

JUN 2020

AIGLE

EDITION
5^{ème}

Managers :

Accompagnez vos collaborateurs en période PostCovid19 par le Coaching !

Avis d'expert :

Peut-on tirer une flèche quand on n'a pas de cible ?

CORONA VIRUS **ACCELERATEUR** DE **TRANSFORMATIONS**

4 **Conseils pour réussir le dé-confinement**

Quels changements psychosociologiques après le Covid-19 ?

+Test : Savez-vous gérer les frustrations ?

www.horizonrh.ma

12 ans

D'existence

Votre partenaire dans le développement
des compétences

Comité d'organisation



Aicha JEBARI

Responsable de publication



Chafik MEKRAI HARTI



Hafssa EL BAKKALI



Karima ASSILI



Jinane AKBIB



Fatine DIDI



Yassine CHAKROUNE



Amina SAHIH FELLOUS

Comité de rédaction



Omar BELKHEIRI



Karima RIHANI



Mohamed Rachid
BELHADJ



Mohamed LOUGHZAIL



Brahim TEMSAMANI



Noura MEKOUAR



Mohamed LAMRINI



Brahim ATROUCHH



Fatima KASSIMI

SOMMAIRE

Un peu de Psy Quels changements psychosociologiques après le Covid-19 ?	04
Avis d'expert Peut-on tirer une flèche quand on n'a pas de cible ?	07
Testez-vous Savez-vous gérer les frustrations ?	11
Coaching › Heuristiques et Biais Cognitifs au service du Coaching	13
› Managers : Accompagnez vos collaborateurs en période PostCovid19 par le Coaching !	17
A Toi ! 4 Conseils pour réussir le dé-confinement	19
Découverte La roue de Hudson : Un outil efficace d'accompagnement des personnes en transition de vie	23
Echo Eco : L'actualité économique entre vos mains	25
Tribune libre Refondation d'une approche Marketing innovante, favorisant un repositionnement stratégique de l'Entreprise	28
Parlons juridique Coronavirus : Comment s'organiser après le confinement ?	31
Ciné & Coaching : Analyse du film « Le Septième Sceau »	35
Lexique La résilience face à cette période de Coronavirus	38
Résultats du test	39

Coronavirus

Accélérateur de Transformations

Restez chez vous ! c'est le mot d'ordre communiqué par les autorités marocaines, le 20 Mars 2020, pour minimiser les contacts et limiter la propagation du Covid 19. Depuis lors, nous avons tous vécu une situation inédite d'une si grande ampleur qui a généré un cocktail de sentiments défavorables : colère, peur, ennui, anxiété... mais qui nous a aussi donné l'occasion d'une introspection pour se redécouvrir, se réinventer et redéfinir nos priorités.. Une occasion pour remettre en cause le masque que nous portions..

Et oui ! le masque !

Pas le masque de protection ! l'autre masque .. Celui que nous portons dans nos relations avec les autres. Celui que nous avons construit au fil du temps à travers nos différentes façons de faire et d'être qui reflètent nos croyances, nos structures de pensée et nos paradigmes personnels qui ne sont que rarement interrogeables.

Le masque est omniprésent et il nous sert bien au quotidien. En effet, il est celui qui nous permet de nous accepter tels que nous sommes et de créer une certaine synchronisation dans nos interactions afin d'éviter les conflits, sans se poser trop de questions.. « Je suis comme ça et les autres me connaissent très bien » .. Là nous sommes protégés par notre masque qui est devenu une armure !

Toutefois, les conditions de notre vie changent et imposent de nouvelles façons de faire et d'être qui nécessitent le changement du masque porté, considéré interchangeable. Nous nous retrouvons à ce moment-là face à des peurs irrationnelles et des pensées chaotiques qui se manifestent par des conflits ou qui



“
Nous avons besoin plus que jamais de nous retrouver, ensemble, pour s'en sortir au mieux et habiter le monde autrement



Chafik
Mekraï Hanti

DG Horizon RH

éventuellement donnent lieu à des concessions pesant sur notre conscience et psychique. La révolution devient alors indispensable pour adopter finalement de nouveaux comportements adéquats « masques » à la nouvelle situation vécue.

Le confinement qui est tombé comme une sanction s'est avéré une excellente période accélératrice de cette introspection et remise en cause de nos masques et de nos façons de faire et d'être. Habituellement emportés par le quotidien, cette occasion nous en manquait et ces réflexions passaient en arrière-plan. Consciemment ou pas, nous avons subi des changements au niveau de nos pensées, émotions et comportements, les trois éléments principaux qui forment nos interactions avec l'autre. Ces changements seront sûrement constatés après le dé-confinement, et se manifesteront sur les deux plans, personnel et professionnel dans notre rapport au temps, au travail, à la consommation, à nos proches... Tout laisse à penser, que nous avons besoin plus que jamais de nous retrouver, ensemble, pour s'en sortir au mieux et habiter le monde autrement. Pour y parvenir, gardons en tête que les images que nous connaissons de nos amis, collègues ou collaborateurs... peuvent ne plus être les mêmes. Prenons le temps de comprendre et accepter leurs nouvelles façons de voir le monde et de faire le deuil sur nos anciennes formes relationnelles. Indulgence, bienveillance et conscience sont bien les maîtres mots.

UN PEU DE PSY

Quels changements psychosociologiques après le Covid-19 ?

La psychosociologie offre l'opportunité d'analyser et de prévoir non seulement les comportements directement liés au covid-19, mais aussi les attitudes sociales et leur évolution objectivement observable. Il s'agit de mettre sous projection le cognitif et l'affectif afin d'étudier les états de conscience collective qui impactent les conduites comportementales de tout un chacun.

