généralement fortement inspirée, marquée par la personnalité du ou des fondateurs/dirigeants de l'organisation, agissant comme modèle.

L'identité organisationnelle rassemble les équipes sur une plateforme commune inspirant leur manière de penser et d'agir sur leur lieu de travail. Avec d'autres conditions liées au leadership exercé, elle est sensée créer et renforcer le sentiment d'appartenance à sa structure, générer de l'engagement individuel et collectif et améliorer, de ce fait, la stabilité du climat social. L'identité organisationnelle est supposée donner du SENS et contribuer, du coup à la construction de l'identité du salarié.

Dans ce cadre, on peut se poser la question : qui de l'organisation ou de l'individu contribue à la construction de l'identité de l'autre ? En fait, le phénomène est réciproque, récursif.

En effet, du moment qu'une entité collective est construite, il y a production de signes distinctifs, qui vont conduire les membres à se reconnaître à la fois comme différents de ceux qui sont hors

du groupe (identification) et comme semblables à ceux qui sont dans le groupe (identification). Les identités individuelles et collectives sont imbriquées et prennent appui les unes sur les autres : la construction de l'identité individuelle passe par un processus d'identifications successives, par lequel les valeurs, normes, conduites des groupes d'appartenance vont être progressivement intériorisées, et à l'inverse, l'identité d'un groupe est construite au fil des interactions qui se nouent entre les membres. » (J. Chevalier, 2018).

Cette vision des choses est toutefois critiquée par certains auteurs, voyant dans ce processus identitaire, une certaine « emprise » de l'organisation sur l'individu, cautionnant ainsi certaines pratiques qui se déploient au sein des entreprises et qui visent à renforcer l'identification des travailleurs à leur structure.

Il n'empêche que certaines dimensions subjectives restent déterminantes dans la construction de l'identité professionnelle, qui se développe en fonction de facteurs aussi bien organisationnels que personnels. Avec le processus d'identification, qui représente un vecteur constructif de la représentation de soi, le besoin de reconnaissance reste fondamental pour tout un chacun, dans le cadre de référence de l'organisation.

En tout état de cause, la question n'est sûrement pas tranchée quant à la définition de l'identité organisationnelle et le débat de son imbrication avec les identités professionnelles individuelles reste ouvert.

► Avis d'expert :



MANAL EL ABBOUBI

Professeure à l'Université Mohamed V, Rabat
Chercheuse Associée, ECONOMIA, HEM Research Center
Collaboratrice scientifique, HEC, Ecole de Management de l'Université de Liège (Belgique)

≡ Identité Éthique ou Éthique Identitaire ?

Parlant de l'éthique organisationnelle, les entreprises ne sont pas à l'abri d'un clivage entre la volonté de bien faire (ou faire du bien), et les contraintes organisationnelles voire opérationnelles qu'elles rencontrent tous les jours dans l'exercice de leurs missions.

Cela pose la question de la place de l'éthique dans l'identité organisationnelle, (ou inversement). Est-ce que l'entreprise se définit comme étant une entité dont la raison d'être est imbibée de sens de responsabilité ? Est-ce que l'éthique n'est qu'une garniture décorant une activité économique orientée principalement vers la rentabilité et négligeant tout effet

négatif sur la société ? et au-delà du placement de l'éthique (ou non) au cœur de l'identité organisationnelle, comment est-ce que les entreprises devraient-elles s'auto-définir aujourd'hui dans l'univers socio-économique mouvant et exigeant ?

Le concept de l'identité organisationnelle est complexe et sujet de débat. Mais s'il y a un point commun sur lequel les scientifiques sont d'accord, c'est sa construction sociale dans les relations internes et externes à l'entreprise.

« Organizational identity formation is likely to be a complex process subject to multiple influences and infused with ambiguity and one in which organizational

identity is not defined solely by founders and leaders but negotiated by both insiders and outsiders ».

(Gioia et al., 2010, p.4)

En effet, les représentations que font les collaborateurs de leur entreprise, qu'elles soient vécues ou construites, composent ce qu'on appelle « l'identité organisationnelle ». Il s'agit d'une construction cognitive, basée sur la perception, sur l'image et sur le communément connu ou vécu. On parle alors d'une identité éthique quand cette représentation est fortement liée à l'éthique organisationnelle, à savoir



► Zoom sur HRH :



CHAFIK MEKRAI HARTI
DG Horizon RH

Dans cette édition spéciale et à travers cette rubrique, nous souhaitons vous rapprocher du monde « Horizon RH » et partager avec vous notre raison d'être, notre mission, nos façons de faire, nos croyances et valeurs qui nous ont guidé tout au long du chemin et ont créé, ainsi que d'autres éléments, une singularité assez particulière : L'IDENTITE D'HORIZON RH.

L'identité est sans aucun doute un concept ambigu, dynamique qui marque la différence autant que la ressemblance .. Elle renvoie, consciemment ou inconsciemment, à l'unicité du fait qu'elle rassemble des éléments qui se ressemblent et forment un collectif, et célèbre en même temps la particularité et la différence de tout un chacun. L'identité n'est donc pas seulement individuelle, elle est formée aussi du moment qu'un groupe se construit, à travers les signes distinctifs qui permettent à ses membres de se reconnaître et se différencier par rapport aux autres et permet à divers éléments de former un TOUT significatif, cohérent et consistant.

Le « TOUT » de Horizon RH est formé par un ensemble de caractéristiques spécifiques qui établissent sa singularité et son unicité à travers :

► Nos croyances :

En tant que fondateurs du cabinet HRH, nous avons visé depuis toujours, moi et Mme Hafssa El Bakkali, le développement de l'Homme qui est la ressource incontournable de la performance et de la compétitivité de n'importe quelle organisation. Nous croyons que le développement organisationnel ne peut exister sans l'implication, la motivation et la compétence de l'Homme, valeur capitale pour la performance de toute organisation. Notre vision est de créer de nouveaux horizons de développement de l'Homme, de la performance individuelle, collective et organisationnelle ainsi que de la satisfaction client, et donc de la confiance de nos partenaires, entreprises

ou particuliers. Dans cette perspective, sont orientées nos ressources internes, chacun dans son périmètre d'action. En effet, la culture instaurée au sein d'Horizon RH favorise l'autonomie et la responsabilisation de chaque membre de l'équipe dont l'objectif principal est la création de la valeur ajoutée.

Personnellement, je crois que notre mission, en plus de la création de richesse, est de pousser les ressources humaines vers un niveau supérieur en introduisant des outils de développement personnel, issus de l'Analyse Transactionnelle, la PNL le Coaching, dans la conception de nos formations et cycles que nous considérons innovants en matière de contenu et de méthodologie.

► Nos communications vers l'extérieur :

En fait, je considère que nous sommes authentiques, intègres et alignés avec nos croyances au niveau de nos communications à l'extérieur. Nous partageons en toute transparence nos convictions et proposons des produits pertinents, innovants qui répondent aux exigences et vrais besoins de l'entreprise. Horizon RH se présente en tant que référence incontournable dans

le développement des compétences grâce à ses produits créatifs basés sur des outils pointus de coaching, des ateliers interactifs ayant pour dénominateur commun la stimulation du leadership, de la créativité, de l'implication et de l'introspection nécessaires pour ce processus de développement personnel si crucial pour assurer le développement des équipes et de l'entreprise dans sa globalité.

