

MARS 2020

EDITION
4^{ème}

AIGLE

Le stress en milieu
professionnel

**ce qui se passe
"vraiment"**

**Pour
déstresser,
broder**

**Heuristiques et
biais cognitifs au
service du
coaching**

**Comment
développer sa
résilience face à
la période de
CORONAVIRUS ?**

STRESS

comment y faire face ?

+Test : **Savez-vous gérer le stress ?**

www.horizonrh.ma

12 ans d'existence

Votre partenaire dans le développement
des compétences

Comité d'organisation



Chafik MEKRAI HARTI



Hafssa EL BAKKALI



Karima ASSILI

Responsable de publication



Aicha JEBARI



Jinane AKBIB



Fatine DIDI



Yassine CHAKROUNE



Amina SAHIIH
FELLOUS

Comité de rédaction



Chafik MEKRAI HARTI



Bernard CORBEL



Christine CHEVALIER



Nezha Hami-Eddine
ECHAIRI



Mohamed Rachid
BELHADJ



Brahim TEMSAMANI



Dounia AJAJ
BAKIOUI



Brahim ATROUCHH



Hafssa EL BAKKALI



Mostafa MASSID

SOMMAIRE

Un peu de Psy

Le stress au travail

04

Avis d'expert

Le stress vu par l'Analyse Transactionnelle

08

Testez-vous

Savez-vous gérer le stress ?

14

A toi !

Pour déstresser, broder

18

Coaching

Heuristiques et biais cognitifs au service du coaching

20

Echo Eco

L'actualité économique entre vos mains

27

Tribune libre

La femme au cœur de l'entrepreneuriat

26

Parlons juridique

Réflexion juridique sur la discrimination

31

Découverte

Ennéagramme, l'outil incontournable des managers et coachs performants

33

Dossier spécial

La résilience face à cette période de coronavirus : ne sous-estimez pas votre capacité de résilience !

35

Quelques répercussions économiques du Coronavirus

Lexique

Termes clés pour mieux comprendre le stress

37

Edito

Le stress est souvent lié à un état nuisible à l'organisme Humain. Cependant, il n'est pas inutile. Il est même l'issue pour retrouver son niveau optimal de performance, dans des conditions quelques fois insupportables.

Le stress est une réponse normale d'adaptation de notre organisme à certaines contraintes et agressions que nous subissons au quotidien. Le stress permet de développer notre vigilance en nous focalisant sur la situation problématique, en boostant notre énergie et en augmentant nos facultés de perception et la rapidité de leur intégration pour évaluer la situation et agir en conséquent face au danger.

Alors, comment positiver son stress et l'utiliser à bon escient ?

En réalité, le stress dépend de notre façon de percevoir les difficultés qui se présentent tous les jours. Il fait partie intégrante de notre vie et peut booster notre énergie pour atteindre de meilleures performances. C'est souvent ce qui nous procure force et motivation nécessaires pour relever nos challenges personnels et professionnels. Comment serait-il notre rendement s'il n'y avait plus d'échéanciers à respecter ou d'objectifs à atteindre ?



La satisfaction et le bonheur ressentis une fois les objectifs atteints peuvent en témoigner.

Etant le « piment » de la vie, tout est question de bon dosage, car lorsque le niveau de stress dépasse ce

que l'on est en mesure d'assumer, des changements mentaux et physiques peuvent se produire et bousiller notre existence.

La gestion du stress dépendant, dans une grande mesure, de la personnalité et de l'expérience de chacun. Apprendre à assumer sa responsabilité et à gérer son propre stress est important pour sa santé et aussi son efficacité au travail. Apprendre à dire « Stop » est aussi de sa responsabilité.

Volet Entreprise, nous considérons qu'une démarche pérenne de progrès et de maîtrise du stress, et généralement des Risques Psychosociaux (RPS), ne

pourra être bénéfique que si nous adoptons une vision holistique de la santé des individus qui s'étend à l'amélioration du bien-être psychologique et l'équilibre de vie perçu par le salarié. Sans oublier la promotion de la culture d'acceptation et d'engagement collectif et la volonté de progresser et de rechercher ensemble des solutions alternatives et originales aux difficultés rencontrées.

Chafik MEKRAI HARTI

DG Horizon RH

Un peu de Psy

LE STRESS AU TRAVAIL : CE QUI SE PASSE "VRAIMENT"

Le mot stress dérive du latin « stringere » qui signifie étreindre, serrer. C'est une réponse physiologique de l'organisme à une situation épuisante, dangereuse ou angoissante.

Lors des situations stressantes, le cerveau produit de l'Adrénaline et peu après le Cortisol. La répétition des situations de stress ou stress chronique aboutit à une dérégulation de la production du cortisol avec comme conséquence l'augmentation chronique de la glycémie, l'inhibition de certaines réponses du système immunitaire, la dérégulation du métabolisme des lipides protéines et glucides, la dérégulation du cycle veille-sommeil.

Les effets du stress chronique sur la santé sont multiples, citons par exemple l'hypertension, la nervosité, la fatigue, la dépression... L'état de stress n'est pas une maladie en soi mais lorsqu'il est intense et qu'il dure, il peut avoir des effets graves sur la santé physique et mentale des travailleurs concernés.

LE STRESS EN MILIEU PROFESSIONNEL

Avez-vous un travail stressant ? Êtes-vous entouré à votre travail par des personnes stressantes ?

Dans un premier temps nous étudions la notion de stress au travail sans insister sur la dimension psychologique liée à la présence de personnalités dites « difficiles ». Nous essayons de concevoir les risques psychosociaux indépendamment du caractère des managers, mais nous devons garder en tête, que probablement les troubles psychologiques de certains managers génèrent des niveaux de stress encore plus insupportables chez les salariés.

Un premier niveau de stress au travail est ressenti lorsqu'un déséquilibre est perçu entre ce qui est exigé de la personne, notamment les contraintes imposées par son environnement professionnel et les ressources dont elle dispose pour répondre à ces exigences : l'individu perd le contrôle sur la situation.¹

Dans les sociétés fortement industrialisées, un nombre grandissant de salariés déclarent souffrir de symptômes de stress que l'on relie à des facteurs appelés risques



Bernard CORBEL

Psychologue clinicien
Psychothérapeute & consultant

psychosociaux (RPS). Présent dans tous les secteurs d'activité, ce phénomène a un impact sur le fonctionnement des entreprises (absentéisme, turnover, ambiance de travail...)

IMPORTANCE DES SYMPTÔMES DUS À UN ÉTAT DE STRESS CHRONIQUE AU TRAVAIL

Symptômes physiques : douleurs (coliques, maux de tête, douleurs musculaires, articulaires, etc.), troubles du sommeil, de l'appétit et de la digestion, sensations d'essoufflement ou d'oppression, sueurs inhabituelles...

Symptômes émotionnels : sensibilité et nervosité accrues, crises de larmes, angoisse, excitation, tristesse, sensation de mal-être...

Symptômes intellectuels : perturbation de la concentration entraînant des erreurs et des oublis, difficultés à prendre des initiatives ou des décisions...

Ces **symptômes** ont des répercussions sur les comportements : recours à des produits calmants ou excitants (café, tabac, alcool, somnifères, anxiolytiques, stupéfiants,...), repli sur soi, difficultés à coopérer, diminution des activités sociales, agressivité...

1) Définition dans Atoutsante.com

PATHOLOGIES ASSOCIÉES AU STRESS CHRONIQUE

Si la situation de stress se prolonge encore, les symptômes précédents s'installent ou s'aggravent, entraînant des altérations de la santé qui peuvent devenir irréversibles :

Syndrome métabolique : le « syndrome métabolique » est le premier stade pathologique observable de l'hypersécrétion prolongée de catécholamines et de glucocorticoïdes. Il associe hypertension artérielle, obésité abdominale, résistance à l'insuline et perturbations du métabolisme des lipides sanguins (cholestérol, triglycérides...).

Maladies cardio-vasculaires : le syndrome métabolique constitue un facteur de risque pour le système cardiovasculaire. Les salariés exerçant une activité professionnelle sans grande marge de manœuvre ou avec une forte exigence de productivité sont plus fréquemment exposés à ces pathologies. (Il en va de même pour les salariés exposés au « job strain » du modèle de Karasek qui associe forte exigence psychologique et faible marge de manœuvre).



Dépression et anxiété : comme le montrent les études sociologiques (voir les modèles définis plus bas), la dépression est plus fréquente quand le travail associe une forte exigence psychologique à des faibles marges de manœuvre et à un manque de soutien social (absence d'aide de la part des collègues ou de la hiérarchie).

REPÈRES PSYCHOSOCIOLOGIQUES

Le modèle de Siegrist permet d'explorer deux dimensions psychosociales :

A- Les efforts extrinsèques : contraintes et exigences liées au travail à la fois sur le plan psychologique que physique (contraintes de temps, interruptions, responsabilité, charge physique, exigence croissante du travail, etc.).

B- Les récompenses : salaire, estime, contrôle sur son propre statut professionnel (perspectives de promotion, sécurité d'emploi).

L'hypothèse du modèle de Siegrist, c'est qu'un déséquilibre entre des efforts extrinsèques élevés et des récompenses faibles entraîne des réactions néfastes (pathologies liées au « job strain » sur le plan émotionnel et physiologique).

Le modèle de Karasek qui est aussi un outil d'évaluation des facteurs de risques psychosociaux au travail.

Il comporte trois dimensions :



A- La demande psychologique qui porte sur des aspects aussi bien quantitatifs que qualitatifs de la charge psychologique de travail.

B- La latitude décisionnelle qui comporte deux sous-dimensions : utiliser et développer ses compétences et qualifications, et son autonomie décisionnelle (marge de manœuvre dans la manière de faire son travail et de prendre part aux décisions qui s'y rattachent).

C- Le soutien social au travail, il comporte des aspects relatifs au soutien socio-émotionnel et instrumental des relations avec la hiérarchie et les collègues.

Pour Karasek, une situation de travail est donc fortement génératrice de stress si elle associe :

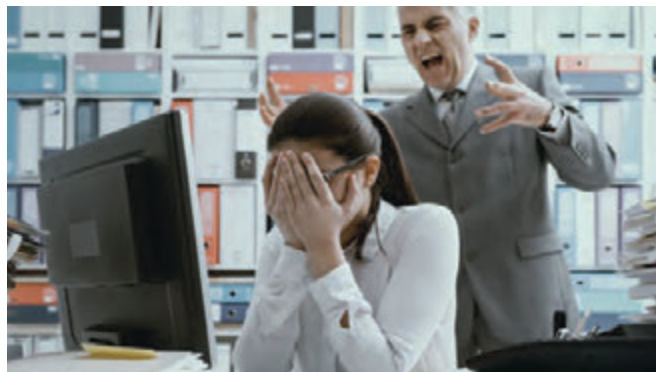
- Des exigences élevées au niveau du travail
- Peu ou pas de contrôle sur son propre travail
- Un soutien social faible de la part de l'équipe de travail ou de la hiérarchie.

À savoir : on peut explorer conjointement 5 dimensions psychosociales grâce à l'utilisation conjointe de questionnaires d'enquête psychosociale basés sur les modèles de Karasek et de Siegrist. Ce qui permet un diagnostic et une prévention du stress au travail par l'analyse des risques psychosociaux, avec une prédiction sur la santé à la fois physique et mentale.²



LA DIMENSION "SANTÉ MENTALE"

À mon avis il faut compter, pour mieux envisager le stress au travail et ses effets de burnout, avec les troubles de **la personnalité de certains managers à tous niveaux**. (Pour les troubles de la personnalité on devrait se référer au manuel DSM 5).



Les troubles de la personnalité sont des troubles tout à fait ordinaires et fréquents dans les familles et au travail. N'oublions pas une étude de l'OMS et du ministère de la santé du Maroc qui présente une statistique de **50 % environ de la population comme ayant souffert ou souffrant de troubles psychiatriques**.

Il est grand temps, du reste, de comprendre qu'il n'y a pas que les troubles spectaculaires de comportement et qui désignent ce que nous appelons, à tort, très couramment des états de folie. Beaucoup plus nombreux sont les troubles discrets et permanents liés à des styles de personnalités

réputés assez stables de l'enfance à la vieillesse..

Nous pouvons songer, par exemple, à la personnalité perverse narcissique (PN) qui fait grand bruit sur les réseaux sociaux à l'heure actuelle.

Cette personnalité associe un narcissisme exagéré avec condescendance et grandiosité et simultanément un esprit rusé, malin (souvent avec un QI élevé) et potentiellement nuisible envers autrui, puisque dénuée d'empathie. J'aime personnellement définir le pervers narcissique en entreprise comme un "psychopathe en col blanc". En effet, ce style de personnalité déviante est particulièrement répandu dans le milieu des affaires où il y excelle. À noter : une personnalité perverse narcissique décrite dans l'approche par traits des personnalités pathologiques selon le modèle DSM-5.

Sans le savoir, dans un souci de déployer des leaders à forte personnalité, capables de poursuivre des objectifs, par exemple de réduction de personnel et d'augmentation de la charge de travail, l'entreprise peut se constituer en nid pour personnalités narcissiques. On recrutera parmi eux des "coupeurs de têtes".