L'encadrement psychosocial est déterminant pour suivre et encadrer les troubles du comportement en société que ce soit dans le domaine professionnel ou personnel.

Des réflexions multiples sur la vie après covid-19 portent sur plusieurs types de changement : des



Karima RIHANI

Psychosociologue
Coach de Performance en Entreprise

changements d'habitudes et de croyances chez l'humain puisqu'il a été confronté à une situation à risque qui a créé en lui une anxiété, un stress, voire un traumatisme psychosocial important, et des changements cognitifs et affectifs qui penchent plus vers la solidarité et l'acceptation de l'autre, voire même un réveil de la conscience collective.

1- LES COMPORTEMENTS ET ATTITUDES APRÈS COVID -19

L'impact psychologique du confinement ne sera pas temporaire, je pense que nous serons amenés à vivre autrement en revoyant notre manière de faire, que ce soit dans notre travail ou dans notre vie sociale personnelle.

Nous nous sommes adaptés comme par enchantement au travail à distance. Cela semble être efficace sans les réunions dites inutiles, les conflits relationnels, la perte de temps dans les échanges informatifs, et la liste est longue. Ce qui semblait être utile et important se transforme en utile pas important. Toutes les cartes du management sont à

revoir pour plus d'efficacité productive en entreprise. La conduite aux changements après Covid-19 mettra en priorité le type de management qui répond à plusieurs questions que tout professionnel s'est posé pendant le confinement.

Le travail à distance est désormais une pratique que les entreprises ont accepté par obligation pour finir à l'utiliser souvent par choix.



J'entends dire ici que le confinement changera nos habitudes de travail et fera du temps partiel une opportunité pour plusieurs employés qui ont démontré de leur efficacité pendant cette période. Cela ne mettra pas l'interaction sociale en danger car la nature humaine est dans l'échange, mais cette « déstabilisation sociale » que l'Homme a subit changera ses habitudes. Quand le bonjour se fait à distance d'un mètre, la psychosociologie affirme que le cerveau humain fait l'ancrage de l'idée, ce qui donne des réactions inconscientes qui deviendront des habitudes par la suite pour enfin se déclarer des traits de caractères acquis.

L'après confinement touche indéniablement aussi à nos activités personnelles, il s'agit de notre comportement interactif social.

Comment faire ses courses ? Quels moyens pour se divertir ? Quelles mesures prendre pour continuer à nous protéger en l'absence d'un vaccin contre le covid-19 ?



Les mentalités changent, l'être humain a été contraint de changer sa vie pour survivre, pour protéger sa santé et celle de son entourage. Il a accepté que de nouvelles habitudes s'invitent dans son quotidien, je m'explique :

Le consommateur marocain préfère faire ses courses en se déplaçant. Pour des raisons de sécurité, le comportement psychosocial du consommateur va changer après le confinement, le succès des courses en ligne démontrent des changements d'habitudes qui se convertissent inconsciemment à des pratiques que nous allons maintenir : nous allons nous servir sans déplacement !

J'aborde aussi un point important dans nos attitudes et comportements qui est celui de l'hygiène. Le réflexe de désinfection est plus d'un automatisme psychologique, il se manifestera à vie car lié à l'émotion la plus dominante qu'est la **PEUR** et il perdurera inconsciemment. J'ai envie de dire tant mieux pour une meilleure qualité de vie !

2- LES SIX TYPES DE PERSONNALITÉ FACE AUX CHANGEMENTS PSYCHOSOCIOLOGIQUES DÛS AU COVID-19 :

La Process Communication est un outil de développement de nos interactions relationnelles. Il nous aide à mieux comprendre pourquoi nous



n'arrivons pas à communiquer nos émotions, pourquoi le stress prend le dessus chez un individu et moins chez un autre... La process communication aide à éviter les relations conflictuelles que ce soit sur le plan professionnel ou personnel.

Selon la Process Com, il existe six types de personnalité. Les réactions après covid-19 peuvent être analysées selon chaque type :

1-L'EMPATHIQUE :

La bienveillance est sa force, sensible et présent dans la vie de ses proches, il exige le respect de son environnement.

Réaction après Covid-19 : Solidaire, il réalisera encore plus l'importance de son dévouement social, il sera plus serein.

2-LE PERSÉVÉRANT :

Moteur de motivation, il a des valeurs ancrées et a besoin d'être valorisé et félicité pour ses efforts.

Réaction après Covid-19 : Il aura besoin de plus de reconnaissance, il cherchera à prouver son existence. La créativité est au rendez-vous, il surprend.

3-LE TRAVAILLOMANE :

Carré et organisé, il est logique et structuré, le stress s'éprend souvent de lui quand les situations sortent de leur cadre normal.

Réaction après Covid-19 : Remise en question sur son mode de travail, il aura l'occasion pour revoir ses priorités et établir un plan d'action efficace.



4- LE REBEL :

Créatif et spontané. Il a des réactions excessives et ne tolère pas les remarques.

Réaction après Covid-19 : Il aura du mal à se réintégrer au travail mais sera plus dans l'acceptation de soi et de l'autre.

5- LE PROMETTEUR :

Grand séducteur, dynamique, son besoin de défis est vital. Il court des risques multiples pour assouvir son bien-être.

Réaction après covid-19 : Limité par le confinement, le déconfinement sera un soulagement psychologique vital, sa créativité étant en marche, il mettra ses défis en application.

6- LE RÊVEUR :

Il est calme et réfléchi, trop souvent incompris car jugé absent et passif.

Réaction après covid-19 : Le plus serein de tous les types de personnalité, il réagira bien aux changements car il était détaché de la réalité.