► Notre histoire et parcours :

L'histoire et le parcours de HORIZON RH reflètent une grande partie de notre identité qui s'est construite à travers l'accumulation des petits et grands événements. Nous avons toujours estimé nécessaire, et ce depuis le début

de notre activité, de participer activement dans le développement de notre environnement via des offres adaptées à l'entreprise (exécutive coaching, formation continue, teambuilding...) et l'introduction d'une panoplie de formations innovantes

de développement personnel, tels que les bases de la psychologie pour non-psychologues, l'EFT, l'Hypnose, le cycle approfondi pour les analystes transactionnels (EATA), Le cycle Horizon Coaching Pro (CHC-Pro) conformément aux normes de l'ICF...

► La perception de l'équipe interne :

L'innovation et la création de valeur est notre moteur à tous, nous sommes une équipe où toute particule agit librement, chacune dans son champ d'intervention, laissant libre cours à sa créativité et bénéficiant d'une marge de flexibilité pour ne constituer en fin de compte qu'un seul ensemble homogène respectant des règles

pensées et bien précises qui l'unifie sans pour autant le borner, garantissant un rendu frôlant l'excellence. D'Horizons différents, nous sommes tous liés par la volonté de tirer le meilleur de nous-mêmes, de créer de la valeur, et d'apporter un haut niveau d'expertise dans la conception de nos processus d'action.

Cette culture a ancré en nous des valeurs communes qui constituent à mon sens un moyen privilégié de régulation du fonctionnement interne d'Horizon RH et qui a fait de chacun de nous un ambassadeur sans pareil.

► La perception de notre environnement :

Les avis de nos partenaires, nos consultants et nos clients sont la reconnaissance même de notre travail de dur labeur qui vise à satisfaire leur besoin en étant en perpétuelle amélioration pour garantir à mieux leur niveau d'exigence. Les différents témoignages reçus, à la fois, nous honorent et nous alourdissent

la responsabilité du maintien de la qualité et du haut niveau auquel le cabinet Horizon RH a habitué ses clients et partenaires. Les attestations de convivialité, de modestie et de générosité ancrent chez nous, ainsi que nos partenaires, des émotions sans pareilles qui gratifient notre travail et renforcent les liens de respect et de confiance

avec le monde extérieur d'Horizon RH. La qualité, la maîtrise et l'innovation des formations attestées nous donne crédit et confiance pour aller de l'avant et doubler d'effort pour garantir l'évolution et la valeur de votre cabinet dévoué à marquer les esprits et laisser une empreinte significative dans le monde organisationnel.



► Testez-vous :

► **Etes-vous (TRDP) Influenable ?** Voir les résultats du test à la page 27.

- 1 ► Vous détestez vous fâcher avec les gens.
- 2 ► Vous vous rongez les ongles.
- 3 ► Il ne vous arrive jamais de passer toute une journée sans voir personne.
- 4 ► Vous avez besoin de sentir que les autres vous aiment bien.
- 5 ► Vous arrivez souvent en retard à vos rendez-vous (même quand vous partez à l'avance).
- 6 ► Vous enviez vos amis quand ils vous parlent de leur travail, vous racontent leurs vacances ou leurs conquêtes.
- 7 ► Vous n'avez jamais habité tout seul (ou alors pas plus de trois mois).
- 8 ► Vous vous demandez souvent ce que les autres vous trouvent d'intéressant.
- 9 ► Vous pensez que quelqu'un vous en veut en ce moment.
- 10 ► Au bureau ou en week-end avec vos amis, vous vous chargez souvent de toutes les corvées.
- 11 ► Vous avez le sentiment de refaire toujours les mêmes erreurs.
- 12 ► Vous fumez, ou buvez de l'alcool tous les jours.
- 13 ► Vous pensez que votre patron ne vous apprécie pas autant qu'il le devait.
- 14 ► Dans un couple, vous pensez que c'est mieux de tout faire ensemble.
- 15 ► Vous pensez souvent que vous n'avez pas vraiment le choix.
- 16 ► Vous avez besoin de vous sentir indispensable.
- 17 ► Vous prenez tout très à cœur, même les choses sans importance.
- 18 ► Parfois vous vous dites qu'il y a quelqu'un dans votre ordinateur.
- 19 ► Vous avez tendance à vous effondrer quand on vous fait une critique que vous trouvez imméritée.
- 20 ► Vous avez des allergies (pollen, acariens, etc.)



- 
- 21 ▶ Vous êtes plutôt jaloux dans vos amitiés
- 22 ▶ Vous avez pris des antidépresseurs ou des anxiolytiques ces six derniers mois.
- 23 ▶ Vous avez plus d'une fois annulé un dîner ou un week-end parce que votre patron vous a demandé de rester.
- 24 ▶ Quand quelqu'un oublie de vous dire bonjour le matin au bureau, vous pensez toute la journée qu'il vous en veut.
- 25 ▶ Vous avez le trac quand vous devez parler devant plus de deux personnes.
- 26 ▶ Vous vous montrez souvent d'accord avec vos collègues, même quand vous pensez qu'ils ont tort.
- 27 ▶ On vous a souvent reproché d'être trop gentil.
- 28 ▶ Vous êtes très sensible aux compliments.
- 29 ▶ Vous ne savez pas comment prendre les choses quand vos collègues vous taquent.
- 30 ▶ Vous détestez devoir annoncer une mauvaise nouvelle à votre patron.
- 31 ▶ Vous avez besoin de voir souvent vos amis.
- 32 ▶ Vous avez souvent peur de vous tromper.
- 33 ▶ Vous êtes très sensible à votre cadre et à votre ambiance de travail.
- 34 ▶ Vous jugez plutôt les autres sur leurs intentions.
- 35 ▶ Quand un collègue se fait licencier, vous avez toujours une pensée émue même s'il n'était pas d'une grande aide.
- 36 ▶ Votre humeur fait souvent du yo-yo en fonction des variations atmosphériques.
- 37 ▶ Vous vous sentez souvent remis en cause personnellement quand on critique votre travail.
- 38 ▶ Vous n'avez jamais voyagé tout seul à l'étranger.
- 39 ▶ Vous avez choisi votre filière études, votre métier, pour faire plaisir à vos parents.
- 40 ▶ Il vous est très difficile de vous débarrasser des bavards au téléphone.

L'art de **Leadership** ?

Oui, ça s'apprend.



SKILLS



TEAMWORK



SUPPORT



MOTIVATION



RESPONSIBILITY



COMMUNICATION



POWER



COMPETENCE



CYCLE LTM®
LEADERSHIP FOR TEAM MANAGERS®

Mars 2020

► A toi ! :



Informelle mais utile... Les bienfaits de la socialisation



OMAR TIJANI

Professeur à la Faculté Polydisciplinaire de Larache
Formateur et consultant en Management et RH

Quelle importance donnez-vous à la buvette de l'entreprise ? La machine à café, la cantine, le transport, les sorties organisées, les occasions familiales de vos collaborateurs, etc. ?