Sur le plan économique ces personnalités "intelligentes mais faibles avec leurs chefs et impitoyables avec leurs subordonnés" semblent constituer une manne.

Mais à y regarder de plus près on ferait bien de changer de politique.

2) Mesure du stress professionnel : approche de Siegrist, 2018. Approche de Karasek, Marie-Therese Giorgio, 2019

En effet, ces mêmes personnalités vont générer un taux de stress très élevé avec les maladies professionnelles citées, et en attendant celles-ci, une perte de productivité, une augmentation des erreurs dues au stress (le stress engendre des trous de mémoire, des déficiences de l'attention, et les premières absences au travail).

Bien des petits chefs, bien des patrons, vont envoyer une partie de leur personnel en cure psychiatrique pour y soigner des burnout accompagnés de dépression sévère. Certes, nous ne réduisons pas le fait que parmi le personnel et les collègues de ces gens-là figurent des individus plus sensibles et plus exposés aux conséquences néfastes de leur style de management (fréquemment la médecine du travail ne prend pas en compte la dangerosité des personnalités pathologiques mais tu incrimine la fragilité ou la faiblesse psychologique de la personne exposée à des symptômes de stress au travail).

j'ai commencé par un style de personnalité très spectaculaire, il ne faudrait pas croire que les PN soient les seuls à générer des troubles psychiatriques chez le personnel.

Une autre personnalité, par exemple, très fréquente en entreprise, est la personnalité obsessionnelle qui se soulage de son anxiété par une attitude de vérification et de contrôle extrêmement poussés. En management, ces personnes pratiquent le micro management, c'est-à-dire qu'elles veulent absolument tout contrôler et ont de très grande difficulté à déléguer. Comme elles sont extrêmement anxieuses, finalement jamais satisfaites, elles engendrent une colère contenue, une culpabilisation et une anxiété élevée chez leur personnel.

En fait, tous les troubles de personnalités sont supposés générer du stress dans les relations

interpersonnelles (certes dans les foyers mais aussi au travail) !

L'ensemble du personnel encadrant, en réalité, devrait se prêter à un examen de la personnalité avec dépistage des troubles.



Nous ne développerons pas ici la typologie de ces troubles qui, rappelons-le, sont extrêmement fréquents. Pour faire bref, disons que le DSM 5 propose une échelle de dysfonctionnement sur 2 axes : les troubles de l'identité et les troubles dans les relations interpersonnelles. Toutes les personnes qui possèdent une auto moyenne de déficience sur un de ces 2 axes possède aussi un trouble de la personnalité...

En d'autres termes, je serais d'avis d'ajouter à l'enquête psychosociale, décrite plus haut, le dépistage des troubles de la personnalité chez les managers.

Personnellement, je pense que ce facteur est encore plus important que ceux d'une organisation du travail défectueuse !

En tout état de cause, on pourrait ajouter un coefficient de dangerosité du milieu du travail tenant compte de ce dernier facteur que j'ai voulu vous présenter...



Avis d'expert

LE STRESS VU PAR L'ANALYSE TRANSACTIONNELLE

➤ Qu'appelle-t-on « STRESS » ?

Les « Stresseurs »

Nous faisons tous l'expérience de l'obligation de nous adapter à ce qui fait partie de notre vie : la perte d'un proche, les relations difficiles avec les autres, la solitude, les petites contrariétés quotidiennes, le rythme de vie accéléré, les pressions professionnelles, l'environnement extérieur... Nous épuisons notre énergie de vie en acceptant trop ces « **stresseurs** », nous nous usons, tirons sur la corde et parfois nous "craquons" !

Pour l'Agence Européenne pour la santé et la sécurité au travail¹

« *Le stress survient lorsqu'il y a déséquilibre entre la perception que l'on a des contraintes imposées par l'environnement et celle de ses propres ressources pour y faire face* » **Larousse 2000**

« *Ensemble de perturbations biologiques et psychiques provoquées par une agression quelconque sur un organisme* » **Hans Selye², créateur du Syndrome Général d'Adaptation (SGA)**

« *Le stress est la réponse non-spécifique du corps à toute demande* »



Christine CHEVALIER

TSTA O/C.
Consultante, coach et formatrice depuis 30ans
Présidente de la Commission de Certification de l'EATA.

La « Réponse »

Le stress est donc une réaction (« réponse ») inévitable d'adaptation, propre à chacun de nous, face à tout événement nouveau de l'existence et celui-ci s'exprime sur le mode physique, biologique, émotionnel, cognitif (la pensée) et comportemental ; et parfois, nous considérons qu'à priori ces réactions sont normales face à une situation qui ne l'est pas.

Au niveau physique / biologique : fatigue, insomnie, cauchemars, problèmes de mémoire/de concentration, hyper vigilance, plaintes psychosomatiques, prise ou perte de poids...

Les « Conséquences graves »

Celles-ci surviennent à la suite de réactions de stress intenses prolongées ou répétées

➤ **Au niveau du caractère** : on observe des changements de personnalité caractéristiques incluant des « déformations des relations et de l'identité »,

➤ **Au niveau pathologique** : on observe une impossibilité de parvenir à « l'adaptation ». La personne « craque ».

1) L'Agence communautaire (EU-OSHA) a été créée le 18 juillet 1994 par un règlement du Conseil Européen. Elle est basée à Bilbao, en Espagne.

2) Hans SELYE, chercheur d'origine hongroise, créateur du concept de stress, Université de Mc Gill, Canada

L'Analyste Transactionnel n'interviendra sur aucun de ces plans-là, par contre, il orientera la personne vers un professionnel et s'assurera qu'un suivi médical est effectif.

Les raisonnements, les émotions et les comportements vont déterminer largement la manière dont la personne va vivre la situation concernée. Et c'est ici que l'intervention de l'Analyste Transactionnel devient cruciale:

-Au niveau cognitif : confusion, auto-critique, désorientation, pensées envahissantes (réminiscences, souvenirs intrusifs, rumination), baisse de l'estime de soi...

-Au niveau émotionnel : colère, culpabilité, chagrin, peurs, anxiété, dépression, tristesse, dégoût, hostilité, sentiments d'être détaché...

-Au niveau comportemental : évitement, retrait social, stress accru dans les relations, abus de substances, recherches de sensations, dégradation professionnelle, problèmes familiaux, évitement des sentiments ou de la communication au sujet de l'événement...



LES ÉTATS DU MOI :

Nous pouvons nous appuyer sur ce concept dans sa dimension Parent, Adulte et Enfant. En effet, « Un état du Moi est un ensemble cohérent de pensées et de sentiments directement associé à un ensemble correspondant de comportements³ ». Ainsi, lorsque la personne est face à un « stresseur » elle est en contact avec des sentiments et des pensées et elle manifeste des comportements.

QUE FAIRE AVEC CE CONCEPT ?

Accompagner la personne pour qu'elle utilise l'objectivité de son Adulte (A2⁴) : en effet, une personne arrivée à la maturité est pleinement capable de réagir de manière active, spontanément et émotionnellement, face à la réalité actuelle.

A Pour l'**Adulte**, il s'agit des modes de réactions concernant la résolution des problèmes, les connaissances et les techniques...

P Dans le **Parent**, nous y trouvons des réserves d'options pour survivre en cas de stress ou lorsque les circonstances exigent des réponses automatiques et rapides. (Influencés par notre éducation avec ses avantages et inconvénients).

E Les contenus et réactions viscérales renvoient à l'**Enfant**. Ils sont souvent associés à la sécurité, au confort ou au bien-être.



3) Eric BERNE, créateur de l'Analyse Transactionnelle

4) « Tout être humain dont les organes cérébraux fonctionnent correctement est doué d'une épreuve de réalité convenable » E.Berne (AT et Psychothérapie)

Il s'agira d'évaluer s'il est nécessaire de faire un travail de « Décontaminations des Etats du Moi » (une sorte de mise hors circuit des déformations de la réalité).

Pour Berne : « un jugement est une image de la réalité qui affecte la réalité, qu'une réalité particulière est un choix parmi toutes les réalités qui existent potentiellement »

Les « filtres⁵ » que nous utilisons habituellement doivent être compris comme des conceptualisations 'possibles' parmi d'autres, et ils ne sont à retenir que s'ils s'appliquent à une situation sur un mode spécifique. Sinon il importe de prendre en considération toute la gamme des autres conceptualisations qui pourraient convenir.

► Remettre en question les perceptions déformantes et apprendre l'usage de l'Adulte pour la résolution des problèmes.

Avantages : diminuer l'impact des préjugés, lever les illusions.

► Confronter les incohérences entre les souvenirs et la situation ou l'événement réel et leur signification.

Avantages : cesser de s'appesantir sur le passé, ouvrir à de nouvelles perceptions de la réalité.

► Cesser d'imaginer des événements futurs, de s'appesantir sur les événements passés :

Avantages : vivre dans l'ici et maintenant, développer la confiance.

LES EMOTIONS AUTHENTIQUES⁶

Pour George Thomson :

« Peur, Colère, Tristesse sont des réactions de l'Enfant, respectivement à la menace ou au danger, à la frustration d'un désir, et à une perte⁷ ».

Quant à la Joie, elle est une réaction à la réalisation d'une aspiration

« J'aspire à signer ce contrat... Je suis content, j'ai réussi ! ».

De manière schématique, on peut décrire la séquence suivante :

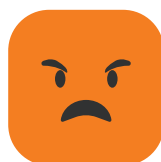
ÉVÉNEMENT → ÉMOTION → COMPORTEMENT

Ainsi, l'apparition d'une émotion crée une charge : c'est une énergie qui ne s'en va pas seule, elle cherche à se décharger.



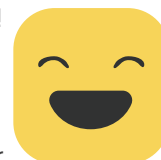
La peur rentre dans les viscères et vide l'énergie (la personne a froid). Quand on a peur, on crie ou on active le mécanisme de fuite. Si la personne n'est pas aidée (ex : « mais non ! t'inquiète pas ! ça va aller »), alors la nuit, la peur demeure et s'exprime par des rêves et des cauchemars.

La tristesse c'est une émotion que l'on sent dans les yeux, il y a une pression à la gorge, des larmes doivent décharger. Une longue tristesse brise et affaiblit le système immunologique et si la personne n'apprend pas à dire un réel au-revoir, il n'y a pas d'attachement nouveau possible. « Allez, regarde devant toi – oublie tout ça... » va bloquer l'expression.



La colère est impatiente de sortir. Si la personne la retient, la colère ne partira pas : elle va rester jusqu'à se décharger quelque part ou que la personne explose. Elle ne peut pas se décharger par la pensée ni intellectuellement. « Parle-moi de ta colère » est inopérant.

Une grande joie est stressante pour certains ! Et même si cela paraît surprenant, nous observons que certaines personnes ne savent pas comment se comporter face à la joie. Elle doit se « charger » et non pas rester 'bloquée', elle pourra ensuite s'exprimer et ainsi se partager. « oh ! wouaaaaa ! raconte ! » peut s'avérer très aidant.



5) Filtres = Généralisation – Sélection – Interprétation – Distorsion

6) Pour distinguer les Emotions Authentiques des Emotions « Racket », je nommerai les premières « Emotions » et les secondes « Sentiments de Parasitage », comme les nomme Fanita English.

7) Georges Thomson - « Peur, Colère, Tristesse » Les Classiques en Analyse Transactionnelle n°4 page 202

LES SENTIMENTS PARASITES

Il convient de bien distinguer les Emotions Authentiques des Sentiments Parasites :

- › les Emotions Authentiques s'expriment à partir de l'Enfant Libre, de manière spontanée.
- › les Sentiments Parasites sont des 'émotions' qui s'expriment à partir de l'Enfant Adapté et se substituent à une émotion authentique. Nous avons tous appris dans notre enfance que certains sentiments sont encouragés alors que d'autres sont interdits ou découragés. « Pleurer, c'est pour les faibles ». Le résultat fait que lorsque la grande personne éprouve l'une ou l'autre d'une émotion interdite, elle passe très vite dans celle qui lui est permise. « Je me mets en colère quand j'ai peur ». Au final, elle peut même ne plus être consciente du sentiment interdit. Le résultat est insatisfaisant encore et toujours car le besoin sous-jacent, qui aurait été traité en exprimant l'émotion authentique, n'est toujours pas satisfait.

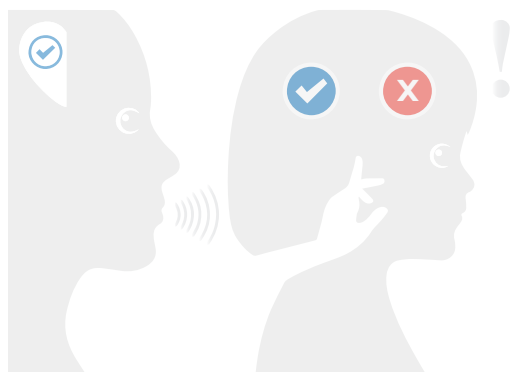


QUE FAIRE AVEC CE CONCEPT ?