Prendre conscience de la structure de nos personnalités aide à identifier la structure de la personnalité du récepteur pour une communication meilleure.

L'après covid-19 déterminera notre position dans toute communication, à savoir que nous possédons tous une partie des 6 profils de personnalités cités.

Apprenons à mieux vivre, à mieux communiquer et à mieux résister aux situations de crises.

AVIS D'EXPERT

Peut-on tirer une flèche quand on n'a pas de cible ?

Cet article est un extrait adapté de l'ouvrage à paraître fin 2020 « Manager son Equipe : entre Savoir-Faire et Savoir-Etre », O. Belkheiri

En période de confinement, beaucoup d'entre nous ont eu l'occasion, la chance ou l'opportunité (chacun son prisme) de réfléchir sur leur passé. Ce qu'il faisait allégrement et sans contraintes et que maintenant il en est tout bonnement privé. Bien des habitudes naturelles et anodines avant, sont en période de confinement, un objet de concentration (car elles sont bridées) et de réflexion sur leur pertinence, leur bénéfice, leur coût, leur utilité, leurs conséquences, etc.

Quoi de plus naturel qu'après une telle opportunité de réflexion profonde et continue, on puisse se projeter dans le futur avec de nouvelles « résolutions » ou objectifs à réaliser et à atteindre. C'est louable. Il serait alors prudent et judicieux d'étendre notre réflexion également à notre mode de décision et de choix de ces objectifs.

MÉTAPHORE DE LA CIRCULATION

Vous êtes en voiture (c'est votre maison, votre famille, votre vie) et vous vous retrouvez dans un rond-point mais vous tournez en rond : quelle sortie prendre ? (une décision importante dans votre vie personnelle ou professionnelle). Vous pouvez peut être choisir de prendre la première sortie qui se présente à vous (la première occasion dans votre carrière, ou opportunité relationnelle, etc.), comme vous pouvez faire le choix de prendre la sortie la plus large et donc simple à prendre (facilité, confort, évitement des difficultés et des souffrances, etc.), ou encore vous empruntez une sortie car vous êtes bloqué ou poussé par les voitures qui sont



Omar BELKHEIRI

Universitaire, Consultant et Coach en Entreprise

autour de vous dans le même rond-point (votre famille, vos amis, la société, l'entreprise qui vous pousse, exige de vous ou vous conseille). Le résultat est que vous empruntez une voie et que peut-être, au bout de quelques centaines de mètres ou km plus loin (des années plus tard), vous ressentez toujours moins de satisfaction, faible accomplissement de soi, quelque chose qui vous manque encore : bref, vous vous retrouvez encore dans un autre rond-point.

DÉCISION, OBJECTIFS ET VISION SONT INTIMEMENT LIÉS :

Préciser des objectifs est essentiel pour mener à bien le processus de décision. Ce rond-point aurait pu être mieux négocié si la direction était clairement connue à l'avance. Très logique nous dira-t-on ! Mais en réalité, si on se retrouve souvent de manière « brusque » dans les ronds-points de la vie, c'est parce que nous ne nous sommes probablement pas les pilotes de nos voitures. Ce sont ces dernières qui nous pilotent ! Quand on prend conscience, on y est déjà. Mais si on fait l'exercice de travailler sur nos objectifs cela facilitera grandement notre prise de décision.

L'objectif serait donc le point souhaité comme destination en sachant que nous allons passer par le fameux rond-point. Plus encore, ce point n'est pas une fin en soi mais un passage pour aller plus loin dans notre vie : avoir une vision plus lointaine.

Dans un champ considéré (professionnel, familial, amical, santé, spirituel, etc. – clin d'œil à la « roue de la vie »), les différents objectifs que l'on se fixe doivent servir cette vision pour garantir un système de décision cohérent. Ils doivent donc être toujours placés dans un cadre plus global qui est celui de la vision (ou finalité ou but) : le « Pour Quoi » je vais chercher à atteindre cet objectif prend toute son importance. Si non, on peut ressembler à des personnes qui réussissent beaucoup de choses dans leurs vies mais manquent de sens et donc expriment une insatisfaction globale malgré leurs réussites probantes et très apparentes. On ne fixe pas des objectifs pour eux-mêmes ou pour le plaisir d'en avoir mais plutôt pour arriver à « quelque part », vers « quelque chose » en nous-même (interne : un état) ou à l'extérieur (externe : une situation).



LES OBJECTIFS NÉCESSITENT DES CRITÈRES :

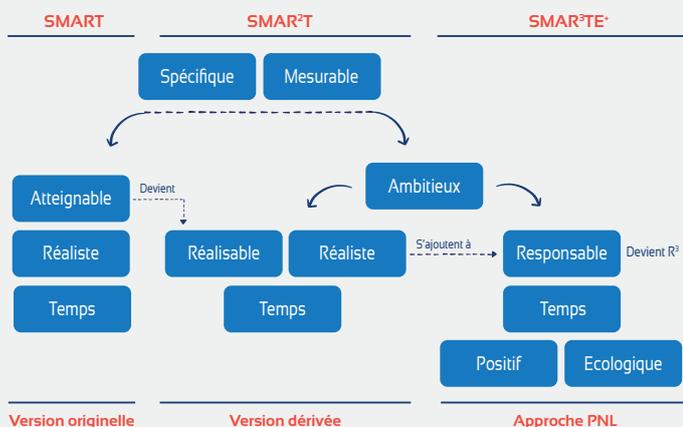
L'objectif constitue donc une cible à atteindre, un résultat désiré à court ou moyen terme et qui sert directement la vision. Lorsqu'il est bien défini, il nous aide à dépasser l'approche orientée problème vers une approche orientée solution et par ricochet à renforcer notre confiance dans notre façon de décider, notre engagement et notre lucidité.