En tout cas, il s'agit des lieux de socialisation extrêmement importants où s'incarnent délibérément l'identité et la culture d'entreprise. Ces lieux représentent également des environnements idéals pour l'apprentissage, l'information, la communication informelle, l'hybridation des compétences et bien d'autres fins utiles.

Plusieurs chercheurs soulignent le rôle des pratiques de socialisation dans l'atteinte des objectifs organisationnels.

Les chercheurs F. Van den Bosch, H. Volberda et M. De Boer (1999) affirment que les capacités de socialisation peuvent influencer les objectifs organisationnels en spécifiant des règles générales ou sous entendues. Ces capacités se réfèrent à la capacité de l'entreprise à produire une idéologie partagée qui offre à ses membres une identité attractive aussi bien qu'une interprétation collective de la réalité. Dans cette perspective, les capacités de socialisation résultent de

la culture de l'entreprise et de ses systèmes d'idées (p 557).

De son côté, Minbaeva (2005) postule que les mécanismes de socialisation et les pratiques du travail flexible, employées au sein des entreprises favorisent l'environnement de l'apprentissage et augmentent ainsi le partage des connaissances.

La socialisation est un instrument qui relève plutôt des routines informelles dans l'organisation, elle est cependant indispensable et inévitable, car les capacités système (procédure, formalités...) sont rigides et auront toujours besoin de l'acteur-Homme pour les interpréter et les mettre en place. Le rôle du leadership est de faire de la socialisation un instrument qui cristallise l'identité de l'entreprise, sinon, les collaborateurs créeront des rites organisationnels qui risqueront d'entrer en conflit avec l'identité et la culture voulue par la direction.

Pratiquement, cela se traduit par l'encouragement et la participation du leadership et la hiérarchie dans les lieux et les moments de socialisation, sans les diriger ou les officialiser, car la socialisation est informelle et devra le rester !

► Coaching :

Heuristiques et biais cognitifs au service du coaching



MOHAMED RACHID BELHADJ

Coach Professionnel certifié
Formateur & Consultant
Senior

Nous avons vu dans le numéro précédent (Introduction aux Biais Cognitifs) que, devant la complexité du monde réel, l'être humain, malgré (ou grâce à) ses capacités biologiques et intellectuelles limitées, perçoit l'environnement comme un **modèle simplifié**, source de raisonnements et de jugements, donc de décisions et de comportements, généralement adaptés (dits heuristiques) et des fois inadaptés (dits biais cognitifs), donc **source d'erreur**. Ce sont des **raccourcis de pensée** qui nous aident intuitivement et automatiquement à décider : fuir, attaquer, choisir... Ce modèle **simplifié de pensée**, essentiellement inconscient, que Kahneman (2012) appelle Système 1, est donc à la base de la plupart de nos **croiances** (ressources et limitantes), impactant par conséquent nos comportements.

Et si certains de ces biais automatiques peuvent être efficaces dans un milieu naturel (ou « archaïque »), ils peuvent se révéler inadaptés dans un milieu « artificiel moderne », provoquant des **anachronismes** de pensée et de comportement.

Exemple : le biais de négativité qui nous fait voir le côté « négatif » plutôt que le côté « positif » des choses, biais que nous développerons plus loin, a permis à notre espèce de survivre, mais actuellement risque d'être handicapant.

En résumé, le Biais cognitif (ou raccourci de la pensée) est une **heuristique « biaisée »** qui - tout en témoignant de nos habilités, savoirs ou compétences-, peut être source de **déviaton** du jugement et du raisonnement.

Le présent article fait une continuité d'articles, qui seront subdivisés en 3 parties :

Partie 1

Le besoin de traiter
le trop-plein d'informations.

Partie 2

Le besoin de donner
du sens au monde qui nous entoure.

Partie 3

le besoin d'agir vite.

Pour étayer mes propos, et montrer par là le rôle du coaching en relation avec ces modèles de pensée, j'ai suivi la classification (librement revisitée) de Benson Buster, et n'ai repris succinctement que quelques Biais sur environ 200 déjà recensés. Nous découvrirons que ces biais peuvent donner

Partie 1

Le besoin de traiter le trop-plein d'informations.

Devant la profusion des informations perçues, **notre cerveau trie et filtre**. Il y arrive par l'intermédiaire des raccourcis cognitifs (les heuristiques) et nos modèles mentaux, nous économisant ainsi du temps et de l'énergie. Pour ce faire, il recourt à des stratégies pour choisir les informations (ou bouts d'informations), qu'il considère « utiles et utilisables », et que souvent il les surestime. Alors, comment procède notre mémoire pour juger ce qu'elle doit **sélectionner** comme information avec ce que cela impliquerait comme **erreur de jugement et/ou de raisonnement ou manque d'objectivité** ? Pour illustrer ce qui précède, nous citerons dans cette partie les quelques Biais suivants :

1 - La tendance à retenir ce qui est récemment mémorisé ou souvent répété, et délaisser le reste : le Biais de Disponibilité, l'Illusion de Fréquence, l'Effet de Simple Exposition, l'Effet de Vérité et le Biais d'Ancre.

2 - La tendance à confirmer ou à renforcer nos propres croyances ou à ne pas voir ses propres biais : le Biais de Confirmation, la Dissonance Cognitive et le Biais de la Tache Aveugle.

Sous-partie 1

La tendance à retenir ce qui est récemment mémorisé (ou souvent répété) et délaisser le reste.

Elle ne manquera pas d'impacter notre capacité de raisonner et/ou de juger et/ou de décider. Parmi les nombreuses heuristiques d'attention et de biais informationnels qui en découlent nous citerons les cinq biais suivants :

1.1 - Biais (ou heuristique) de Disponibilité : C'est une **extrapolation** à partir d'informations qui nous ont le plus **impactés** ou de souvenirs les plus **récents**. Ainsi, plus un événement est **accessible** et plus il semblera fréquent et probable, plus une information est vivante et plus elle sera convaincante et facile de s'en souvenir, et plus quelque chose devient évidente et plus elle apparaîtra **causale**. Kahneman (2012) considère ces informations immédiatement disponibles en mémoire comme un « processus qui consiste à juger la fréquence par la facilité avec laquelle des exemples viennent à l'esprit. » Quelques exemples inspirés de Kahneman :

► **Exemple 1**: Lors du retard du train, on ne parle pas de ceux

lieu à des manipulations (la publicité, par exemple), à des préjugés, à des stéréotypes, des distorsions et autres erreurs et croyances limitantes. Bref, nous découvrirons que **notre cerveau nous trompe !**

qui arrivent à l'heure. L'exception devient alors la règle !

► **Exemple 2** : Penser que fumer n'est pas dangereux pour la santé uniquement parce qu'une personne ayant vécu jusqu'à 100 ans fumait trois paquets par jour, en oubliant que peut-être cette personne était un cas atypique.