La situation de stress et sa représentation peut susciter chez la personne plusieurs réactions émotionnelles en même temps. Dans une même situation, ces réactions peuvent varier d'un individu à l'autre.

Il s'agira d'analyser la situation et ses réflexes avec son Etat du Moi Adulte afin d'en évaluer leur pertinence dans « l'ici et maintenant ».

- › Relativiser ses peurs.
- › Mieux interpréter les « stressseurs » et leur signification.
- › Maîtriser ses réactions en reprenant contact avec ses ressources et faire des choix.



LES DRIVERS

Taïbi Kahler a identifié cinq 'Drivers' nous parlant en petite voix intérieure « message inhibiteur du comportement libre de l'Enfant ». Cette petite voix est celle de nos figures parentales, qui nous les ont répétés dans un but initial de protection, nous délivrant ainsi des conseils pour se sortir de situations stressantes. Elle nous parle ainsi : « Sois comme ceci ou comme cela, sinon tu n'as pas de valeur à mes yeux ». Nous voilà donc équipés de stratégies comportementales pour faire face à des situations émotionnellement intenses.

- › **Dépêche-Toi** : se précipite dans l'action, occultant l'étape réflexion, quitte à devoir revenir en arrière.
- › **Fais Effort** : complexifie la situation et choisit les options les plus difficiles à mettre en place.
- › **Fais Plaisir** : fait passer les autres en priorité, au détriment de ce qu'il a à faire pour lui.
- › **Sois Fort** : ne compte que sur lui et peut aller jusqu'à une situation de crise sans alerter.
- › **Sois Parfait** : passe un temps infini à tout contrôler avant de trouver 'la meilleure option'.

QUE FAIRE AVEC CE CONCEPT ?

Le Driver étant basé sur un mécanisme comportemental réflexe, il s'enclenche de manière automatique et non consciente, de la même manière que les comportements liés aux Emotions. En conséquence, 'sous stress' certains de ces mécanismes peuvent être nuisibles à la personne et à sa capacité à gérer son stress.

Il s'agira d'analyser la situation en s'aidant de la clé de lecture des Drivers : « Qu'est-ce qui m'a poussé à agir ainsi ? Et si c'était tel ou tel Driver ? ». Puis d'aider la personne à intégrer des Permissions pour ne plus 'subir' son Driver.

- › **Dépêche-toi** : Permission de prendre son temps.
- › **Fais Effort** : Permission de réussir sans douleur.
- › **Fais Plaisir** : Permission de prendre conscience de SES besoins.
- › **Sois Fort** : Permission de demander de l'aide.
- › **Sois Parfait** : Permission de faire des erreurs.

QUOI FAIRE SI NOUS VOULONS AIDER ?

Pour Claude Steiner, la compréhension et la maîtrise de nos comportements est un « processus propre à l'état du moi Adulte », tout commencera donc par un Contrat, un Contrat pour un comportement nouveau. L'avantage serait d'agir dès maintenant pour améliorer la situation et se protéger en situation de crise.

Il s'agira de permettre l'expression des pensées et des sentiments, et de soutenir la personne dans ses nouveaux comportements.

PRÉCAUTIONS

- › Accepter le cadre de référence de chacun.
- › Accepter le niveau de développement des personnes.
- › Ne pas bloquer l'expression de la peur.



Que les oiseaux noirs du souci et de la préoccupation volent au-dessus de ta tête, tu n'y peux rien. Mais qu'ils nichent dans tes cheveux, ça tu peux le changer



Proverbe chinois

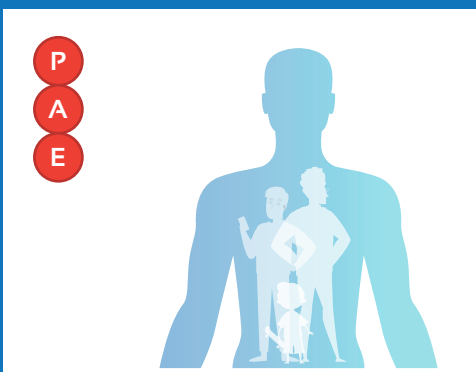
NOS CYCLES DE DEVELOPPEMENT PERSONNEL

Prochainement lancés



Cycle Psychologie du travail

- Dédié aux Dirigeants, DRH, Managers, Cadres, Consultants-formateurs, Coachs, Médecins du travail, Inspecteurs du travail ...
- 6 séminaires en présentiel
- Conçu pour vous permettre de maîtriser les concepts-clés et les outils scientifiques et pratiques de la psychologie, pour mieux prendre conscience de votre apport et celui d'autrui au travail.
- Animé par des psychologues de travail et psychologues cliniciens.



ANALYSE TRANSACTIONNELLE – Promo 6 Certification IOI

- 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-Organisation/Conseil.



Testez-Vous

SAVEZ-VOUS GÉRER LE STRESS ?

- Vous pensez que vous avez un « caractère de cochon » (On vous l'a d'ailleurs toujours dit)
- ▶ Vous vous montrez « d'accord » avec votre chef même quand vous pensez qu'il se trompe.
- Vous êtes très remuant (Vous avez du mal à rester assis derrière votre bureau, vous parlez beaucoup avec les mains, etc.).
- Vous êtes très tatillon (sur les détails, les règles, les procédures) et parfois un peu trop rigide (vous perdez de vue l'objectif final).
- ▶ Au bureau, comme d'ailleurs en week-end avec vos amis, vous vous portez souvent volontaire pour les corvées.
- Vous vous décidez toujours très vite (Même pour les affaires importantes ou dans les situations difficiles).
- Vous trouvez que les êtres gentils sont la plupart du temps ennuyeux ou sans intérêt.
- ▶ Vous êtes facilement blessé par les critiques (vous les prenez presque toujours pour des attaques personnelles).
- On vous reproche souvent d'être un peu trop moralisateur et donneur de leçons.
- Votre bureau croule sous les vieux dossiers, la vieille documentation, qui ne servent plus à rien depuis des mois, sinon des années.
- Vous avez tendance à attaquer mille choses à la fois (par enthousiasme, manque de méthode, etc.) et à n'en finir aucune.
- Vous avez déjà annulé un dîner ou un week-end en pensant faire plaisir à votre patron (il ne vous l'avait même pas demandé).
- A force de chercher à mieux faire, vous terminez souvent dans l'urgence pour respecter les délais.
- Les prises de risque, les conflits ne vous font pas peur ; vous aimez bien de temps en temps vous donner des poussées d'adrénalines.
- Vous pouvez vous attacher à quelqu'un (collaborateur, camarade de travail, employé) au point de poursuivre la relation même si elle vous nuit.
- Dans un groupe, vous avez tendance à prendre spontanément le leadership, la direction des opérations.
- Vous ne déléguez que contraint et forcé (Vous avez la conviction que les autres ne feront pas les choses correctement).
- Vous êtes plutôt gaffeur dans votre travail (vous oubliez des rendez-vous, vous mettez les pieds dans le plat, etc.).
- Vous arrivez souvent en retard à vos rendez-vous (même quand vous partez à l'avance).
- Vous supportez mal l'autorité, vous n'aimez pas vous soumettre à la manière de voir et de travailler d'un chef.

- Au bureau, vous travaillez ; vous prenez rarement le temps de faire une pause ou de discuter de tout et de rien autour de la machine à café.
- Avec vous, le ton peut monter très vite (vous ne mâchez pas vos mots et vous vous énervez facilement).
- Vous ne prenez pas de décision (même des petites) sans consulter largement (pour être rassuré).
- Vous avez l'esprit vif (vous saisissez rapidement), mais vous manquez parfois de concentration (vous pouvez être facilement distrait).
- Vous vous demandez souvent si vous n'allez pas être renvoyé.
- Vous détestez avoir l'impression de perdre votre temps.
- Vous êtes très « territorial » (vous détestez qu'on envahisse votre bureau, qu'on se serve de vos affaires, etc.).
- Vous travaillez souvent le soir ou le week-end (et/ou vous avez beaucoup de jours de vacances en retard à prendre).
- Vous ne savez pas ce que vous ferez demain (cela dépendra des circonstances et de votre inspiration du moment).
- Dès qu'il s'agit de faire valoir vos droits ou de revendiquer ce qui vous est dû, vous montez très vite au créneau.
- Quand vous avez un problème avec quelqu'un, vous préférez céder d'avance que faire naître un conflit.
- Vous avez tendance à saisir toutes les occasions qui se présentent (même si vous ne désirez pas particulièrement ce qu'elles vous offrent).
- Vous trouvez plus facile (et plus efficace) d'imposer que de convaincre (écouter, argumenter, remporter d'adhésion).
- Pour être efficace dans votre travail, vous avez besoin qu'on vous dise très clairement ce qu'on attend de vous et ce que vous avez à faire (vous prenez rarement des initiatives de votre propre chef).
- Vous êtes avare de votre temps (et de votre argent) quand vous ne vous sentez pas personnellement intéressé.
- Quand vous avez quelque chose de désagréable à faire, vous attendez toujours la dernière minute (jusqu'à ce que vous ne puissiez plus l'éviter).
- Quand votre patron fait la tête, vous pensez qu'il doit vous en vouloir.
- Vous êtes plutôt jaloux dans vos affections et vos amitiés.
- Même quand vous appréciez quelqu'un, vous avez du mal à le montrer (Vous n'êtes pas très démonstratif, vous faites rarement des compliments, etc.).
- Vous avez souvent du mal à prendre des décisions (vous évitez, vous repoussez ou vous traînez en longueur...).

**VOIR LES RÉSULTATS DU TEST À LA
PAGE 38**

NOUS RECOMMANDONS



Mariam Filali Mekkassi

- Fondatrice de Business Étiquette et Protocole
- Consultante en étiquette et protocole diplômée de
- Ecole Internationale d'Étiquette et de Protocole de Québec

Formations pour cadres, professionnels dirigeants, **hommes et femmes d'affaires** ainsi que toute personne souhaitant améliorer sa présentation sur le plan **professionnel et personnel**

Thèmes abordés en entreprise sous forme de formations ou conférences :

- Etiquette des affaires et comportement positif.
- L'impact et la gestion de son image professionnelle.
- Le savoir-vivre en entreprise.
- L'art de la négociation en repas d'affaires.
- Réceptionniste, accueil physique et téléphonique, service à la clientèle.

06 61 15 90 55 

Businessetiquetteetprotocole@gmail.com 



LYNKMARKETING

NOUS RECOMMANDONS

FAITES DE 2020 VOTRE MEILLEURE ANNÉE

Transformez votre entreprise d'un "état normal" en un "état de croissance" vous permettant de faire une acquisition continue de clients année après année et de construire l'entreprise de vos rêves.

Et si tel est votre objectif pour 2020, vous devez "mettre à jour" votre stratégie marketing et commerciale.



ALORS, ÊTES-VOUS PRÊT À DÉMARRER VOTRE PARCOURS DE CROISSANCE ?

Contactez-nous aujourd'hui pour une séance de stratégie gratuite

212 66 231 8777

contact@lynkmarketing.ma

www.lynkmarketing.ma

A toi !

POUR DÉSTRESSER, BRODER

Une simple recherche «stress», sur Google, donne 1.350.000.000 résultats. Wao !!! C'est juste énorme et révélateur de l'importance du sujet.

Dans cet article, je ne vais pas produire un Nième article sur les méfaits du stress et sur les techniques pour le juguler. Ce n'est nullement mon but.

Dans cet article, je vais partager avec vous mon histoire avec le stress et l'évolution qu'a connue ma pratique quant à la gestion de mon stress et de celui des autres : clients, famille ou amis.

UNE BRADERIE D'ACTIVITÉS

Au début, mon approche était «techniciste». Pour vaincre le stress, j'excelsais dans l'énumération des activités à faire tels le sport, la marche, le yoga, la méditation et j'en passe.

Mais, rapidement, je me suis rendu compte que ces activités me distraient «sur le moment», mais ne réglaient pas mon problème de stress. Je manquais toujours d'air. Et j'avais l'étrange sensation de ne plus être maîtresse de mon corps.

Un jour, j'ai eu une forte envie de broder, car je suis une excellente brodeuse. Je réalise de beaux tableaux avec le «point de croix», depuis mes quinze ans. J'ai acheté le nécessaire : d'abord, un magazine de broderie pour sélectionner un motif, puis les fils de couleurs, le tissu et les aiguilles. J'ai plongé, le soir même, dans mon ouvrage.

Au bout de quelques minutes, j'ai ressenti une certaine sérénité me gagner. Bien sûr, j'aime broder. Je suis très grande manuelle. Mais, ce jour-là, c'était différent. Je ressentais la sérénité se sinuer dans mon corps. Je sentais de petites vannes s'ouvrir. Et cela me



Nezha HAMI-EDDINE ECHAÏRI

Consultante - Coach professionnelle
Conférencière et journaliste
Chercheuse en développement personnel

faisait du bien.

Ce premier soir, j'ai continué à broder jusqu'à une heure très tardive. Quand j'ai quitté mon petit coin atelier, il était 3 heures du matin. J'ai pensé, avec gravité, au lendemain et à la fatigue avec laquelle je me réveille depuis un certain temps quand je dormais à 23 h. Avec ces 4 heures de déficit de sommeil, je me préparais à une journée «infernale».