Définir un objectif revient à vérifier que des critères sont réunis lors de son expression (par écrit : c'est plus sûr, moins ambigu et révisable à volonté). Plusieurs modèles existent à cet effet. Le plus connu est le SMART (spécifique, mesurable, atteignable, réaliste et temporel). Il est applicable aussi bien pour les objectifs assortis de résultats quantitatifs que qualitatifs.

SMART ET SES DÉRIVÉES :

Très connue, cette méthode demeure sujette à quelques biais dans l'interprétation opérationnelle. Si les « S », « M » et « T » de la méthode sont clairs et sans ambiguïtés, les « A » et « R » changent en fonction des utilisateurs comme le montre la figure suivante. Dans la version originelle (mais pas tout à fait !) et la plus usuelle, le « A » correspond au qualificatif « Atteignable » qui devient dans une version dérivée : « Réalisable » en gardant le même sens et en le combinant avec le qualificatif « Réaliste ». La version SMART enrichie par l'approche PNL, ajoute trois concepts fort intéressants pour vérifier l'autonomie, l'auto-protection et l'expression positive de l'objectif : respectivement « Responsable », « Ecologique » et « Positif ».

1) L'acronyme SMART a été publié la première fois en 1981 par G. T. Doran. Doran, G. T. (1981), « There's a S.M.A.R.T. Way to Write Management's Goals and Objectives » (AMA Management Review, Vol. 70, n°11. Le « A » était défini par l'auteur comme « celui qui doit se charger de l'objectif » : « Assignable » (en anglais).



Source : O. Beltheiri, "Manager son Equipe : entre Savoir-Faire et Savoir-Etre", 2020 (à paraître)

CRITÈRE	COMMENT S'EN ASSURER
Spécifique	Lorsque toute confusion ou quiproquo est éliminé
Mesurable	Lorsque des indicateurs de progression sont identifiés
Ambitieux	Lorsqu'il fait sens et sert une finalité, une vision
Réaliste/Réalisable	Lorsque les ressources sont disponibles et qu'il n'est pas dissuasif ou décourageant
Responsable	La réalisation de l'objectif dépend uniquement de la personne (sous son contrôle)
Temporel	Lorsqu'il est placé dans un chronogramme
Ecologique	Lorsqu'il tient compte de l'impact sur la personne (conséquences)
Positif	Lorsqu'il est exprimé positivement avec un verbe d'action

L'OBJECTIF « JUSTE » OU THE RIGHT GOAL

L'objectif peut également être approché de manière plus élargie en termes de critères de pertinence comme est proposé dans le modèle « **The Right Goal** » de *J. Whitmore*. L'objectif devra répondre à quatorze critères : **SMART**, **PURE** et **CLEAR**, explicités plus loin.



POSITIVELY STATED	EXPRIMÉ POSITIVEMENT
Understood	Compris et donc approprié
Relevant	Pertinent et fait sens pour la personne
Ethical	Ethique
Challenging	Ambitieux
Legal	Conforme à la loi et aux règles
Environmentally sound	En accord avec son environnement
Agreed	Accepté (non imposé)
Recorded	Reconnu (fait l'objet de reconnaissance)

En conclusion, quelle que soit la méthode adoptée, ce qui compte c'est de toujours penser à clarifier ses objectifs sur deux plans :

1. Le sens et la finalité derrière son utilisation : les objectifs doivent être connectés à une vision qui les fait converger ; ce qui renforce et garantit la cohérence de notre système de décision.
2. Protéger l'objectif de tout risque de ne pas être clairement intelligible, objectivement contrôlable dans son évolution et évaluable à terme (en utilisant le modèle qui vous semble le plus adéquat).

FORMATIONS PROCHAINES DE DÉVELOPPEMENT PERSONNEL

Bases de la PNL :

- Juillet 2020
- Dédiée aux Managers, Cadres, Consultants-formateurs, Coachs, et à toute personne concernée par les relations humaines et l'évolution professionnelle.
- 1 séminaire (3 jours).
- Conçue pour vous initier à des outils puissants pour vous développer en intégrant les stratégies gagnantes modélisées par la PNL.
- Animée par un formateur des coachs, praticien et formateur agréé de la PNL par NFNLP-USA.

Initiation à l'Ennéagramme :

- Juillet 2020
- Dédiée aux DRH, formateurs, consultants, coachs, et toute personne souhaitant mieux se connaître et mieux comprendre le fonctionnement de soi-même et des autres.
- 1 séminaire (2j)
- Conçue pour vous permettre d'approprier un outil inédit de changement qui propose des repères pour mieux se connaître et mieux comprendre l'autre.
- Animée par un Praticien en Appreciative Inquiry, en Ennéagramme et en Hypnose Ericksonienne

TESTEZ-VOUS

Savez-vous gérer les frustrations ?