► **Exemple 3** : Ne pas éprouver le besoin de se vacciner contre la grippe parce que « *personne de notre connaissance ne l'a eue l'année dernière.* »

► **Exemple 4** : « *Au sein d'une équipe, chacun a souvent le sentiment d'avoir fait plus que sa part et a aussi l'impression que les autres ne lui sont pas assez reconnaissants de sa contribution individuelle.* » On se souvient donc de ses propres efforts « *avec plus de clarté que de ceux de l'autre.* » Distorsion souvent source de conflits au sein des couples.

Conséquences ? Cette erreur de jugement est une aubaine pour le marketing ! Comment ? Quand vous allez à un supermarché, vous analysez rationnellement les avantages et les inconvénients de tous les produits ? D'où **le processus inconscient de substitution** de la question : "Quel est le meilleur produit (ou service) pour moi ?" par « *quel est le meilleur produit (ou service) que je connais ?* ».

Ces exemples montrent non seulement le rôle des émotions dans la « fixation » des souvenirs, mais également comment l'environnement, profitant de notre « **paresse cérébrale** », peut créer en nous des souvenirs...

Antidote : Cas de la prise de décision : La prise de conscience permet déjà un gain de temps, ce qui permettra à l'interlocuteur d'analyser la situation et, partant, sa résolution. En effet, la réponse la plus pertinente n'est pas nécessairement celle qui nous vient en premier à l'esprit, même si notre intuition se réalise des fois.

À noter que ce Biais de Disponibilité (BC) va de pair avec le Biais de Confirmation (voir ci-dessous). Il est à rapprocher, entre autres, des biais suivants : Illusion de Fréquence (ou le phénomène de Baader-Meinhof), Effet de Simple Exposition et l'Effet de Vérité, avec lesquels le BC est soit en relation de « contamination » mutuelle, soit en relation de « renforcement », soit sous forme de variante (Illusion de Fréquence) comme nous verrons progressivement au fur et à mesure de l'avancement de cette présentation.

1.2 - Illusion de fréquence (ou Phénomène de Baader-Meinhof) : Ce phénomène survient lorsqu'une personne, après avoir pris connaissance pour la **première fois** d'un fait, d'un mot, d'un phénomène ou toute autre chose (souvent étrange ou curieuse), **rencontre à nouveau**, parfois à plusieurs reprises, cette même chose peu de temps après sa découverte. Cette illusion, statistiquement peu probable, est due en réalité à notre façon de la percevoir. Ce phénomène est renforcé par deux biais : *l'Attention Sélective et le Biais de Confirmation*.

Antidote : La prise de conscience, en introduisant une dose de doute, nous permet de prendre du recul pour examiner la situation avec plus d'objectivité et d'esprit critique.

À noter que ce phénomène peut se rapprocher du phénomène de "déjà-vu" (ou paramnésie). À relier avec le *Biais de Vérité et au Synchronisme* (que nous verrons plus tard).

1.3 - Effet de simple exposition (ou effet d'exposition) : À force d'être préalablement exposé, de façon répétitive, à un stimulus (une image, quelqu'un, une idée, un produit, un lieu...) celui-ci devient **plus positif** à nos yeux et on finit par l'intégrer dans notre esprit en tant que **premier choix par défaut**. Ce stimulus répétitif est inconsciemment interprété par notre Système 1 (intuitif et automatique) comme un **signe de sécurité**, lui accordant donc plus de valeur. Cette exposition est de nature à altérer notre jugement, voire nos décisions. C'est l'un des nombreux biais sur lesquels s'appuie également la publicité. Exemple : toujours acheter le même type de café moulu par la pub. En effet, lorsque nous n'avons pas la **capacité** de trouver d'autres alternatives, nous nous rabattons sur ce que nous connaissons.

L'antidote : Examiner quels sont les autres choix possibles dans notre entourage et s'interroger sur le choix que l'on adopterait si nous sommes confrontés à d'autres options, fussent-elles contradictoires !

1.4 - Effet de Vérité (aussi connu comme l'effet de validité, l'effet de vérité illusoire ou l'effet de répétition) : C'est la tendance à croire que **l'information est correcte** après une exposition répétée. La répétition rend les déclarations plus faciles à traiter par rapport à de nouvelles déclarations non répétées, ce qui conduit les gens à croire que la **conclusion répétée est « plus vraie »**, et ce indépendamment de notre profil cognitif particulier. Exemple : les fake news, le mensonge, le matraquage publicitaire, la propagande politique, etc. Comme si la répétition créait la vérité !

Ce biais vise les émotions afin de pousser les personnes à croire qu'une affirmation répétée à satiété est plus susceptible d'être vraie ou acceptée comme vérité. Cette **technique fallacieuse** est largement utilisée en politique, où les slogans finissent par devenir une **« vérité » mobilisatrice**.

Ce biais est d'autant plus important qu'il est à la base de nombreuses **croyances limitantes**. Croyances que le coach doit identifier pour établir une stratégie d'accompagnement de son coaché afin de venir à bout des obstacles qui s'érigent sur son chemin de développement.

Des psychologues allemands (Ralph Hertwig, Gerd Gigerenzer et Ulrich Hoffrage, 1997), spécialistes de la rationalité limitée et des heuristiques de jugement, ont montré que **la familiarité peut dominer la rationalité** et qu'entendre de façon répétée qu'un certain fait est faux peut affecter les croyances de l'auditeur. Kahneman affirme que *« la familiarité d'une partie de la déclaration suffit à conférer une impression de familiarité, et par conséquent de véracité, à l'ensemble de la proposition »* !

À noter que l'Effet de Vérité est également lié au Biais Rétrospectif, qui est la tendance à réinterpréter rétrospectivement un événement.

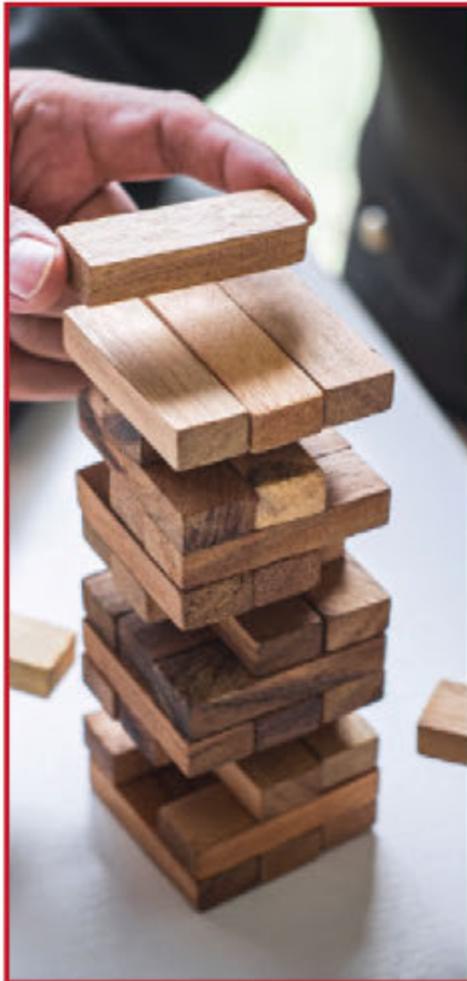


Antidote. Se documenter largement et chercher d'autres options. Le Métamodèle de la PNL peut servir de référentiel au coach.