Mais, le lendemain, j'ai ressenti un peu de légèreté, sensation que j'avais perdu depuis un certain temps. Dès que je suis rentrée chez moi, je me suis remise à mon ouvrage. Ainsi, au fil des soirées (car j'ai brodé plusieurs tableaux), je me sentais de plus en plus mieux au point d'être bien.

Cet épisode de ma vie m'a éclairé sur une chose très importante. La gestion du stress est une affaire personnelle.

LE DÉVELOPPEMENT PERSONNEL ET MOI

Mes formations en développement personnel m'ont permis de comprendre ce qui s'est passé ce soir et les autres soirs où je brodais. En plongeant dans mon ouvrage, je rentrais dans ma bulle. Je retrouve ma solitude que j'avais perdue, à l'époque. Je venais d'avoir mon premier bébé, aujourd'hui, âgée de 25 ans, et j'étais chargée de la promotion à l'international. J'ai été portée par ces deux beaux projets. Et j'ai oublié de nourrir mon besoin de solitude.

Certes, j'aime le contact. Et je m'en nourris. Mais, j'ai aussi besoin de moments pour «réécrire mon monde». De solitude. La broderie m'offre cette solitude même en présence des autres.

Par ailleurs, les outils de développement personnel ont bonifié mon approche d'un nouvel angle d'attaque. De «techniciste», mon approche est devenue humaniste.

4 CHALLENGES POUR VAINCRE LE STRESS

J'ai nourri mon approche de mon expérience personnelle et des outils de coaching. Je la partage avec vous en quatre challenges :

1^{er} challenge : Prenez du temps pour vous

Sur les 24h de la journée, prenez dix minutes pour vous et rien que pour vous. Je sais que ce n'est pas facile. Mais, je vous fais confiance. Vous pouvez y arriver à force de répétitions. Merci Coué. L'Oréal, aussi, a raison, car «vous les valez bien ces dix minutes»

Mon ami et idole Marshall Rosenberg parle d'égoïsme positif, bienveillant. Oui, s'autoriser ces dix minutes que pour soi est une forme de bienveillance envers soi. Charité bien ordonnée commence par soi, dit-on.

2^{ème} challenge : Qu'en faire ?

Durant, ces dix minutes, restez à l'écoute de vous-même et de votre corps. A la recherche de votre besoin. Nous sommes des êtres pétris de besoins. Le besoin est vivant. Nous ne pouvons en faire l'économie.

Selon Taïbi Kahler, concepteur de la PCM, Process Communication Model, le besoin psychologique est un désir puissant que nous cherchons à satisfaire de façon consciente ou inconsciente. Sa satisfaction génère, automatiquement, motivation et bien-être. Par contre, sa non-satisfaction génère une baisse d'énergie et de la démotivation. C'est la porte d'entrée pour le stress.

Tant que ce besoin psychologique n'est pas satisfait, quelle que soit l'activité que nous mettons en place, nous sommes proie au stress. Dans mon cas, j'avais besoin de solitude. Pour Fedwa, mon amie, elle a besoin d'un bon café et un chocolat noir, avant d'aller au travail. Conseiller la broderie ou un café-chocolat à une autre personne est dolosif. Nous induisons la personne en erreur, ce qui, malencontreusement, entretient son stress.

3^{ème} challenge : Le nourrir

Une fois votre besoin psychologique reconnu, soyez généreux/se. Soyez persévérant/te. Et soyez EGOISTE. Cela doit devenir votre plus importante préoccupation quotidienne.

En situation de stress, notre cerveau se sent attaqué. Il secrète, alors, l'adrénaline. Quand nous satisfaisons notre besoin psychologique, notre cerveau secrète l'endorphine. L'hormone de bonheur. C'est ce qui explique la «légèreté» que j'avais ressenti le lendemain de ma première nuit de broderie (après des années de rupture).

L'énergie libérée par un besoin psychologique satisfait est très forte et très profonde. Dix minutes par jour peuvent vous donner assez d'énergie pour faire face aux imprévus d'une «journée moyenne».

4^{ème} challenge : Ritualiser

Maintenant, je vous invite à ritualiser ces moments où vous vous souciez de satisfaire votre besoin psychologique. Rien ne peut vous en dérouter. J'ai toujours ma boîte de broderie. Fedwa déguste, toujours chaque matin, son café et son chocolat.

Au fil du temps, votre corps constituera une belle réserve d'énergie positive qui vous aidera à faire face aux situations inextricables. Et vous avez développé les automatismes nécessaires pour aller en chercher «de façon consciente ou inconsciente », quand vous commencez à en manquer.

Coaching

HEURISTIQUES ET BIAIS COGNITIFS AU SERVICE DU COACHING

PARTIE 1 : BESOIN DE TRAITER LE TROP-PLEIN D'INFORMATIONS (SUITE)

Dans le numéro antérieur de notre revue AIGLE 3, nous avons vu quelques biais qui avaient la « fâcheuse » tendance à ne retenir que certaines informations et délaisser d'autres. Il s'agit des biais suivants **le Biais de Disponibilité, l'Illusion de Fréquence, l'Effet de Simple Exposition, l'Effet de Vérité et le Biais d'Ancrage.**

À la fin de l'article, nous nous posons la question suivante : **Comment se fait-il que nous, êtres « rationnels », voire « experts », nous nous laissions tromper (autotromperie), souvent même après notre prise de conscience ?**

C'est le rôle de certains biais (dont **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 l'objet de cette sous partie 2 de la partie 1.

SOUS PARTIE 2- TENDANCE À CONFIRMER OU RENFORCER NOS PROPRES CROYANCES.

Dans un souci de **cohérence**, notre mémoire est attirée par les détails qui confirment (ou renforcent) nos propres croyances présentes. Ce qui a pour corollaire logique d'ignorer toutes les informations qui contredisent nos croyances, voire à en créer d'autres. Il y a des dizaines de ces biais. Nous en citerons trois.

➤ 2.1- Biais de Confirmation

(ou Biais de Confirmation d'Hypothèse) : Ce biais, l'un des plus connus des Heuristiques de Raisonnement (Kahneman, 2012), agit sur notre façon de percevoir et de raisonner. C'est une tendance qui ne prend en considération que les informations qui confirment (ou



Mohamed Rachid BELHADJ

Coach Professionnel certifié
Formateur & Consultant

confortent) nos hypothèses. Cette tendance à sélectionner uniquement les informations qui confirment des croyances ou des idées préexistantes (ou interprétations), peut nous pousser corollairement à **ignorer**, ou réinterpréter, toutes les données qui **n'appartiennent pas à notre cadre de référence** ou qui le contredisent. La réalité est alors biaisée, sur le plan de la perception et de la valorisation, afin qu'elle **corresponde à nos idées préconçues**. C'est ce qui rend nos croyances auto-confirmantes. Et « Nous croyons ce que nous voulons croire. »

Exemple 1: Nous aimons être d'accord avec les gens qui sont d'accord avec nous.

Exemple 2 : Dans les médias on ne lit pas les journaux en quête d'information, mais ceux qui confirment nos croyances, et nous pensons après que les « faits » nous donnent raison !

Exemple 3 : La difficulté d'avoir une conversation intelligente entre la gauche et le droite. En effet, même devant des preuves contraires, les parties antagonistes campent sur leur position, avec de minimes ajustements.

Exemple 4 : En entreprise, les décideurs, lors du lancement d'un produit, auraient tendance à vouloir poursuivre les investissements même lorsque les signaux sont au rouge.

Exemple 5 : Lors d'un recrutement nous risquons d'être impressionnés par un diplôme prestigieux négligeant du coup le manque d'expérience du candidat. Ici le Biais de Confirmation est renforcé par un autre biais, le Biais de Halo que nous verrons ultérieurement.

Ce biais est l'un des biais cognitifs les plus courants, mais aussi les plus trompeurs, voire **dangereux** de par ses conséquences. Il est encore plus prononcé dans des contextes idéologiques, politiques ou dans les **contextes sociaux chargés d'émotions**.

Les chercheurs psychologues de l'Économie Comportementale et de la Rationalité Limitée se posent la question de savoir « *pourquoi avons-nous tant de mal à accepter toute information qui contredit nos idées ?* » La difficulté viendrait du fait qu'il est très **difficile à éviter si l'on est inconscient de son existence**. D'où la complexité de sa résolution.

Dans ce cas, comment prendre conscience ou se remettre en question, alors que « *nous nous considérons comme des gens rationnels* » ? Pourquoi notre manière d'assimiler l'information est extrêmement biaisée ? Et comment expliquer que nos croyances perdurent même face à des preuves évidentes ?

Une explication : le besoin d'économie d'énergie et de cohérence : Mohajer (2015) rappelle que l'acceptation des informations confirmatives est « *facile et demande peu d'énergie* » alors, par souci d'économie, notre cerveau fera en sorte d'interpréter la preuve et la biaiser. Car réévaluer en permanence notre façon de voir les choses demanderait trop d'efforts (système 2), du coup nous préférons la renforcer par commodité (système 1, automatique et intuitif).

Concrètement, notre cerveau nous pousse donc à prendre des décisions et à les justifier de manière à rester **cohérent** par rapport aux choix que nous avons fait, ou par rapport à nos convictions. C'est le rôle « **justificatif** » de la *Dissonance Cognitive* (voir ci-dessous) qui interprète (ou réinterprète) une situation dissonante pour en éliminer les contradictions et rétablir une cohérence.

Deux autres biais y sont associés : la **Perception Sélective** (interpréter de manière sélective des informations en fonction de sa propre expérience) et le **Biais de Disponibilité** (ci-dessus).

Antidote : Pour sortir du cercle vicieux de cette « boîte confirmatoire », les psychologues cognitivistes préconisent de **chercher les preuves du contraire**. Autrement dit, s'amuser à faire « comme si », en considérant comme vraies les informations qui nous semblent inadaptées, puis imaginer ce que serait la réalité vue sous cet angle « incongru »...

En effet, jouer l'avocat du diable c'est un peu jouer, dans le domaine de l'épistémologie, au **critère de la réfutabilité** de Karl Popper, critère qui permet de distinguer les champs de la recherche scientifique et les champs des croyances. Ce qui n'exempt pas non plus les scientifiques de tomber dans le piège du Biais de Confirmation, du **Biais de la Dissonance Cognitive** ou de celui de la Tache Aveugle.

➤ 2.2- Dissonance Cognitive (ou biais de l'Atténuation de la DC)

Ou **autotromperie**. Vous êtes-vous déjà senti mal dans votre peau parce que vous avez fait quelque chose qui va à l'encontre de vos croyances, de vos valeurs ou d'un engagement de faire ou ne pas faire ? Conséquence : vous avez été dans un état psychologique d'incohérence et partagés entre deux pôles en conflit. Vous avez connu une situation de Dissonance Cognitive (DC). Cette dissonance est la conséquence d'informations simultanées et incompatibles entre elles, qui provoquent un état de **tension désagréable**, altérant ainsi notre harmonie mentale, nous incitant à **rechercher l'état inverse, celui d'une "consonance positive"** (Festinger, 1957).

La dissonance (entre deux idées ou la contradiction entre le comportement et les convictions, entre ce qui est et ce qui devrait être, etc.) amène la personne à mettre en œuvre des stratégies visant à restaurer un équilibre cognitif : changer une ou plusieurs croyances, discréditer certaines informations, rechercher de nouvelles informations... Quelques exemples :

Exemple 1 : Le phénomène d'**incongruence** bien connu du coach qui, lorsqu'il confronte son coaché en lui faisant remarquer son manque d'alignement, ce dernier essaie de se justifier en réinterprétant ou en rationalisant la situation.

Exemple 2 : *L'effet placebo* serait une conséquence d'un état de dissonance cognitive, dans la mesure où un patient, après des traitements lourds et coûteux, mais sans résultats, refusant que son investissement soit totalement inutile, rechercherait en lui des signes d'amélioration de sa santé, afin de réduire la dissonance.

Exemple 3 : « J'ai dépensé un mois de salaire pour acheter le dernier Smartphone. Mais il ne tient pas la charge. Mais bon, il a plein d'applications qui sont utiles. »

Autres exemples : ceux qui persistent dans une relation toxique, ceux qui s'accrochent à un travail démotivant, ceux qui négligent leur santé (fumeurs), etc.

En effet, nous avons **tendance à vouloir garder une cohérence** entre toutes nos attitudes, croyances et préférences, cherchant ainsi à éviter (sinon à éliminer) constamment toute contradiction, tout conflit interne (incongruence...). Cette atténuation de la dissonance répond à un double besoin de cohérence : se convaincre et se justifier à ses propres yeux (autotromperie), et convaincre et se justifier aux yeux des autres de ses actes et comportements. En effet, selon Festinger, le père de la Théorie de la DC, ce n'est pas la logique qui motive la recherche de cette cohérence mais le besoin de **justifier le comportement ou les croyances**. Pour Festinger (1957), nous ne sommes donc pas des êtres « rationnels » mais des êtres « rationalisateurs » à la recherche du bien-être psychologique.