1 Mon boss me reproche une présentation client un peu bâclée. Je lui réponds :

- A** « Vous m'avez pris un peu de court, vous ne m'aviez pas donné toutes les informations »
- B** « Oui, c'est vrai, je n'ai pas pu bosser à 100% sur ce dossier, j'avais d'autres urgences, j'aurais dû vous prévenir. »
- C** « On n'a pas vraiment été aidés sur ce coup-là, les consultants ne nous ont pas fourni tous les éléments à temps. »

3 Dans la salle d'attente d'un médecin, je casse, sans le faire exprès, un bibelot. Son assistante s'exclame : « Zut, mon patron y tenait beaucoup ! » Je lui réponds :

- A** « C'est de votre faute aussi, vous n'auriez pas pu le ranger ailleurs ! »
- B** « Je suis vraiment trop maladroit. Je n'aurais pas dû jouer avec. »
- C** « Ce sont des choses qui arrivent ; ne vous inquiétez pas, je suis sûr qu'il ne nous en voudra pas. »

5 Un client mécontent me rapporte pour la deuxième fois un disque dur que je lui avais vendu. Je lui réponds :

- A** « Encore vous ! c'est quoi votre problème cette fois-ci ? »
- B** « C'est ma faute. J'aurais dû vous le changer : Comme ça vous n'auriez pas eu de problème. »
- C** « On a souvent eu des problèmes avec ce modèle-là. Je vous l'échange contre le modèle au-dessus, c'est du fiable et c'est gratuit. »

2 Un collaborateur m'en veut parce qu'un projet sur lequel il a beaucoup bossé ces derniers mois n'a pas été retenu. Je lui réponds :

- A** « Reconnais quand même qu'il n'était pas top ton projet, ça manquait beaucoup de visibilité. »
- B** « Je n'ai peut-être pas assez suivi ton travail. Ecoute, on revoit les choses ensemble et on le représente bientôt. »
- C** « On ne gagne pas à tous les coups, c'est la vie. »

4 Un collègue arrive en courant et s'excuse de m'avoir fait rater mon train à cause d'une panne de voiture. Je lui réponds :

- A** « Vous êtes toujours en retard, on ne peut pas compter sur vous. »
- B** « J'ai eu tort de vous attendre, j'aurais dû prendre le train quand je ne vous ai pas vu arriver. »
- C** « Ce n'est pas grave, on prendra le train suivant, tant pis si on est un peu en retard. »

6 Excédé par mon attitude, un ami me demande si j'ai un problème avec lui. Je lui réponds :

- A** « Mais non, c'est toi qui es un peu trop parano, mon vieux. »
- B** « Oui, c'est vrai, je manque parfois de patience. »
- C** « N'y vois rien de personnel, on est très différents, c'est tout. Prenons plus de temps pour mieux nous comprendre. »

7 Mon patron me soupçonne d'avoir un peu triché, ou de m'être complètement trompé sur les délais. Je lui réponds :

- A** « Vous nous mettez tellement de pressions, j'ai voulu vous rassurer. »
- B** « Je suis désolé. J'aurais dû vous dire que c'était intenable, mais j'ai eu peur que vous le preniez mal. »
- C** « C'était jouable, mais il y eu plein de complications, vous n'y êtes pour rien ; moi, non plus. »

8 Un collaborateur se plaint que ses notes de frais ne lui ont toujours pas été remboursées. Je lui réponds :

- A** « C'est un peu n'importe quoi tes notes, on doit tout vérifier. »
- B** « Ne m'en voulez pas, je n'ai pas eu le temps de les signer, je m'en occupe tout de suite. »
- C** « Ils doivent être très débordés en ce moment à la compta, je les relance pour faire accélérer les choses. »

9 Un client avec qui j'avais rendez-vous me fait annoncer cinq minutes avant, par son assistance, que finalement il ne peut me recevoir. Je réponds :

- A** « Ça ne vous a pas effleuré de me prévenir plus tôt pour m'éviter de me déplacer pour rien ? »
- B** « C'est de ma faute aussi ! J'aurais dû appeler avant pour confirmer. »
- C** « Ce n'est pas grave, je comprends, ça m'aura fait prendre l'air. »

10 En sortant d'un parking, j'accroche une autre voiture. Le conducteur me fait remarquer que je n'avais pas mis mon clignotant. Je lui réponds :

- A** « Et alors ! Vous ne pouviez pas faire attention ! »
- B** « Oui, je sais, j'avais la tête ailleurs. On fait un constat et je le signe. »
- C** « C'est rien, juste un peu de tôle froissée. On peut s'arranger entre nous si vous voulez. »

11 Mon assistante me reproche de lui avoir fait une promesse d'augmentation que je n'ai pas tenue. Je lui réponds :

- A** « Je vous avais seulement dit 'peut-être', une fois de plus vous avez pris vos désirs pour des réalités. »
- B** « C'est ma faute, je me suis avancé un peu trop vite, là-haut ils ont dit niet. »
- C** « Vous faites un boulot formidable, je vous ai défendue bec et ongles, mais bon, en ce moment, on serre les boulons... »

12 À l'arrêt du bus, une voiture éclabousse le bas de mon pantalon. Elle s'arrête, le conducteur s'excuse. Je lui réponds :

- A** « Vous vous croyez tout permis ! Rien à fiche de vos excuses. »
- B** « J'aurais dû faire plus attention, je ne vous ai pas vu venir. »
- C** « Ce n'est pas bien grave, c'est juste quelques gouttes, ça va vite sécher. »

Voir les résultats du test à la page 39

COACHING

Heuristiques et Biais Cognitifs au service du Coaching

INTRODUCTION À LA PARTIE 2

Lors de cette introduction nous avons vu que notre cerveau, préoccupé par sa mission de **survie**, « paresseux et économe d'énergie », et notre biologie, limitée de nature, nous font percevoir l'environnement de façon simplifiée, anachronique, donc réductrice, ne faisant pas de distinction entre réalité et mensonge.

Nous avons aussi survolé ce que Kahneman appelle **les Systèmes de pensée 1 et 2**, le premier, automatique et généralement inconscient, est considéré parmi les éléments « créateurs » et « renforçateurs » de nos croyances (ressources et limitantes). Le second étant conscient et analytique.

Nous avons également défini deux concepts importants :

➤ D'abord, les **Heuristiques**, qui sont des raccourcis de pensée résultant de généralisations, sélections/omissions ou distorsions, mais qui témoignent toutefois de nos habilités, savoirs ou compétences.