1.5 - Le Biais d'Ancre (Effet d'ancrage ou ancrage mental ou effet de focus) : Dans un contexte donné, les individus ont tendance à utiliser, de façon induite, la première information reçue (ou impression) comme **référence**, c'est le point d'ancrage.

Cette **première impression** (chiffre, fait, émotion, produit,

personne, etc.) servira pour **juger** les informations postérieures, voire à les **négliger**, surtout si elles viennent la contredire. Cela nous empêche d'étudier, sur le même pied d'égalité, les autres options ou nous enferme dans la peau d'un « personnage ». L'ancrage risque de se renforcer avec le temps, ce qui le rendra difficile à modifier. Exemple : le professeur pourrait surestimer ou sous-estimer un élève au début de l'année et en être influencé lors des notes (sévères ou indulgentes) postérieures.



Utilisation : Ce biais peut intervenir dans les négociations, les soldes des magasins ou les menus de restaurants. Il peut être suscité (« ancré ») chez les autres par exemple lors d'une négociation dès qu'on fait une première offre.

L'antidote : Pour éviter ce biais, il faut éviter de se focaliser sur un seul point de référence. Pour ce faire, il faut recueillir sur un sujet donné **d'autres « premières impressions »** provenant de différentes sources pour **désactiver** son propre ancrage. Ou bien, dans le cas d'achat/vente d'un bien immobilier par exemple, établir à l'avance un intervalle de prix, avec une valeur haute et une valeur basse et s'y tenir. Dans ce cadre passer à **l'étape de l'écrit** (dresser liste des « pour » et des « contre ») peut, lors des décisions, s'avérer très utile surtout pour la prise de recul que cela implique.

Conclusion sur la mémorisation sélective :

a- Rester vigilant pour notre cerveau (Système 2 de Kahneman) est fastidieux, mais écouter sa « **paresse** » et ne pas se donner les moyens d'éviter nos erreurs (Système 1) peut être très coûteux. D'où la nécessité de « réveiller » notre Système 2 pour détecter et analyser les erreurs, nos auto-duperies et examiner d'autres éventualités. Pour cela nous devons nous inspirer de la **pensée critique** et nous entraîner à introduire une dose salutaire de **doute** méthodique dans notre esprit.

b- Le coach, pour aider son coaché à déjouer les pièges des biais cognitifs, doit d'abord les détecter (les siens et ceux de son client) ainsi que les erreurs de jugements consécutives. Le coach peut recourir, par exemple, aux *Métamodèles de la PNL* et aux *14 Patterns d'influence* de Robert Dilts.

Mais, au préalable, vous vous demanderez comment se fait-il que nous, êtres « rationnels », voire « experts », **nous nous laissons tromper** , souvent même après

notre prise de conscience ? C'est le rôle, entre autres, de certains biais (*Biais de Confirmation, la Dissonance Cognitive et le Biais de la Tache Aveugle, ci-dessous*) qui fonctionnent comme des mécanismes « **confirmatifs** » et/ou « **renforçateurs** », contribuant grandement à notre **cercle vicieux** situationnel.

C'est ce que nous verrons au prochain numéro 4 de **Aigle (Sous-partie 2)** .

En attendant : Observez-vous, lisez, écrivez vos impressions, doutez, critiquez, argumentez...

et posez-vous la question suivante : « *Quelles sont mes croyances limitantes ?* »

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/14/10/2016/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 1974 ,4157, P. 1124-1131. / Site : http://horizonrh.ma/dictionnaire_B.html

► Echo Eco :



BRAHIM TEMSAMANI

Docteur en Management des Organisations
Consultant senior en management

► **La position du Maroc sur le plan africain en matière de « Start up » :**

A l'opposé de ce que croit la majorité des marocains, les start up au Maroc n'occupent pas une position honorable sur l'échiquier africain et le total des levées de fonds ne dépasse pas 3 millions de dollars, alors qu'un pays connu, la Kenia occupe la première place avec 348 millions de dollars, suivi de Nigeria avec 346 Millions de dollars et à 3ème position l'Afrique du sud avec 250 Million de dollars de fonds levés.

Le Maroc se positionne dans le 15ème rang juste avant le Mouzanbik, L'Enghanda et la côte d'ivoire. En revanche, ce qui est particulier dans ce classement, c'est que le « TOP 5 » sont tous les pays anglosaxons.

De l'autre côté, nous remarquons que 70% des structures d'accompagnement se trouvent concentrées dans la ville de Casablanca et 30% dans la ville de Rabat. Ce qui veut dire que le reste du royaume ne dispose pas de ces structures pour accompagner les start up nouvellement créées.

► **Une nouvelle solution pour les chèques sans provision :**

Dans le passé, la pénalité à payer pour les chèques sans provision était du 5% du montant du chèque et lors du 1er incident. S'il y'a récidive, cette pénalité devient double ; c'est-à-dire 10%. S'il y'a encore récidive, pour la 3ème fois, la pénalité se double aussi à 20%.

Mais aujourd'hui, et à partir du 1er Janvier 2020, la pénalité ne sera que de 1.5% du montant du chèque avec un plafond ne dépassant pas 10 000 Dhs pour les personnes physiques et 50 000 Dhs pour les personnes morales.

Cette nouvelle procédure va certainement pousser les personnes à s'acquitter de leur dette, à rendre confiance à l'utilisation des chèques et surtout à renforcer le rôle des banques et de la monnaie scripturale.

► **Le nouveau partenariat économique entre la France et la Chine évalué à 15 Milliards de dollars :**

Pendant sa dernière visite à la Chine, le président français Emmanuel Macron a signé plusieurs partenariats et conventions concernant plusieurs secteurs d'activité, notamment l'énergie, l'environnement, les produits alimentaires, l'aéronautique, etc... Le volume global de ces conventions avoisine 13,6 Milliards d'Euro ou 15,1 Milliards de dollars.

Sans nul doute, ces conventions vont améliorer quantitativement et qualitativement les relations économiques et commerciales entre les deux pays et atténuer par ricochet, les tensions commerciales entre la Chine et les Etats Unis.



► **L'analyse de la conjoncture économique marocaine par FMI :**

Selon le FMI, le royaume du Maroc va enregistrer un taux de croissance de l'ordre de 2,8% pendant l'exercice 2019 et un déficit budgétaire avoisinant 4% pendant la même année.

Par ailleurs, s'il y'a une parfaite maîtrise des taux d'inflation pour se sortir aux alentours de 0,4%, le taux de chômage, quant à lui reste relativement élevé : 9,4%.

En revanche, la convention des importations par les exportations est évaluée à 5,2 mois, ce que correspond pratiquement à 25,4 Milliards de dollars vers la fin de l'année 2019.