La stratégie « résolutoire » de la « dissonance » répond à un besoin systémique, celui de l'homéostasie ou de retour à l'équilibre du système. Selon Festinger, la diminution de la dissonance peut être obtenue de trois manières, diminution qu'il illustre par l'exemple de la dissonance entre les attitudes et comportements suivants (Wikipédia) :

Attitude :

Je vais commencer un régime et je dois éviter les aliments gras

Comportement :

la personne mange un beignet ou un autre aliment gras.



A- Changement du comportement/de la cognition et respect de l'attitude. Par exemple : **arrêter de manger des beignets.**

B- Justifier un comportement/une cognition en aménageant la cognition conflictuelle. Par exemple : **Je suis autorisé à tricher de temps en temps .**

C- Justifier son comportement/sa cognition en ajoutant de nouvelles cognitions. Par exemple : **Je ferai 30 minutes de sport en plus, pour compenser.**

Antidote : Les croyances limitantes, surtout celles partagées par un groupe (en entreprise, secte, parti politique, etc.), deviennent des vérités qui ne peuvent être remises en question. Ce sont celles qui posent le plus de problèmes aux coachs. C'est pourquoi, lorsque des faits vont à l'encontre de ces croyances, il est contreproductif de les combattre directement (voir plus loin le Biais Effet Boomerang). Dans ce cas il est plus efficace d'engager un dialogue qui déboucherait sur une prise de conscience, afin de sortir graduellement du **déni**, que de provoquer sciemment une dissonance cognitive dommageable chez un interlocuteur.

Bref, ce Biais donne de la cohérence aux mécanismes de rationalisation (sous forme de « *confirmation et/ou renforcement* ») des Biais Cognitifs ci-dessus, et contribue également à leur donner du sens, comme nous le verrons plus tard.

› 2.3- Biais (ou préjugé) de la Tache Aveugle (ou Blind Spot ou angle mort)

Le fait de ne pas réussir à identifier ses propres biais (de jugement ou de décision), ou travers, et ce aux dépens d'informations plus objectives, est un biais en lui-même. Les gens en général ont tendance à bien mieux identifier les biais cognitifs et motivationnels chez les autres que chez eux-mêmes. Autrement dit, ce préjugé nous laisse croire que nous sommes plus objectifs et moins sujets aux différents biais que les autres personnes (Pronin et Kugler, 2007). Biais qui nous « **autorise** » à **porter des jugements**.

Exemple : Généralement nous pensons que nous sommes au-dessus de la moyenne en ce qui concerne les qualités positives que nous apprécions le plus. Par exemple, si nous pensons que la sincérité ou la justice sont des valeurs essentielles, nous croirons que nous sommes plus sincères et plus justes que la plupart des gens.

Cependant, dès qu'il y a une divergence entre ce que l'autre pense (ou perçoit) et ce que nous pensons (ou percevons), nous supposons que nous avons raison et en déduisons que l'autre est moins objectif et rationnel. Cette autotromperie s'expliquerait par le fait qu'elle nous permet également de nous évaluer sous un jour plus favorable qui renforce notre estime de soi avec, comme « dégât collatéral », reléguer les autres dans la zone aveugle (ce sont les autres qui se trompent.) et créons et raffermissons notre zone de confort. Et ce faisant, nous évitons l'apparition d'une dissonance cognitive, qui nous forcerait à faire un travail d'introspection nécessaire pour changer certaines de nos idées, perceptions ou croyances.

Antidote : Pistes pour un auto-questionnement : Il est important de distinguer le vrai du faux, le plausible de l'improbable, tout en se méfiant de notre mémoire, des premières impressions et de leurs conséquences : les préjugés et les croyances excluantes. Pour ce faire nous pouvons et devons questionner systématiquement nos croyances : D'où viennent-elles ? Quels sont les faits objectifs qui les étayent ? Et

si nous recourons à des contre-exemples provenant hors de notre entourage ? Car nos croyances peuvent être justes et utiles dans un certain contexte, et fausses, voire limitantes, dans un autre.

Ce mécanisme d'exclusion, parce qu'il brise tout pont avec les autres, nous empêche de « grandir », ce qui est exactement ce dont nous avons besoin pour élargir nos horizons. Pour ce faire, une dose d'humilité intellectuelle est nécessaire car nous ne sommes pas meilleurs ou pires, et, comme les autres, nos pensées et comportements sont biaisés dans différents aspects de notre vie.

Soyons donc indulgents avec nous-mêmes et les autres, et élargissons notre cadre de référence, en nous posant la question : « Et si l'inverse était tout aussi vrai ? »

Au prochain article sur les biais répondant aux besoins de donner du sens au monde qui nous entoure.

Bibliographie:

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

Dortier, Jean-François (sous dir.). Le Dictionnaire des Sciences Humaines. Editions SH, 2008.

Kahneman, Daniel. Système 1, Système 2. Les deux vitesses de la pensée. Nouveaux Horizons, 2012.

Pronin, E. et. Al. (2002) The Bias Blind Spot: Perceptions of Bias in Self Versus

Pronin, E., & Kugler, M. B. Valuing thoughts, ignoring behavior: The introspection illusion as a source of the bias blind spot. Journal of Experimental Social Psychology, Elsevier, 2007.

Room, C. (2016) Everyone Thinks They're More Moral Than Everyone Else.

Sia Mohajer, The Little Book of Stupidity: How We Lie to Ourselves and Don't Believe Others by Sia Mohajer (2015) et I'm Right - You're Wrong: How to Think Clearer, Argue Better and Stop Lying to Yourself by Sia Mohajer (2016)),

Scopelliti, I. et. Al. Bias blind spot: Structure, measurement, and consequences. Management Science, 2015.



Echo Eco

La rubrique écho éco de ce trimestre met en exergue les sept points suivants :

- Le bilan des affectations et décès causés par le Coronavirus.
- Le FMI met à la disposition de 80 pays un budget de 1.000 milliards de dollars.
- Le gouvernement marocain gèle les recrutements et les avancements
- Une autre façon de sauver l'année agricole 2019-2020.
- La CNSS ouvre un nouveau site dédié aux indemnités du Covid-19.
- Une baisse vertigineuse et historique du prix de pétrole.
- Un nouveau cartable scolaire.



Brahim TEMSAMANI

Docteur en Management des Organisations
Consultant senior en management

LE BILAN DES AFFECTATIONS ET DÉCÈS CAUSÉS PAR LE CORONAVIRUS

Le virus Corona (ou le Covid-19) continue à faire ses ravages à l'échelle planétaire. Aujourd'hui, (Fin Mars 2020) l'Espagne occupe la position 2 après l'Italie en termes de décès et d'infections.

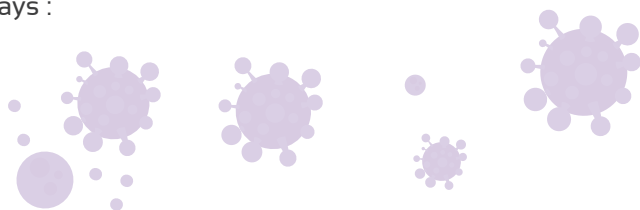
En revanche, la ville de Wuhan principale « Capitale » chinoise et fief du Coronavirus, n'est plus obligée de respecter les strictes règles de confinement et les activités économiques et commerciales ont repris leur fonctionnement normal et de façon progressive. Selon Worldometers, le nombre des personnes infectées par Coronavirus est estimé à 660.147 malades (au niveau mondial). 30.642 est le nombre des décès, alors que plus de 141.464 correspond au nombre des guérisons dans le monde.

Le tableau ci-après, donne le détail des infectations et des morts par pays. Nous avons retenu seulement 10 pays :

PAYS	INFECTIONS	MORTS*
États-Unis	121 043	2 020
Italie	92 472	10 023
Chine	81 394	3 295
Espagne	73 232	5 982
France	37 575	2 314
Iran	35 408	2 517
Belgique	9 134	353
Algérie	278	29
Maroc	454	25
Tunisie	390	8

LE FONDS MONÉTAIRE INTERNATIONAL MET À LA DISPOSITION DE 80 PAYS UN BUDGET DE 1.000 MILLIARDS DE DOLLARS

Dans son dernier discours Kristalina Georgieva, l'actuelle Présidente du FMI, a dit que : « le Coronavirus va engendrer un blocage de toutes les activités économiques et commerciales à l'échelle mondiale ». Et elle a ajouté que : « L'année 2020 sera une année de crise économique similaire à celle des années 2008-2009 ».



(*) Le nombre des morts et des infections augmente chaque jour. Les statistiques ci-dessus ont été arrêtées le dimanche 29 Mars 2020.

Elle a précisé, par ailleurs, que le FMI a reçu plus de 80 demandes des pays (développés et moins avancés) pour que le Fonds leur apporte une aide financière dédiée aux répercussions néfastes du Coronavirus. Ainsi, le FMI, et comme le précise sa Présidente, est disposé à utiliser toutes ses capacités financières, soit un peu plus de 1000 Milliards de dollars pour subvenir aux besoins des pays demandeurs, et ce, en appliquant des taux débiteurs bonifiés et des échéances de remboursement avec des délais de grâce.



LE GOUVERNEMENT MAROCAIN GÈLE LES RECRUTEMENTS ET LES AVANCEMENTS

Dans le cadre de la gestion de la pandémie de Coronavirus et dans l'objectif d'optimiser et de rationaliser le budget général de l'Etat, le gouvernement marocain a décidé de geler les recrutements et les avancements des fonctionnaires, des agents et commis des collectivités territoriales ... ainsi que les autres fonctionnaires de l'Etat qui reçoivent leurs salaires à travers la Trésorerie Générale du Royaume.

Par contre, cette décision gouvernementale exceptionnelle, exclut les fonctionnaires travaillant dans les administrations chargées de la sécurité intérieure et ceux opérant dans le secteur de la santé publique.

UNE AUTRE FAÇON DE SAUVER L'ANNÉE AGRICOLE 2019-2020

Le Ministère de l'agriculture, de la pêche maritime, du développement rural et des eaux et forêts vient de lancer un nouveau programme pour sauver l'actuelle année agricole 2019-2020.

En effet, il a été décidé de distribuer 2,5 millions de quintaux d'orge subventionné au profit des agriculteurs se trouvant dans des zones rurales éloignées et où les précipitations de pluie étaient rares, pendant le premier trimestre de l'année 2020.

Le prix de l'orge est fixé à 2 Dirhams le Kilogramme et c'est l'Etat marocain qui se chargera du paiement de la différence entre le prix subventionné et celui réellement appliqué par le marché.



Ce programme prendra également en charge le transport de l'orge de son lieu de vente jusqu'aux lieux de distribution, c'est-à-dire, au milieu des communes rurales les plus éloignées et reculées du Royaume.

LA CAISSE NATIONALE DE SÉCURITÉ SOCIALE OUVRE UN NOUVEAU SITE DÉDIÉ AUX INDEMNITÉS DU COVID-19

La CNSS vient de lancer sa plateforme informatique réservée aux entreprises de petite et moyenne taille et qui ont des difficultés économiques et financières ou celles qui ont fermé leur porte suite aux dégâts engendrés par la pandémie Coronavirus. Il s'agit de : « Covid19.cnss.ma ».

Les salariés du secteur privé qui ont été déclarés par leurs employeurs au titre du mois février 2020 bénéficieront d'indemnités mensuelles nettes.

Ces indemnités d'un montant global de **7.000** Dirhams, sont réparties comme suit :

- **1000 Dhs** pendant le mois de **Mars 2020**
- **2000 Dhs** pendant le mois d'**Avril 2020**
- **2000 Dhs** pendant le mois de **Mai 2020**
- **2000 Dhs** pendant le mois de **Juin 2020**

De même, les personnes affiliées à la CNSS continueront à bénéficier de leur Allocations Familiales et de l'assurance AMO. Toutefois, les indemnités du Covid-19 annulent et remplacent les indemnités de perte d'emploi.

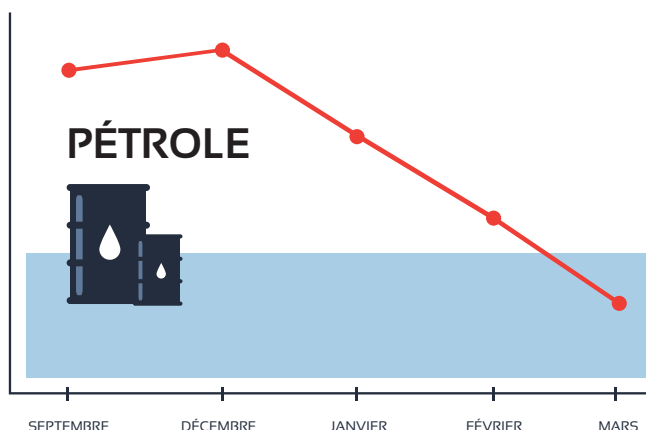


UNE BAISSSE VERTIGINEUSE ET HISTORIQUE DU PRIX DE PÉTROLE

Le prix du « Brent » a connu une baisse vertigineuse sur le marché européen pour atteindre un niveau historique, jamais atteint depuis la guerre du Golf (1991-1992), soit 25,62 dollars le baril.