➤ Ensuite, les **Biais cognitifs** qui, en tant qu'heuristiques « biaisées », peuvent être source de déviation du jugement et d'irrationalité, donc d'erreurs.

Nous avons vu également (voir Partie 1 : Besoin de Traiter l'Information) comment notre cerveau a tendance à ne retenir que certaines informations et à délaisser d'autres, ce qui a pour corollaire cette fâcheuse tendance, toujours inconsciente, à nous « **auto-tromper** » en faussant ou « **manipulant** » notre **Base de Données Mémoirelle**.



Mohammed Rachid BELHADJ

Coach Professionnel certifié
Formateur & Consultant

À ce qui précède nous allons ajouter un autre problème, celui de chercher « désespérément » à donner du sens et des explications au monde qui nous entoure, au risque de procéder par des omissions et des généralisations, créer des distorsions, **transformant ainsi l'énigme en irrationalité**, aboutissant à des erreurs de jugement et de raisonnement.

Ce besoin de créer du sens à « ce qui manque de sens » est l'objet du présent chapitre.



PARTIE 2 : BESOIN DE DONNER DU SENS

Le besoin de donner du sens au monde qui nous entoure, en créant une « certaine logique » dans le « chaos » et dans le « manque de sens du monde », est une des caractéristiques de l'homo sapiens. Cela contribue à **modeler notre carte du monde** et, in fine, nos représentations sociales.

A- Ces filtres cognitifs sont censés répondre à quels besoins ?

À nous rassurer en nous faisant miroiter ce qui est « connu », « rassurant », « déresponsabilisant », « désangoissant », bref, « sensé ». C'est-à-dire, répondre à nos besoins de sécurité et de contrôle, etc.

B- Comment procède notre cerveau et à travers de quels biais ?

Plusieurs voies « biaisées » et, souvent, en interconnexion, conduisent aux erreurs de jugement et/ou de raisonnement. Citons pour l'exemple les voies arbitraires suivantes :

1°- Soit en reliant des bouts d'informations, en **comblant les vides**, en établissant artificiellement des liens...
Exemples de biais : *Corrélation Illusoire, Illusion des Séries, l'Effet Barnum, Illusion de Contrôle...*

2°- Et/Soit croire savoir ce que les autres pensent. **Exemples de Biais :** *Lecture de Pensée, Illusion de Connaissance Asymétrique, Biais de Faux Consensus*, etc.

3°- Et/Soit en cherchant des **attributions** ou des liens de **causalité**, dans une logique linéaire de **cause/effet**, et « trouver » des origines/sources aux défis de l'environnement. **Exemples de biais :** *l'Attribution Causale, l'Erreur Fondamentale d'Attribution, Halo*, etc.

4°- Et/Soit en se remettant à une **autorité** supérieure (réfèrent) censée nous montrer la voie du sens/interprétation, à travers des réponses censées combler notre ignorance... **Exemples de Biais :** *Biais de l'Autorité, Conformisme, Croire en un Monde Juste*, etc.

5°- Et/Soit, tout simplement, rechercher une stabilité, un **confort**. **Exemples de Biais :** *Illusion de Savoir, Normalité, Statu Quo, Optimisme*, etc.

C- Conséquences de ces biais sur notre Carte du Monde : des croyances limitantes (et généralement **anachroniques**) ayant pour corollaires des erreurs de jugement et/ou de raisonnement, des stéréotypes, des conflits, des erreurs de décision et d'estimation, etc.

Examinons certaines catégories de ces biais :

1°- DONNER DU SENS À L'ALÉATOIRE

Pour alimenter notre **carte du monde** nous en « voyons » dans ces informations éparses de l'environnement, des **corrélations** « **causales** », des formes, des histoires, des images, des répétitions, des significations, des motifs, quitte à en voir là où il n'y en a pas, faussant ainsi notre mémoire et nos souvenirs (notre « **base de données** »). L'important pour notre cerveau c'est de trouver, dans ce « chaos du monde », une cohérence rassurante même si erronée, quitte à ce que, plus tard, l'individu confonde réalité et illusions. Voici quelques exemples de biais qui contribuent à ces constructions illusoire :

> 1.1- Le Biais de Corrélation Illusoire :

Ce biais, assez commun, crée une association arbitraire entre deux variables sans rapports entre elles. Cette perception d'une relation entre deux événements non reliés entre eux est une illusion de corrélation qui entraîne une erreur de jugement, donc de décision.

Exemple 1 : Associer « être en retard » avec « les feux de signalisation qui se sont donnés le mot pour rester rouges », ou entre « examen réussi » et rédigé avec « son stylo fétiche ».

Exemple 2 : Il y a aussi une autre variante, c'est l'illusion *post hoc, ergo propter hoc* (« à la suite de cela, donc à cause de cela ») qui prétend qu'une relation est causale (relation cause/effet) pour le simple fait qu'une variable suit une autre, « *comme si le chant du coq provoquait le lever du soleil.* »



Explication : Le cerveau, par besoin de savoir pour sécuriser, refuse les coïncidences ou le hasard, crée -par association- de fausses mises en relation car il préfère relever (très souvent inconsciemment) ce qui va dans le sens de nos hypothèses ou croyances plutôt que ce qui va à leur encontre. À terme, cela conduit à un renforcement de ces illusions. Ces corrélations illusoire jouent aussi un rôle clé dans la formation des **superstitions** et constituent l'ossature de la **pensée magique** (Belhadj, 2014).

Remarques : À faire le lien avec le Biais de Confirmation, l'Illusion de Contrôle et le *Biais d'Attribution Causale*.