Les experts du FMI précisent que le Maroc a lancé récemment plusieurs reformes, mais pour renforcer davantage la flexibilité de l'économie marocaine, un certain nombre de mesure doit être rapidement entrepris afin de dynamiser la gouvernance, le marché de l'emploi et l'éducation nationale.

► **L'analyse d'Euler Hermes de la croissance économique dans la zone euro :**

Selon le cabinet international Euler Hermes le PIB de la zone euro n'a augmenté que de 0.2% pendant le 3ème trimestre de l'année 2019.

De même, les experts d'Euler Hermes ne prévoient qu'un taux de croissance faible de l'ordre de 1% pendant l'année prochaine. Ceci s'explique par le marasme et la stagnation que connaissent tous les pays de la zone euro ainsi qu'une faible demande mondiale sur les produits et services de la zone euro qui sont restés au même niveau que l'année 2013.

► **Les salaires et les effectifs dans la fonction publique :**

Le niveau des salaires dans la fonction publique va augmenter de 6.7% entre 2019 et 2020 pour plafonner à 119.67 Milliards de Dirhams soit %9.88 du PIB marocain.

Les salaires ne sont pas distribués de façon équitable entre les différents ministères. Effectivement, le salaire mensuel net moyen est de :

- 11 710.00 Dh dans la justice
- 7 829.00 Dh dans l'économie et la finance
- 10 045.00 Dh dans la santé
- 6 873.00 Dh dans l'intérieur

D'un autre côté, il est important de constater que 75% des fonctionnaires de l'Etat (soit 564 549 personnes) ont un âge supérieur à 35 ans et que 33.8% d'entre eux ont un âge supérieur à 50 ans. Néanmoins, le nombre de femmes dans la fonction publique ne dépasse pas 34.8%.

Donc la pyramide d'âge (forme champignon) est très gonflée au niveau du sommet ce qui explique en quelque sorte l'éclatement de la masse salariale.

► **Le marché de l'emploi pendant le 3ème trimestre de l'année 2019 :**

Le nombre de postes de travail nouvellement créés jusqu'au 3ème trimestre de l'année 2019 est de 143 000 postes, notamment par des secteurs actifs comme les services et les bâtiments et travaux publics. Alors que d'autres, et plus particulièrement l'agriculture, l'industrie et l'artisanat, ont connu une régression en matière de création d'emploi.

Suivant les dernières statistiques publiées par le HCP, le taux de chômage est passé de 9.3% à 9.4% entre 2018 et 2019. Par contre, le taux de chômage chez les jeunes âgés de 15 à 24 ans reste excessivement élevé puisqu'il a dépassé le seuil de 26.7%





► Tribune libre :

La socialisation organisationnelle

◀ **AICHA JEBARI**

Responsable projets à Horizon RH
Doctorante en sciences de gestion à l'ENCG

► **1. En quoi consiste la socialisation organisationnelle?**

La socialisation organisationnelle représente indéniablement un concept important dans les sciences de gestion et une pratique fondamentale dans les organisations. La définition de ce concept a évolué d'une prééminence de l'organisation, mettant l'accent sur l'apprentissage des valeurs, normes et comportements appropriés afin de maintenir l'identité de l'organisation vers une plus grande prise en compte du rôle actif de l'individu. Identifiée comme un processus, la socialisation

organisationnelle est associée à la phase d'entrée ou de transition organisationnelle et peut être définie comme un processus double de transmission et d'acquisition entre l'organisation et l'individu. En se référant aux travaux de Van Maanen et Schein, fondateurs du concept, la socialisation organisationnelle est définie comme le processus par lequel un individu acquiert les connaissances sociales et les compétences nécessaires pour assumer un rôle dans une organisation.

► **2. Dans quelle mesure la socialisation organisationnelle favorise-t-elle l'engagement et l'implication des collaborateurs ?**

A vrai dire, l'engagement des employés fait de plus en plus partie des préoccupations des professionnels RH, notamment face au contexte actuel de concurrence acharnée, de pénurie de certaines qualifications pointues, de variations des attentes des collaborateurs... Cette relation entre l'employé et l'organisation est en dégradation constante et est devenue un enjeu managérial impérieux. D'ailleurs, les entreprises s'intéressent de plus en plus aux stratégies de maintien et fidélisation des employés afin d'assurer l'engagement de ces derniers, caractérisé par une forte croyance des valeurs et des buts de l'organisation, d'une volonté à déployer des efforts

considérables pour l'organisation et d'un désir de rester au sein de l'organisation. Ces caractéristiques représentent une grande partie des objectifs de la socialisation organisationnelle. Dans ce sens, les pratiques de la SO, si bien gérées, influencent positivement l'engagement organisationnel du fait qu'elles accélèrent la prise de poste, facilitent l'intégration dans le groupe du travail, contribuent au développement des attitudes et comportements positifs vis-à-vis de l'organisation et permettent également la transmission de la culture d'entreprise.

► 3. Quelles actions peut-on envisager dans ce sens ?

Pour la majorité des entreprises que j'ai pu côtoyer, le processus de SO se réduit à des pratiques simples qui consistent essentiellement en la distribution des livrets d'accueil, ou l'organisation d'une journée d'intégration pour introduire le nouvel arrivant à son nouveau monde... Cependant, de telles pratiques ne donnent pas toujours les mêmes résultats. En effet, pour maîtriser l'étape de la socialisation, les managers ont besoin de vraies politiques formalisées voire des stratégies de socialisation qui prennent en considération le caractère

dynamique de la SO et s'inscrivent dès lors dans une continuité d'étapes. Ces stratégies se traduisent en pratiques adaptées au contexte de l'entreprise, je cite par exemple la formation continue, le tutorat, le coaching... Ces programmes pourraient donc être perçus par l'employé comme un investissement dans la relation entre l'entreprise et lui, et que cette relation contribuerait ainsi à augmenter l'engagement d'un individu envers l'entreprise.

► 4. Comment composer avec les nouvelles recrues ?

La gestion de l'intégration se déroule dans la phase d'entrée à l'entreprise. Dans la logique de la socialisation organisationnelle, cette phase se croise avec l'étape d'acquisition de la culture d'entreprise, du rôle et des compétences attendues dans le travail et du fonctionnement au sein de l'équipe. Raison pour laquelle, une attention particulière doit être accordée

aux nouvelles recrues pendant cette période critique qui se caractérise aussi par un niveau de stress et d'incertitude très élevé vis-à-vis de l'organisation, et ce, à travers des programmes de socialisation bien orientés et structurés en fonction des objectifs et stratégies de l'organisation.

Article paru le 25 Novembre 2018 sur le journal LE MATIN.

HORIZON RH
L'HOMME AU CŒUR DE LA PERFORMANCE

22 ET 23 FÉVRIER 2020

CYCLE MANAGER RH
NIVEAU OPÉRATIONNEL

f in



◀ BRAHIM ATROUCH

Docteur en Droit / Professeur universitaire
Ex-inspecteur divisionnaire du travail
et des relations sociales

► Parlons juridique :

≡ L'entreprise « de tendance » quelle place et quels enjeux ?