Alors que le prix du pétrole « WTI » commercialisé dans le marché américain a atteint le seuil psychologique de 22,14 dollars le baril.

Selon les spécialistes, les cours du pétrole continueront à baisser tant que les pays de l'OPEP continueront à produire davantage de l'or noir. Effectivement, l'Arabie Saoudite est en train d'inonder le marché afin de mesurer la capacité et l'intensité concurrentielle au sein des pays exportateurs du pétrole tout en s'assurant que leur part de marché est toujours réservée.



UN NOUVEAU CARTABLE SCOLAIRE

Le Covid-19 n'a pas que des répercussions néfastes, mais il a également d'autres effets positifs et constructifs.

Parmi ses bienfaits, le Ministre de l'Education Nationale a décidé de stopper l'accès « physique » aux lieux de formations (établissements scolaires, écoles, universités, etc.) à partir de 16 Mars 2020 et de lancer les formations à distance à travers le portail numérique : « TelmidTice » et la chaîne de télévision 4 (Attaqafia).

Normalement, il fallait penser la formation à distance et le e-learning (voire-même le e-travail) depuis une belle lurette .



Aujourd'hui, rien n'est perdu, mais j'ai une proposition à partager avec vous. Au lieu que le MEN distribue chaque année un million de cartables scolaires, très lourdes et pénibles à transporter par des petits enfants, il serait judicieux de distribuer des « cartables scolaires électriques » contenant un ordinateur, un GSM et une carte d'abonnement Internet d'une durée d'une année. Je sais qu'actuellement le budget de l'Etat ne le permet pas, mais quand il y a la volonté politique, le sens de l'engagement et de la responsabilité, tout devient possible et réalisable.

Tribune libre

LA FEMME AU CŒUR DE L'ENTREPRENEURIAT

Dans la **8ème** journée de ce mois de **Mars**, nous célébrons la femme. Un jour mondial qui célèbre la femme, un jour dédié à la femme, un jour pour la femme. En réalité, la femme actuellement rayonne chaque jour, laisse son empreinte dans plusieurs domaines quotidiennement dans la mesure où elle a décidé de gagner une certaine autonomie, de devenir indépendante et de franchir la porte de l'entrepreneuriat et ce pour plusieurs raisons.

Les finalités pour lesquelles les femmes décident de lancer un projet ou démarrer une entreprise sont multiples, certaines de ces finalités proviennent de la femme elle-même et d'autres découlent de son environnement : sa famille, son entourage ou son réseau professionnel.

Faisons une petite connaissance sur cette femme entrepreneure.



Dounia AJAJ BAKIOUI

Docteur en science de gestion
Enseignante chercheuse
Associée-Gérante cabinet PKConsulting

QUI EST LA FEMME ENTREPRENEURE ?

La femme entrepreneure est une femme exceptionnelle, dotée d'un profil unique et remarquable, chose qui a été prouvée dans l'étude réalisée par l'AFEM (Association des Femmes chefs d'Entreprises au Maroc). De nombreux critères peuvent être pris en compte pour décrire le profil socio-économique des femmes chefs d'entreprises au Maroc à savoir, **l'âge, la formation et l'expérience**.

Commençons par **l'âge**, d'où son importance qui demeure dans son influence sur le parcours entrepreneurial des femmes. Selon plusieurs études, la maturité d'entreprendre est atteinte vers l'âge de 35 à 45 ans, vu qu'à cet âge la femme a pu en général accumuler des nouvelles habilités et expériences : c'est la combinaison de la variable d'âge et d'expérience. De la sorte, on peut percevoir que la tendance d'âge des femmes entrepreneures au Maroc est entre 35 et 44 ans.

Concernant la formation, elle est l'un des points forts des femmes entrepreneures. Selon une étude que j'ai réalisée, on a remarqué que la femme entrepreneure détient souvent au moins un diplôme d'études postsecondaires. Plus des deux tiers des femmes entrepreneures ont une formation universitaire. En revanche, il faut noter, que l'étude menée par l'AFEM

a fait apparaître que les femmes à la tête de très petites structures, surtout dans le domaine commercial et artisanal, sont relativement moins instruites. Concernant le niveau des études, on remarque que la majorité pesante des dirigeantes et créatrices d'entreprises qui ont une formation universitaire ont au moins un diplôme Bac+4. Abondantes parmi ces entrepreneures sont celles qui ont une formation allant au-delà du Bac+4. Il faut signaler l'importance de la formation pour ces femmes vu qu'elle leur permet tout au long de la vie professionnelle d'affronter et confronter les problèmes et de remédier leurs propres insuffisances.

Passons au dernier facteur qui est **l'expérience**; les femmes entrepreneures se caractérisent par quelques spécificités à savoir le caractère administratif de leur expérience, le règne des aspects liés au service dans lesquelles elles opéraient. Elles sont en général peu nombreuses dans quelques domaines comme l'industrie, la finance et autres, où les hommes en ont plus d'expériences qu'elles. Au Maroc, les 2/3 des femmes entrepreneurs ont pratiqué une activité professionnelle et ont déjà une expérience précise dans un poste d'encadrement ou de direction dans le secteur privé. Dans ce cas, on peut même avouer qu'il existe une grande continuité entre cette ancienne expérience détenue et

l'entreprise crée ou gérée par elle-même. Dans la plupart du temps, il ne s'agit pas d'un véritable arrêt dans la carrière professionnelle des femmes. En revanche, cette prolongation joue un rôle très important dans la réussite et la croissance de leur entreprise.

Y-A-T-IL UNE DIFFÉRENCE ENTRE LES FEMMES ET LES HOMMES ENTREPRENEURS ?

Plusieurs études rigoureuses estiment qu'il n'existe pas de grandes différences entre les comportements des hommes ou ceux des femmes entrepreneurs ou gestionnaires.

Une même attitude chez les hommes et les femmes pourrait être perçue différemment ;

D'après une étude réalisée auprès de 110 entrepreneurs, les femmes et les hommes se caractérisent par plusieurs différences notées sur quelques aptitudes. Les premiers résultats des analyses statistiques ont prouvé que les hommes qui ont répondu ont démontré une tolérance importante concernant le risque, ils sont extrovertis et plus rapides à s'endetter. Tandis que les répondants femmes sont de meilleures planificatrices, elles ont tendance à gérer leurs situations en fonction des objectifs fixés vu qu'elles possèdent un sens d'intuition et d'anticipation qui n'est pas identique à celui possédé par les hommes entrepreneurs.

D'avantage, les femmes entrepreneures sont plus attentives, elles n'ont pas tendance à placer leurs investissements précipitamment. Au contraire, elles prennent tout leur temps à examiner les ressources ainsi que leurs besoins dans le but de soutenir leurs propres fonds et biens.

En bref, il existe plusieurs différences remarquables entre les comportements des femmes entrepreneures et leurs confrères masculins même dans l'exercice du leadership et la gestion des problèmes.

EN CITANT LES PROBLÈMES, QUELLES SONT LES CONTRAINTES ET DÉFAILLANCES AUXQUELLES LA FEMME ENTREPRENEURE FAIT-ELLE FACE ?

Durant ma recherche scientifique, je fouillais dans ce sujet, qui est « les difficultés rencontrées par les femmes chefs d'entreprise », et je me retrouvais presque toujours avec les mêmes résultats, stipulant que les femmes et les hommes entrepreneurs font face aux mêmes problèmes, la différence réside dans leurs façon de gérer ces problèmes d'ordre :

Organisationnel : à savoir une organisation non adaptée au style de management de l'entreprise, une structure organisationnelle assez rigide qui ne permet pas une certaine flexibilité, une organisation non opérationnelle, c'est-à-dire une organisation bureaucratique ou même une organisation avec des ressources assez organisationnelles qui ne sont pas adaptées à la taille de l'entreprise (sous dimensionnement ou surdimensionnement).

Economique : qui renvoient directement à l'insuffisance de la rentabilité ainsi qu'à la performance de l'appareil productif et à l'endommagement du couple : Entreprise/ Produits marché. Elle se réfère aussi à la non-participation de cette entreprise à la diminution ou l'élimination des difficultés sociales telles que le chômage et à son incapacité à faire évoluer le niveau de vie ou le pouvoir d'achat de chaque personnel.

Financier : qui font référence à une entreprise qui se trouve face à des difficultés en trésorerie et se voit inapte pour respecter ses responsabilités et promesses. Une entreprise qui fait recours aux financements extérieurs, qui augmente ses charges financières chose qui la pousse à dégrader et endommager ses résultats financiers.



Stratégique : c'est un peu le plus lourd des problèmes vu qu'il peut faire référence à un mauvais positionnement de l'entreprise sur le marché, des hypothèses commerciales de base pour la construction du business plan ne sont pas fiables, ou bien l'orientation stratégique de l'entreprise ne tient pas en considération les risques externes.

Managérial : Quand on parle d'un bon management, on parle de la capacité du corps managérial à mettre en place une politique et un style de management bien élaboré, basé sur le respect des équipes. Donc quand on dit problèmes managériaux cela revient au non aboutissement des objectifs, à la prise de mauvaises décisions, à la pratique avec une vision ambiguë de l'entreprise et à la non mise en place d'une politique de veille ou de plan de projection sur le futur clair et le plus fiable possible.

QUELLES SONT LES TECHNIQUES MISES EN PLACE PAR CES FEMMES ENTREPRENEURES POUR RÉSOUDRE CES DÉFAILLANCES ET PROBLÈMES ?

Comme j'ai cité au départ, les femmes entrepreneures sont moins preneuses de risques par rapport aux hommes.

Une fois la défaillance détectée, elles (pas toutes mais la majorité) utilisent une technique très ancienne et connue en management : le redressement, pour sortir de ce qu'on peut appeler une crise.

Pour redresser une entreprise en difficultés ou juste pour l'améliorer, il faut commencer par un diagnostic global dans le but de repérer le type du problème, est-ce qu'il est financier, économique, stratégique ... et aussi de détecter ses sources.

Ensuite, il faut passer à l'évaluation du problème perçu, et ce, à l'aide des tableaux de bord de l'entreprise contenant des indicateurs, leurs seuils, leurs facteurs ainsi que leur impact sur l'entreprise pour voir la gravité de la défaillance sur l'entreprise afin d'identifier en fin de compte les mesures adéquates à prendre en compte pour remédier et résoudre.

Si vous voulez plus d'information sur ce sujet de redressement des entreprises féminines en difficultés n'hésitez pas à me contacter sur :

Douniabakioui@gmail.com

c'est avec grand plaisir que je partagerai avec vous ma thèse.



Personnellement, l'entrepreneuriat est un champ qui m'intéressait depuis toujours .. Cet intérêt s'est accentué notamment grâce à mon travail de recherche en doctorat et mon intégration de l'AFEM en tant que sympathisante.

Cette passion pour l'entrepreneuriat s'est concrétisée aujourd'hui par la création de mon propre projet. C'est un rêve qui se réalise :)

Mon parcours, je le vois comme un début de succès, car, passer d'une étudiante à un docteur, puis une enseignante et maintenant à une entrepreneure, demande une très grande réflexion, un très grand courage et surtout une volonté imbattable. Le chemin est encore long et plein de surprises, j'en suis consciente, mais « quand on veut, on peut ».



N'ayez pas peur, franchissez le cap.

Devenez Femme autonome





8

MARCH WOMEN'S DAY

A l'occasion du mois de Mars qui marque l'hommage mondial à la femme, nous souhaitons à toutes les femmes du monde en général, et à toute notre équipe féminine, nos collaboratrices et nos partenaires en particulier une bonne fête de la femme.

Soyez Lumineuses !

“ There's no limit to what, we
woman, can accomplish ”

Michelle Obama



Parlons juridique

RÉFLEXION JURIDIQUE SUR LA DISCRIMINATION

Le terme « discrimination » est dérivé d'une locution latine « discrimination » qui signifie séparation, action de distinguer. Il est ainsi utilisé dans le langage courant au sens d'opérer une distinction, une séparation, une différenciation. Discriminer signifie donc séparer, opérer une distinction qui apparaît le plus souvent connotée péjorativement. Discriminer, c'est hiérarchiser, traiter de manière moins favorable ceux qui précisément sont victimes de discrimination au sens juridique du terme¹.

La réflexion juridique sur la discrimination porte sur des critères tels que, l'âge, l'identité sexuelle, l'appartenance syndicale, la religion, l'apparence physique, le lieu de résidence, l'égalité entre homme et femme ou à l'exercice de libertés des salariés liées parfois à des choix dans leur vie privée. Dans ce contexte, comment qualifier tels discriminations fondées sur des éléments relevant de la vie privée des salariés ?

Lorsque des salariés font l'objet de différences de traitements, il s'agit de la femme musulmane, la femme syndiquée, l'homme à l'apparence physique féminine, la mère isolée, le père isolé. La preuve et le concept de discrimination font apparaître les enjeux et les limites de la sphère d'autonomie de la personne au travail. Une difficulté s'impose donc lorsque l'on cherche aujourd'hui à prouver des discriminations dans la carrière par panel de comparaison ou à prouver une discrimination indirecte. L'intention discriminatoire ne s'affiche pas et l'auteur de la discrimination non plus. Les notions de discrimination indirecte ou de discrimination directe dissimulée, répondant chacune à une logique propre, ne permettent toutefois pas toujours de révéler les différentes facettes des discriminations actuelles, tantôt individuelles, tantôt structurelles, tantôt les deux à la fois².