Antidote : Connaître l'existence de ce phénomène nous permet d'éviter de tomber dans des raisonnements absurdes, ou dans des jeux psychologiques récurrents. Pour ce faire, il faut accepter de discuter les opinions différentes, à travers de feedbacks, des 360°, etc.

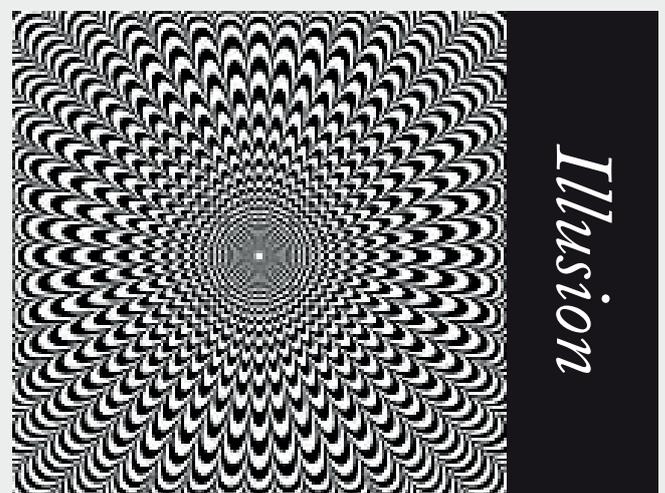
› 1.2- Illusion des Séries :

C'est l'intuition que des événements aléatoires arrivant à la suite les uns des autres ne sont pas vraiment aléatoires. L'illusion est due à la **pensée sélective** fondée sur une supposition fausse. Or ces modèles ne correspondent plus à notre réalité présente malgré la **similarité des schémas**.

Exemple : Après quelques tentatives, un **sourcier** peut réussir en faisant mieux que le hasard. Néanmoins, ces résultats n'impliquent pas que de tels résultats ne soient pas dus au **hasard**.

Explication : Cette illusion est causée par une tendance humaine à sous-estimer la quantité de variables susceptibles d'apparaître dans un petit échantillon de données aléatoires ou semi-aléatoires (Kahneman, 2012). Par exemple : un bruit dans l'obscurité peut être dû à un prédateur... mais aussi dû au vent. Ce type de biais peut conduire également à voir des conspirations partout (théories de complot).

Antidote : Outre les pistes d'antidote concernant le *Biais de Corrélation Illusoire* et l'*Illusion de Contrôle*, l'individu doit prendre conscience de la différence entre la logique intuitive (Système 1 : automatique) et la logique probabiliste et statistiques (Système 2 : consciente).



> 1.3- L'Effet Barnum :

Tendance qui consiste pour un individu à accepter une vague description de la personnalité comme s'appliquant spécifiquement à soi-même. Cette **description générale** (ou **illusion de soi**), est celle que créent les horoscopes, numérologues, astrologues, mentalistes, graphologues, médiums ou autres charlatans... qui jouent sur ce phénomène pour manipuler les esprits. C'est aussi le cas des nombreux **tests de personnalité** publiés dans les journaux.

Exemple : Voici un texte d'assertions tiré des horoscopes : « *Vous avez besoin que les autres vous apprécient et vous admirent, et vous êtes enclin à être critique envers vous-mêmes. Bien que vous ayez quelques faiblesses de personnalité, vous êtes généralement capable de compenser ces dernières. Vous n'utilisez pas assez le potentiel considérable que vous avez.* » Ces assertions peuvent s'appliquer à n'importe qui (Baillargeon, 2006).



Explication : L'Effet Barnum obéit à un processus constant de **construction de la représentation de soi-même**. Il se retrouverait davantage chez les personnes qui ont un grand besoin de reconnaissance...

Antidote : L'individu doit faire preuve de scepticisme et d'esprit rationnel. .

> 1.4- Illusion de contrôle

C'est la tendance à croire que nous avons plus de contrôle sur une situation que nous n'en avons réellement.

Exemple : Le recours aux objets porte-bonheur (gris-gris...).



Explication : Le contrôle est avant tout un **mécanisme de défense** qui exprime un besoin de protection émotionnelle. Cette position préventive de tension permanente peut conduire au *Burnout*.

Remarques : Variante du *Biais de Corrélation Illusoire* et du *Biais du Risque Zéro*, nous pouvons assimiler ce biais à la **pensée magique** (Belhadj, 2014).

Antidote : Accompagner dans la prise de conscience (feedbacks, 360°...) et le lâcher-prise.

La suite de la partie 2 dans le numéro prochain.

En attendant, cherchez, lisez et analysez dans un esprit critique !

Managers

Accompagnez vos collaborateurs en période PostCovid19 par le Coaching !

La crise du Coronavirus et le confinement laisseront sûrement des traces psychologiques qui vont impacter les comportements pendant le post-covid. Sur le plan organisationnel, il devient inéluctable d'adapter les pratiques managériales aux nouveaux défis et de faire appel à des outils innovants d'accompagnement des collaborateurs dans ce nouveau contexte ; un contexte marqué, désormais, par un niveau élevé d'incertitude et d'ambiguïté. Comment les entreprises peuvent réagir face à cette incertitude ? Quel est le rôle du coaching dans ce contexte de post-covid ? Et comment seront les offres de coaching ?



Le point avec :

Mme Bouchra MUFTISADE

Head Manager de Com&Coach Sheriket, Entreprise spécialisée en Coaching, Compétitivité Internationale des Entreprises, Communication et Formation.

AIGLE : D'après-vous, comment vont se comporter les entreprises après Covid19 ?