Une entreprise est qualifiée « de tendance » lorsqu'elle témoigne d'un objectif politique, confessionnel, caritatif, éducatif, scientifique ou artistique ou lorsqu'elle a pour objet la diffusion des informations ou l'expression d'opinions. Dès lors, comment garantir son bon fonctionnement si les membres de son personnel adoptent des attitudes et comportements contraires à la ligne idéologique qu'elle entend propager et partager ?

La loi marocaine ne prévoit aucune disposition, dans ses textes, concernant l'entreprise de tendance. Il reviendrait à la jurisprudence de définir si le salarié d'une entreprise de tendance ou identitaire est soumis à des exigences supplémentaires susceptibles d'empiéter sur sa liberté et plus particulièrement sur la liberté de culte. Ainsi, « Les entreprises de tendance sont celles dans lesquelles « une idéologie, une morale, une philosophie ou une politique sont expressément prônées. En effet, l'objet essentiel de l'activité de ces entreprises est la défense et la promotion d'une doctrine ou d'une éthique » | Philippe Waquet, « Loyauté du

salarié dans les entreprises de tendance », in Gazette du Palais., 1996, p. 1427).

Autrement dit, elle s'est appuyée à cette fin sur une conceptualisation toute prétorienne : « celle de « l'entreprise de tendance » dont la raison d'être réside dans la défense ou la promotion d'une cause, d'une doctrine ou d'une ligne idéologique, éthique ou politique et qui est, de ce fait, déliée de l'application des règles du Code du travail proscrivant les discriminations et l'ingérence de l'employeur dans la vie privée du salarié » | Danièle LOCHAK, Louis-Léon CHRISTIANS, Patrick RÉMY, Hugh COLLINS, Sophie ROBIN-OLVIER, « Table ronde : La religion dans l'entreprise - Regards croisés et perspective comparative, après l'arrêt Baby Loup », in Petites affiches - 2013/07/30 - n° 151, p. 29). En effet, **les salariés des entreprises de tendance sont appréciés « non seulement par rapport à leurs compétences et expériences professionnelles mais également par rapport à leurs qualités personnelles, et notamment celles relatives à**

l'idiologie prônée par l'entreprise » (El mekki Lamlih, « La limitation de la liberté religieuse du salarié dans l'entreprise de tendance en droit du travail Français et Italien », in Editions universitaires européenne. Saarbruchen 2011, p. 21) .

Ainsi, le contrat *intuitu personae*, dans l'entreprise de tendance, signifie que le contrat est conclu sur le fondement des qualités de l'un des cocontractants, de sorte que l'erreur sur ces qualités peut être cause de nullité (idem). Certaines entreprises ou associations ont une finalité qui se réfère à des valeurs éthiques, politiques, religieuses ou autres. Cette finalité peut justifier un engagement contractuel du salarié à adopter un comportement dans sa vie privée conforme au "caractère propre" de l'entreprise (ou de l'association) et en adéquation avec les fonctions assumées par le salarié. Dans une telle hypothèse, le contrat de travail, plutôt que le règlement intérieur, peut inclure légitimement l'obligation pour le salarié de respecter les valeurs de l'entreprise par une attitude extérieure en harmonie avec celles-ci et en raison de la mission qui lui est confiée Jean-Marc Miglietti. (Vie personnelle et obligations professionnelles du salarié », in Juris associations n° 187 du 1998/11/01, n187°, p.26).

Une entreprise de tendance a donc le droit de choisir les membres de son personnel en exigeant d'eux le respect de ses orientations fondamentales. Par conséquent, lors du

recrutement, il est nécessaire que l'entreprise s'enquière, dans une certaine mesure, plus grande que de coutume, d'éléments habituellement considérés comme faisant partie de la vie privée du candidat, tel que ses convictions politiques et religieuses, sa situation familiale, etc. S'ils font partie des éléments pris en compte dans la rédaction du contrat de travail ; ces intrusions dans la vie privée sont jugées ici comme légitimes et justifiées car elles ont un lien direct et incontournable avec les finalités poursuivies par l'entreprise (Jean-Marc Miglietti, (Vie personnelle et obligations professionnelles du salarié », in Juris associations n° 187 du 1998/11/01, n187°, p.26).

En somme, si l'entreprise de tendance comporte des exigences propres qui peuvent être imposées aux candidats à l'embauche, l'obligation de bonne foi n'entraîne pas de plein droit une obligation de respecter une « communion de pensée et de foi » avec l'employeur (Fanny VASSEUR-LAMBRY, « La bonne foi dans les relations individuelles du travail », in Revue Petites affiches, 17 mars 2000 n° 55, p. 4) et le respect de la vie privée du salarié reste une exigence dans les relations du travail, fondée par les dispositions garantissant les droits de la personne et renforcée par les principes droits et libertés fondamentales. Cette exigence permet de séparer la vie privée et la vie professionnelle mais elle peut créer obstacle à une considération augmentée à la vie privée dans les rapports du travail.

Nos cycles de développement personnel prochainement lancés

Janvier
2020



CYCLE PRATICIEN PNL

- ▶ Dédié aux coachs, aux professionnels de la communication, et à toute personne exerçant une fonction d'encadrement, chefs d'entreprises, managers et cadres ...
- ▶ 3 séminaires en présentiel (9 jours).
- ▶ Conçu pour vous permettre d'accéder à la maîtrise des techniques de changement favorisant le développement des stratégies d'excellence et de motivation.
- ▶ Notre intervenant est maître praticien et formateur Agréé de la PNL par NFNLP-USA.

INITIATION À L'ENNÉAGRAMME



- ▶ Formation de 2 jours
- ▶ Dédiée aux DRH, formateurs, consultants, coachs, et toute personne souhaitant mieux se connaître et mieux comprendre le fonctionnement de soi-même et des autres.
- ▶ Conçue pour vous permettre d'identifier vos propres facettes dominantes de personnalité, d'optimiser sa communication avec les différents profils de personnalité et comprendre leurs sources de motivation.
- ▶ Notre intervenant est praticien en Ennéagramme, Coach ICF et formateur de coachs professionnels.

Février
2020



CYCLE APPROFONDI DE L'ANALYSE TRANSACTIONNELLE (EATA)

- ▶ 12 Séminaires en présentiel.
- ▶ Le premier cycle approfondi en matière de l'Organisation et du Conseil au Maroc.
- ▶ Animé par deux références de l'Analyse Transactionnelle au niveau Européen (TSTA O/C).
- ▶ Conçu pour vous permettre à savoir utiliser les techniques de l'AT dans des situations problématiques réelles diagnostiquées.

Février
2020

► Lexique :

La littérature sur l'identité organisationnelle s'est largement développée depuis qu'elle a débuté de manière systématique avec l'article séminal d'Albert et Whetten (1985), au point de devenir une puissante lentille pour comprendre certains problèmes organisationnels. En témoigne le nombre toujours

grandissant d'articles traitant du sujet. Cela provient certainement du fait que l'identité est un « concept racine » qui peut être sollicité pour rendre compte de phénomènes que d'autres théories moins fondamentales ne parviennent pas à expliquer.