La construction du droit de la non-discrimination en droit du travail s'est organisée autour d'un article clef, l'article 9 du code du travail : « aucun salarié ne peut être sanctionné ou licencié en raison de son origine,



Brahim ATROUCH

Docteur en Droit

Professeur universitaire

Ex-inspecteur divisionnaire du travail et des relations sociales

de son sexe de sa situation de famille, de son appartenance à une ethnie, une nation ou une race, de ses opinions politiques, de ses activités syndicales ou de ses convictions religieuses. Toute disposition contraire est nulle de plein droit ».

Ainsi, « les personnes handicapées ne peuvent généralement recevoir un traitement identique aux autres salariés puisqu'ils sont dans une situation différente. Tenir compte « raisonnablement » de cette différence, identifier et éliminer des obstacles à l'égalité de traitement entre travailleurs est désormais une obligation pour l'employeur »³.

La rémunération d'un salarié par exemple ne doit pas être fondée sur son sexe mais sur une évaluation objective du travail accompli. L'article 346 du code du travail consacre expressément ce principe en prohibant toute discrimination de rémunération entre hommes et femmes pour un travail de même valeur. La recherche du motif déterminant peut paraître suffisante dans un certain nombre de cas ou lorsqu'elle permet de caractériser un motif à propos duquel il y a des hésitations.

1) Marie-Thérèse LANQUETIN, « Discrimination », Janvier 2010, in *Répertoire de droit du travail*, p. 18

2) Marie-Thérèse LANQUETIN, « Discrimination », in *Répertoire de droit du travail* - Janvier 2010, p. 18

3) Marie-Thérèse LANQUETIN, *op. cit.*, p. 113

Par ailleurs, il n'existe pas une interdiction du travail de nuit des femmes dans l'industrie (sauf les femmes enceintes) ce qui établit une inégalité de traitement de conditions de travail entre les hommes et les femmes. Elle faut aboutir à écarter les femmes des emplois qui comportent un travail de nuit, spécialement des emplois où le travail est organisé par équipes successives. Elle provoque donc des problèmes tels que le harcèlement sexuel, ou moral, ainsi que des problèmes familiaux. Ainsi, l'égalité des droits entre la femme et l'homme, le devoir de travailler et le droit d'obtenir un emploi, le principe de non-discrimination à raison des origines, des opinions ou des croyances, la liberté syndicale, le droit de grève, la participation du travailleur à la détermination collective des conditions de travail ainsi qu'à la gestion des entreprises, la protection de la santé, la sécurité matérielle, le repos et les loisirs, seraient donc appréhendés à l'aune de la quête du bonheur⁴.



Les deux notions, d'égalité et de lutte contre les discriminations, se rencontrent donc, bien qu'elles reposent sur des fondements différents. « La prohibition des discriminations traduit juridiquement une conception de l'homme, appréhendé en lui-même et pour lui-même, tandis que la règle d'égalité traduit une pensée sociologique qui implique toujours une comparaison. Cette distinction n'est pas toujours aussi nette que cela, dans la mesure où les différences de situation professionnelle entre les hommes et les femmes constituent parfois une atteinte à l'égalité, parfois une discrimination, parfois les deux »⁵.

4) Bernard Gauriau, « Un droit au bonheur ». Revue du droit social 02/04/2012, p. 354

5) (Il n'est donc pas surprenant qu'une partie des développements qui suivent soit également consacrée aux discriminations. Bien que relevant de dispositions spécifiques, l'égalité des rémunérations entre les hommes et les femmes s'inspire du principe « à travail égal, salaire égal » (Soc. 21 juin 2005, no 02-42.658, Bull. civil. V, no 206), ce qui explique une grande similitude entre les solutions adoptées. Ce principe étant affirmé avec la plus grande netteté, il convient d'en déterminer le champ d'application, avant d'examiner la condition de travail égal ou de valeur égale, de se pencher ensuite sur la question de la discrimination et sur les sanctions applicables en cas de violation de la loi, pour terminer enfin par l'évocation des mesures relatives à la négociation en matière d'égalité salariale entre les hommes et les femmes). Alain BOUILLLOUX, « Salaire (Fixation, montant) », in Répertoire de droit du travail, Mars 2011- p. 77-120

Découverte

ENNÉAGRAMME, L'OUTIL INCONTOURNABLE DES MANAGERS ET COACHS PERFORMANTS

Vous vous posez parfois ce type de questions ?

- Mon manager est dynamique et est très apprécié par ses supérieurs, mais Il se permet souvent de changer la vérité et de tromper les autres pour atteindre ses buts.
- Dans l'équipe que je manage, je crois que je ne peux déléguer mes responsabilités à personne. j'ai l'impression d'être face à des personnes inefficaces et incompetentes.
- Je viens de rejoindre une nouvelle équipe. Je fais des efforts pour m'intégrer mais en vain, j'en souffre...
- Ma nouvelle fonction m'oblige à travailler dans un open-space, mais je n'arrive pas à m'y habituer: beaucoup de bruit..
- Mon collègue de bureau a souvent des fluctuations d'humeur. Je perds du temps avec lui et je ne sais pas toujours comment me positionner face à cela...



Hafssa EL BAKKALI

Responsable Développement-Associée
Coach Personnel et Professionnel

Nous sommes tous capables d'aimer, de réussir, d'apprécier les autres et la vie, de travailler avec courage, de faire preuve d'humilité, de patience, de vérité, de logique, et beaucoup plus de qualités... D'autre part, nous sommes tous capables d'agressivité, de faiblesse, de mensonge, de paresse, d'envie, d'excès et beaucoup plus encore... Capables de ressentir des peurs, de la souffrance, de la colère, du vide intérieur, de l'échec, de la banalité. Cependant, ce qui nous différencie les uns des autres, c'est l'ordre dans lequel certaines qualités ou limites prédominent par rapport aux autres. Chacun

de nous est un conglomérat de certaines qualités, talents, forces, faiblesses, tendances...organisés d'une manière particulière et originale. C'est cette organisation originale qui définit le type d'une personne dans l'ennéagramme.

L'ennéagramme permet à chacun de comprendre son propre conglomérat, comment il se forme, comment certains de ses aspects l'emprisonnent, comment faire pour se dégager de ses limites et évoluer vers ses forces.

L'ennéagramme appartient à ce courant de psychologie transpersonnelle, qui s'inscrit aussi dans la continuité du

mouvement du potentiel humain ou encore la psychologie humaniste, qui se caractérisent par leurs postulats positifs vis-à-vis des capacités et des potentialités humaines, qu'ils considèrent comme immenses. Outil traditionnel, très ancien, venu d'orient. Il a été introduit en occident au début du XXème siècle par Georges Ivanovich Gurdjieff, et adapté à la psychologie contemporaine par Claudio Naranjo, un psychiatre d'origine chilienne, dans les années 70. Il est aujourd'hui très répandu, tant dans le champ du développement personnel ou de la relation d'aide, que dans le champ de l'entreprise.

E nnea gramme signifie figure à 9 points. 9 visions du monde, 9 façons d'être dans le monde avec ses qualités, ses défauts, ses forces et ses faiblesses. Toutes les personnes d'un même type partagent ainsi des façons de penser, de ressentir et d'agir face au monde extérieur. C'est un outil efficace dans la vie personnelle et professionnelle. Il est une cartographie très précise des personnalités humaines et un modèle d'analyse des motivations.



➤ **Pratiquement, à quoi l'ennéagramme peut nous servir ?**

- Découvrir nos qualités et nos talents,
- Détecter nos conduites répétitives, automatiques, parfois source de souffrance,
- Structurer la connaissance de soi,
- Nous Offrir l'opportunité d'évoluer vers son épanouissement personnel,
- Apprendre à maîtriser notre stress et nos peurs,
- Nous aider à trouver la façon appropriée de renforcer la confiance en soi.

➤ **En entreprise, il permet en particulier de :**

- Décoder les difficultés que nous ressentons en situation professionnelle
- Comprendre les sources de motivation des différents profils
- Diagnostiquer les interactions entre les différents profils au sein d'une même équipe
- Appréhender ce qui provoque nos conduites et réactions : nos émotions, nos valeurs, nos croyances.

Dossier spécial

LA RÉSILIENCE FACE À CETTE PÉRIODE DE CORONAVIRUS : NE SOUS-ESTIMEZ PAS VOTRE CAPACITÉ DE RÉSILIENCE !

On craint de ne pas s'en sortir si le virus continue à se propager. On s'inquiète de la façon dont on fera face à cette situation exceptionnelle de confinement.... L'être humain est doué quand il s'agit de prédire le pire.

Or les études ont démontré que l'individu a cette tendance à surestimer la gravité des conséquences liées à des événements difficiles et, en même temps, à sous-estimer sa capacité à faire face et à s'adapter aux situations difficiles.

La résilience est cette capacité qui aide à gérer les situations difficiles. Au lieu de nier ces événements ou de sombrer dans la tristesse et la dépression on parvient à y faire face, à ressortir plus fort de ses expériences, à rester optimiste et confiant en la vie.

Ne pas oublier l'on est plus résistant que l'on ne le pense. Cela peut aider à atténuer son anxiété

Même si cela prend du temps et n'est pas toujours évident, il est possible de développer sa capacité à faire face à l'adversité

La première chose à faire consiste à ne pas se voir systématiquement en victime... La résilience suivra si l'on y met assez de volonté :

- Rester toujours optimiste, voir le bon côté des choses;
- Trouver un sens à sa vie, avoir des buts clairs;
- Être flexible et enthousiaste face aux changements;
- Mettre en place des activités ludiques, spirituelles, méditatives peu importe... ce qu'il faut, c'est savoir remettre en perspective ses problèmes face à la situation;



Dr Mostafa Massid

Psychologue clinicien

- Être reconnaissant pour ce que l'on a plutôt que se plaindre de ce qu'on n'a pas;
- Faire le bien autour de soi : faire du bénévolat est une excellente manière de ne pas s'apitoyer sur son sort;
- Accepter que l'on ne puisse pas toujours changer les choses;
- Ne pas avoir peur de la solitude : il faut voir ces moments comme des étapes qui apprennent à mieux se connaître pour ensuite favoriser sa relation à soi et aux autres;
- Développer sa créativité : On a tous de l'imagination et de la créativité;
- Entretenir son sens de l'humour : le rire est l'une des choses les plus puissantes et apprendre à rire de toutes les situations permet de littéralement changer sa façon de voir les choses.

QUELQUE RÉPERCUSSIONS ÉCONOMIQUES DU CORONAVIRUS



Brahim TEMSAMANI

Docteur en Management des Organisations
Consultant senior en management

Je pense qu'actuellement personne n'est en mesure de dire avec exactitudes et certitudes quelles sont les répercussions économiques (sociales, psychologiques, écologiques, etc.) induites par le Coronavirus.

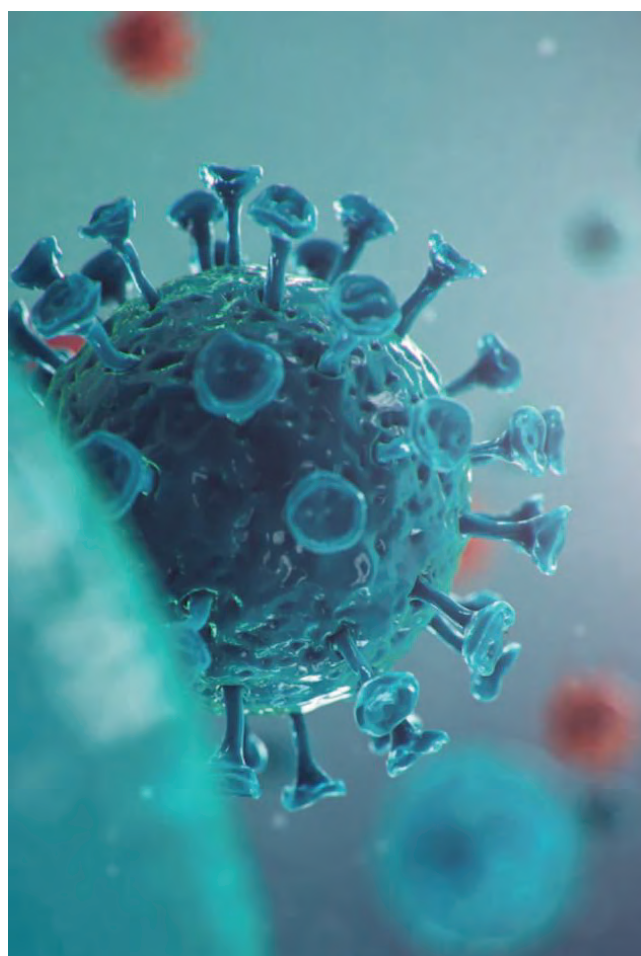
Néanmoins, à croire l'Organisation de Coopération et de Développement Economique, il est fort probable que la croissance au niveau mondiale passera en 2020 à seulement 2,4%, alors que le taux initialement prévu était de l'ordre de 2,9% (le Fonds Monétaire International et la Banque Mondiale tablaient aussi sur les mêmes taux : 2,9% au niveau mondial, 1,7% au niveau des pays développés, ...).

En revanche, le commerce international accusera une baisse de 1,5% pendant le premier semestre de 2020, pour revenir à seulement moins de 0,9% sur toute l'année en cours.

S'agissant maintenant du contexte marocain, force est de remarquer que le Coronavirus a affecté les secteurs de l'économie nationale de façon progressive. Il a commencé par le secteur touristique (transport aérien, maritime et ferroviaire, hôtellerie, restauration ...), ensuite le secteur de l'enseignement

(tous les niveaux qu'il s'agisse du privé ou du public) en passant par le secteur industriel, notamment l'automobile (des sociétés comme Renault et PSA ainsi que leur écosystème ont déjà fermé leur porte)... et finalement les retentissements du Coronavirus se sont généralisés à l'ensemble de l'économie marocaine.

Dans son dernier communiqué de presse le Haut-Commissaire au Plan Ahmed Lahlimi Alami a dit qu'il s'attend à une récession économique sans précédent depuis plus de 20 ans, et ce, à cause, des effets conjugués de la pandémie du Coronavirus, d'une part, et des faibles précipitations, d'autre part et donc selon ses estimations le taux de croissance au Maroc pour l'exercice 2020 ne dépassera pas, dans les meilleures conditions, 2,2%.



Lexique



L le stress est défini comme un déséquilibre conscient et durable entre les exigences posées à un individu et les moyens / possibilités (ressources) dont celui-ci dispose pour faire face à ces exigences. Ce déséquilibre est perçu comme étant désagréable et entraîne des conséquences négatives pour l'individu.

➤ Le père du stress moderne, Selye (1907-1982), le définit « comme une réponse de l'organisme en vue de s'adapter à toute demande de son environnement »; ainsi le stress est-il une réaction d'adaptation qui est naturelle mais potentiellement source de dérèglement si elle est trop intense ou fréquente.

Le modèle de Lazarus (1984) définit le stress comme un déséquilibre entre les demandes de l'environnement et les ressources de l'individu. Le diagnostic que la personne fait de la situation et la perception des ressources mobilisables jouent ici un rôle déterminant, quel que soit l'évènement.

Karaseck (1979) a particulièrement insisté sur trois dimensions de la santé au travail : les exigences des tâches, la latitude décisionnelle de la personne et le soutien social des collègues et de la hiérarchie.

➤ Stress. Une réaction psychophysiologique réflexe de l'organisme dans des situations exigeantes, qui demandent une adaptation.

Stress post-traumatique. Appelé officiellement « Trouble de stress post-traumatique » ou TSPT, le malaise affecte les gens ayant vécu un événement violent, que ce soit comme victimes ou observateurs. Il comprend plusieurs symptômes, dont les souvenirs envahissants, les rêves répétitifs et un certain détachement affectif, ainsi que des manifestations physiologiques de stress et qu'on attribue à une hyperactivité du système nerveux, comme les problèmes de sommeil, l'irritabilité, les difficultés de concentration, l'hypervigilance et les réactions exagérées de sursaut.

Résultat du test

COMMENT ANALYSER VOS RÉSULTATS ?

Comptez les différents symboles que vous avez récoltés et reportez-vous au profil correspondant (ou aux profils correspondants si vous avez moins de deux points d'écart entre deux symboles).

> Majorité de

Votre profil de stress : **Agressif**

Vous affrontez les problèmes (et les autres) de face, souvent sans nuances, et vous avez tendance à vous imposer (vous êtes colérique, fonceur, conquérant), quitte à créer des conflits, des situations difficiles. Vous tranchez, vous aboyez, vous agressez, mais vous n'êtes pas conscient de l'impression que vous donnez.

Comment gérer au mieux ?

En général...

- Comprenez que votre attitude agressive est d'abord un réflexe défensif (par peur de ne pas être à la hauteur, d'être rejeté).
- Apprenez à désamorcer l'agressivité dans vos relations, en prenant le temps d'expliquer que votre comportement (vos manières rudes, vs crises de mauvaise humeur) ne vous empêche pas d'apprécier les autres et ce qu'ils font.
- Contournez les obstacles (au lieu de les prendre de front) et renoncez systématiquement en cas de problème (au lieu d'exploser).
- Soyez plus à l'écoute des autres, au lieu de sacrifier à la performance, au résultat, au détriment de la communication et de la convivialité.



Au bureau...

- Connaissez vos réels besoins (de socialité, matériels) et fixez-vous des objectifs en conséquence, au lieu de faire des choix contradictoires (par exemple, vouloir beaucoup de responsabilités professionnelles et en même temps beaucoup d'indépendance).
- Sachez ce que vous voulez, ce qui compte d'abord pour vous, et hiérarchisez vos priorités en conséquence au lieu de mener plusieurs combats de front.
- Sachez de quoi vous êtes capable et faire des choix réalistes en conséquence, au lieu de vous fixer des objectifs irréalistes (par exemple, en cherchant à brûler des étapes dans votre carrière).

> Majorité de

Votre profil de stress : **Anxieux**

Vous affrontez les problèmes (et les autres) de face, souvent sans nuances, et vous avez tendance à vous imposer (vous êtes colérique, fonceur, conquérant), quitte à créer des conflits, des situations difficiles. Vous tranchez, vous aboyez, vous agressez, mais vous n'êtes pas conscient de l'impression que vous donnez.



Comment gérer au mieux ?

En général...

- Comprenez que votre anxiété est essentiellement due à une estime de soi trop basse (vous doutez de vous et de vos capacités).
- Acceptez-vous comme vous êtes. Exploitez vos vrais talents au lieu de vous laisser obséder par vos points faibles. Chaque fois que vous vous efforcez de « réparer » un défaut, vous augmentez notablement votre stress.
- Fixez-vous des objectifs, des modèles réalistes. Quand on met la barre trop haut (si haut que la réussite en devient impossible), on est un insatisfait chronique et on s'en veut de ne pas y arriver.
- Apprenez à relativiser. Personne n'est parfait : vous avez le droit à l'erreur, le monde ne va pas s'effondrer si vous ratez votre coup ou faites une bêtise.

Au bureau...

- Contentez-vous de bien. C'est déjà beaucoup. A vouloir trop bien faire, souvent on se noie dans les détails : on perd de vue son but principal et on ne finit rien, ou alors on ne fait pas tout.
- Ne « bourrez » pas vos journées. Dans la vie, il y a des imprévus (contretemps, problèmes de transports, clients qui surgissent à l'improviste, etc.). La bonne équation : 25% de temps « libre » pour faire face aux problèmes ou profiter des plaisirs inattendus.
- Imposez-vous des dates limites et des quotas : tant de temps pour faire ceci ou cela, afin de lutter contre vos tendances perfectionnistes.
- Soyez toujours positif. Dans la vie, il y a aussi des contretemps, des incidents de parcours et des changements. Demandez-vous chaque fois : « Qu'est-ce que je peux faire ? » au lieu de critiquer (« celui-là, jamais à l'heure »), d'accuser (« c'est sa faute »), ou de regretter (« c'est mieux avant »).

> Majorité de ■

Votre profil de stress : Dépressif

Plutôt passif, pus tenace que combatif, vous avez tendance à vous résigner face à des situations, des êtres qui vous nuisent. Vous êtes souvent esclave de vos habitudes (vous devez faire des efforts pour tout) et vite débordé par les événements (Vous êtes tout le temps fatigué, vous n'arrivez pas à faire face). Vous stressiez parce que vous accumulez les contraintes et les obligations.

Comment gérer au mieux ?

En général...

- Pensez d'abord à votre forme. Une fatigue permanente est un symptôme du stress (et un prétexte pour traîner des pieds), mais ce peut être aussi une carence physiologique (manque de fer, de magnésium...).
- Imposez-vous une discipline. Respectez des horaires (travail, repas, sommeil...) régulier, même en l'absence d'obligations, pour ne pas sombrer dans la dépression.
- Organisez-vous un programme chargé : remplissez vos journées (travail, courses, démarches, rendez-vous, etc.) pour vous obliger à être actif et à bouger.
- Lutte contre l'habitude. Faites une liste (la plus complète possible) de toutes vos habitudes (les « bonnes » comme les mauvaises) et, tous les jours, changez-en une (au moins).
- Faites-vous des petits plaisirs tous les jours. C'est essentiel pour retrouver l'envie d'avoir envie. Quand on est paralysé, qu'on a du mal à se désengluier de la routine, c'est toujours par manque de plaisir.
- Sortez. Entourez-vous des gens hyperactifs pour profiter de l'effet d'entraînement et remonter votre moral.

Au bureau...

- Ne remettez pas au lendemain. Donner un coup de fil important, avoir une discussion de fond (avec son patron, un client, un banquier... etc.), **just do it**.
- Méfiez-vous des « il faut » pour apprendre à dire « non » (à vous-même comme aux autres). Inversez : « faut-il vraiment que... ? », et éliminez.
- Fermez la porte pour travailler efficacement. La politique de la porte ouverte (« il faut » être disponible) a fait son temps. Et apprenez aux autres (patron, collaborateurs, chéri, enfants...) à le respecter (le minimum, c'est de frapper avant d'entrer).
- N'ayez pas peur. Vous dites toujours oui à votre boss pour vous faire bien voir ou ne pas vous créer de problème ? Forcément, vos nerfs (et votre travail) en souffrent. Alors, refusez en expliquant pourquoi : votre patron ne peut pas être au courant de l'emploi du temps de tout le monde.
- Ne cherchez rien à prouver. Vos collègues sont toujours tentés de vous « refiler le bébé » en arguant que vous êtes plus compétent, plus ceci ou cela. Déclinez l'offre ! Chacun ses responsabilités.

➤ Majorité de ●

Votre profil de stress : **Impulsif**

Comme l'« agressif », vous luttez sans cesse contre le temps (vous essayez d'en faire plus en moins de temps), vous êtes impatient (tout en urgent), rapide (vous bâclez souvent), vous faites plusieurs choses à la fois (et vous vous dispersez). Mais vous êtes moins concentré (vite distrait) et moins efficace (vous parez au plus pressé). Vous stressez parce que vous n'anticipez pas, vous agissez au coup par coup, sans visibilité.

Comment gérer au mieux ?

En général...

- Comprenez que votre « dynamique » est plus de l'ordre de la fuite en avant. Si vous vivez presque toujours dans l'urgence, c'est en réalité pour lutter contre l'angoisse (du vide) et la dépression.
- Apprenez à décharger vos tensions dans des activités non dommageables (rire, jouer, parler, etc.) pour votre santé, vos affaires (ou les autres).
- Faites une seule chose, livrez-vous à un seul plaisir à la fois. En multipliant les activités, vous multipliez le stress. Vous ne profitez de rien et vous vous dispersez.
- Prenez votre temps. La précipitation est incompatible avec l'efficacité et le plaisir. Alors, chaque fois que vous êtes tenté d'agir, ne le faites pas immédiatement. Donnez-vous cinq minutes, une heure ou une nuit pour réfléchir d'abord aux implications.
- Respectez le temps des autres (vous avez tendance à être très « chronophage ») tenez vos proches au courant de votre emploi du temps et informez-vous du leur

Au bureau...

- Planifiez. Listez vos obligations (travail, courses, démarches administratives, rendez-vous, enfant, etc.). Prévoyez dès la veille votre programme du lendemain soir, dès mardi celui du week-end, dès février vos vacances d'été.
- Respectez les échéances. Travaux à remettre, factures à régler, entretien voiture (ou photocopieuse), visites de cinq minutes aujourd'hui vous prendra demain trois heures et augmentera votre stress d'autant.
- Organisez-vous (rangez toujours les mêmes choses à la même place, classez tout de suite au lieu d'enfourer dans les tiroirs et les placards) pour ne pas perdre un temps précieux à chercher, et séquencer vos activités : une tâche, un dossier ou un problème à la fois.
- Réglez les problèmes. Vous faites l'autruche sur un petit ou un grand problème, en vous disant que, avec le temps, tout va s'arranger. Neuf fois sur dix, inmanquablement, les choses s'aggravent.

Évènements récents



10-01-2020

3ème séminaire du cycle Horizon Coaching-Pro 10



07-03-2020

HR Breakfast : « L'intelligence émotionnelle, quelle utilité dans l'entreprise ? »

M. Mohammed LOUGHZAIL



18-01-2020

HR Breakfast : « Change management, comment faire face aux résistances ? »

M. Youssef BOUDOUDOUH



29-01-2020

Atelier ICF : « Choisir en conscience une supervision adaptée à ses besoins et enjeux »

Mme Safia ERHART



15-02-2020

Démarrage du cycle approfondi en Analyse Transactionnelle

Mme Christine CHEVALIER



28-02-2020

Démarrage de la promotion 11 du Cycle Horizon Coaching-pro (CHC Pro)



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