A - L'identité organisationnelle

Les concepts d'identité organisationnelles, désormais largement diffusés en sciences sociales, sont devenus un pilier de la recherche en management pour comprendre comment une personne acquiert le sentiment de "faire partie d'une organisation" (identification), ce qui la conduit à lui attribuer un certain nombre de caractéristiques, autrement dit une identité spécifique. Elle a été définie par Albert et Whetten comme l'ensemble des éléments propres à une organisation et présentant un caractère

central, distinct et constant dans le temps (central, distinctive, enduring). L'identité organisationnelle est un processus réflexif de l'organisation sur elle-même, et fait référence au sentiment d'exister réellement et d'être unique, situé dans le temps et dans un lieu, et distinct des autres. Ce concept permet de mieux comprendre les comportements des individus dans les organisations à travers des notions comme l'identification, la motivation ou l'engagement.

B - L'approche fonctionnaliste

Elle compare l'organisation à un organisme vivant, sensé obéir à des lois similaires (Gioia, 1998). L'identité, assimilée à un objet, est supposée être relativement stable au cours du temps. Des recherches de ce type ont ainsi tenté par le biais de comparaisons temporelles ou sectorielles de caractériser l'identité organisationnelle

dans ses différentes dimensions dans les années qui ont suivi les travaux fondateurs d'Albert et Whetten. Cette approche est jugée par les autres trop instrumentale, parce qu'elle suppose que l'identité organisationnelle peut et doit être contrôlée et manipulée par les dirigeants pour mieux manager leur organisation.

C - L'approche constructiviste

Fondée sur l'analyse des ruptures et des absences dans les discours, elle suppose que l'identité est une illusion, inventée pour répondre aux objectifs de parties en présence au pouvoir (Gioia, 1998). A partir des discours des membres d'une organisation, il s'agit de dé-construire les différentes définitions qui sont énoncées pour proposer des approches alternatives (Hatch, 2000). En outre, cette approche suggère que l'identité organisationnelle

est fragmentée, ambiguë, multiple, voire contradictoire. Hautement malléable, elle correspond ici à une image qui est façonnée par des communicateurs professionnels et les médias. Cette lecture de l'identité organisationnelle a été critiquée par l'approche interprétativiste pour sa tendance à abolir l'identification des membres de l'organisation.

D - Gouvernance d'entreprise

Elle représente la cadre de travail d'autorité et de contrôle au sein d'une Organisation utilisé pour l'aider à respecter

ses obligations entre autres sur les plans légal, financier et éthique.

E - Valeurs

Philosophies ou principes qui guident la conduite interne d'une organisation de même que ses relations avec le monde extérieur. Les valeurs fournissent des lignes directrices pour le personnel, sur ce qui est bien ou souhaitable et ce qui ne

l'est pas. Elles exercent une influence majeure sur le comportement des individus et des équipes et servent de lignes directrices générales dans toutes les situations.



HORIZON RH
L'HOMME AU CŒUR DE LA PERFORMANCE

NOUVEL AN

NOUVEL AN
2020

Une remise vous sera accordée à l'occasion
du nouvel an sur nos formations
de développement personnel

Pour plus d'information, contactez-nous !
coaching@horizonrh.ma
0661246647
0539944816

► Résultat du test :

☰ **Comment analyser vos résultats ?**

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

Moins de 11 « oui »

Vous êtes un peu trop rigide

Vous n'êtes pas du genre à dire « d'accord » quand vous ne l'êtes pas ou à vous laisser forcer la main. Mais ancré dans vos idées, vos choix, vos décisions, vous n'admettez pas facilement vous être tromper et vous avez du mal à changer d'avis (à passer d'un « non » à un « oui » par exemple) et à faire les concessions nécessaires. Du coup, vos rapports avec les autres, particulièrement avec vos supérieurs, sont souvent

un peu tendus, à la limite parfois du blocage. Vous devez vous montrer plus souple : comprendre que votre obstination est réflexe défensif (au fond, vous avez peur de rater), apprendre à contourner les obstacles (au lieu de les prendre de front), sentir quand c'est le moment d'être plus flexible.

De 12 à 22 « oui »

Vous êtes ni trop dur ni trop mou

Capable de plier quand c'est nécessaire, vous n'abdiquez pas pour autant toute personnalité. Vous n'êtes pas perméable à tout (le dernier qui a parlé n'a pas forcément raison), vous savez garder votre esprit critique. Vous avez vos propres idées, priorités, options et vous êtes ouvert à la contradiction, mais quand vous n'êtes pas d'accord, vous le dites (plus ou moins

gentiment). Bien sûr, vous perdez parfois du temps à argumenter, tenter de convaincre, concilier les points de vue. Par fois aussi vous faites de concessions que vous n'en avez envie. Mais, l'un dans l'autre, vous prenez toujours vos propres décisions (et vos responsabilités). Bref, vous êtes flexible, mais pas manipulable (en tout cas, pas souvent ou pas trop).

Plus de 22 « oui »

Vous êtes un peu trop manipulable

Vous dites oui à tout, même quand vous n'êtes pas d'accord ou n'avez pas envie. Forcément, les autres, surtout vos supérieurs, ont tendance à en profiter. Ils se servent de vous quand cela leur fait plaisir et ils vous oublient quand cela les arrange. Le cœur de votre problème : un terrible manque de confiance en vous, la peur de ne pas être aimé, apprécié.

Dans un groupe, une équipe, vous avez vite tendance à vous laisser dominer. La plupart du temps, vous préférez laisser tomber (plutôt que d'avoir à affronter un conflit), vous résigner au lieu de vous affirmer. La première chose à faire, c'est d'apprendre à dire non. Pour y parvenir, chaque fois que vous pensez « il faut que je fasse ceci, cela... », inversez : « Faut-il vraiment que ... » vous verrez, cela change tout.

▶ Évènements récents :



12/10/2019
HR Breakfast «Image Professionnelle : Attitudes et comportements»
Mme. Mariam Filali Meknassi.



14/11/2019
Atelier «écoute ce que je ne dis pas» par l'ICF



23/11/2019
HR Breakfast « Rôle et avenir des RH dans l'intelligence artificielle et la numérisation »
M. Adil Chergui



13/12/2019
Cérémonie de certification des Coachs de la 9ème promotion (CHC-Pro)
et conférence sur "le coaching et l'analyse transactionnelle"



14 et 15/12/2019
Certification 101 en "l'Analyse transactionnelle".
Mme. Christine Chevalier, TSTA O/C.



28/12/2019
HR Breakfast «Le médiateur, acteur de l'ingénierie
relationnelle pour une bonne entente sociale»
M. Driss Salioui

≡ Le prochain HR Breakfast, le 18-01-2020 :

Change management : comment faire face aux résistances ?

HR Breakfast est une rencontre mensuelle matinale de partage, de sensibilisation et de sourires organisée par Horizon RH. Des thèmes différents et des réponses pertinentes par des formateurs, des coachs et des consultants senior.



HORIZON RH
L'HOMME AU CŒUR DE LA PERFORMANCE

www.horizonrh.ma

Formation • Coaching • Recrutement • Consulting

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