Bouchra MUFTISADE : Il est certain que plus rien ne sera comme avant. Pour beaucoup de dirigeants, qu'ils aient 5 collaborateurs ou 5000, il s'agit d'un tourbillon qu'il va falloir traverser.

Pour certains, cela peut générer du déni, c'est ce qu'il y a de pire. Refuser de prendre conscience du climat général et ne pas en parler avec ses collaborateurs.

Pour d'autres, cela peut provoquer un état de sidération également préjudiciable pour l'ensemble du corps social.

Au niveau du Coaching, il y a un travail de fond qu'il faut entamer avec les managers des entreprises pour les convaincre d'accompagner leurs collaborateurs dans cette phase où tout sera différent.

Il me semble urgent de penser à la déception, aux émotions dépressives que certains collaborateurs vivent dès maintenant et qu'ils vivront encore plus pendant la phase de post Covid19.

Nous ressentons tous une perte de la normalité, une perte

de la proximité des liens personnels, une perte de notre sécurité, au travail, voire au niveau familial. L'anticipation de ce nouveau futur crée une peur généralisée, un questionnement sur les références auxquelles nous avons associé confort et sécurité, une remise en cause de nos comportements au sein de l'entreprise, une incertitude...

Aujourd'hui, tout est incertain et le rôle du Coach devient à cette phase plus que déterminant ; à condition que les managers acceptent de se faire coacher sur les problématiques liés au Covid19 et qui sont aussi variées que l'ampleur de la pandémie. A titre d'exemple, il faut penser à la préparation au changement, à la communication pendant la période de crise, aux attitudes émotionnelles et j'en passe.

Il y a du pain sur la planche afin d'éviter les scénarii catastrophiques qui risquent de traumatiser tant psychiquement qu'émotionnellement l'entreprise marocaine, tous niveaux hiérarchiques confondus. Pas facile ! Le manager n'a pas le temps ; les circonstances le poussent à faire quelque chose et immédiatement.

Faut-il dans ce cas réinventer la relation Entreprise-Collaborateur ?

Effectivement, il faut réinventer la relation Entreprise-Collaborateur afin de pouvoir réinventer son style de management et partant toute son organisation. L'entreprise doit pouvoir se développer grâce à des collaborateurs qui seront acteurs responsables et autonomes.

Avec cette autonomie et cette responsabilité, c'est à chaque collaborateur de construire ses interactions aux autres dans une relation de pair en pair. Et à ce niveau, il faut prendre du recul par rapport au style de management. Ceci ne signifie pas pour les managers de laisser seuls leurs collaborateurs face à l'organisation et à l'environnement, qu'il soit interne ou externe.

En présentiel comme en télétravail, le leitmotiv de la relation réinventée Entreprise-Collaborateur est d'accompagner chacun dans cette transmutation par de nouvelles méthodes et outils de coaching pour les guider, les mener vers une nouvelle forme de leadership et d'engagement.

Face à ce scénario, le Covid19 est une opportunité ou une menace ?

Personnellement, je qualifie le Covid19 d'opportunité, dans le sens où il va nous permettre, nous les coachs, d'innover quant à nos méthodes de travail. De leur côté, les entreprises vont devoir s'ouvrir à de nouveaux outils. La situation que nous traversons est l'occasion d'une profonde remise en question.

Quels rôles peuvent jouer les coachs dans cette période de transformation de l'Entreprise ?

Je pense que les coachs seront sollicités pour accompagner les managers qui devront souvent répondre à de nombreuses questions, prendre des décisions complexes, préparer le redémarrage de l'activité, garder le lien avec leurs clients, leurs prospects et bien sûr leurs collaborateurs, se repositionner et peut-être, changer d'activité.

Face à cette situation inédite de post Covid19, une forme d'anxiété peut naturellement s'installer et toucher tous les acteurs de l'entreprise. Ceux-ci auront, dans ce cadre, besoin de bénéficier d'un soutien bienveillant, d'une écoute active, d'un regard extérieur et neutre et en toute confidentialité, pour gérer la situation et trouver les issues permettant d'y faire face avec succès. Et c'est à ce niveau que le coach pourra user de toutes ses compétences pour accompagner et soutenir les entreprises dans cette phase importante de Covid19.

Y aurait-il des changements à opérer au niveau des offres de coaching pour les entreprises ?

Je dirai que les offres de coaching seront orientées vers le coaching de crise, caractérisé par l'accompagnement du manager tout au long des situations difficiles qu'il peut rencontrer.

Pour ce faire, ces offres devront intégrer les évolutions de l'environnement, qui est certes incertain. Avec la distance que lui confère sa position, le coach sera le mieux placé pour faire ressortir chez les managers de nouveaux comportements orientés vers l'écoute des équipes, de leurs émotions et de leur bien-être.

En tant que Coach, quels conseils donner aux managers pour réussir l'après-COVID 19 ?

En ces moments de post Covid19, il est judicieux de prendre le temps de parler avec ses collaborateurs, d'écouter, d'échanger et aussi d'accepter l'avis de l'autre. Il ne s'agit pas de se projeter trop loin car nous sommes dans une situation d'incertitude sans pareil, mais il faut surtout prendre du recul, réfléchir sereinement à cette phase de la vie de l'entreprise et ne pas hésiter à se faire coacher. Une chose est sûre, la remise en question est saine et aller chercher de l'aide l'est tout autant. Invitation aux managers de s'ouvrir sur l'autre pour pouvoir rebondir ensemble.

A TOI !

4 Conseils pour réussir le déconfinement

La période de confinement a été difficile, nous avons vécu une querelle du vide, mais l'être humain a toujours su déployer sa capacité réflexive dans ces moments. Cependant, dans cette crise sanitaire nous gagnerons à accepter le rien. Son acceptation permet d'entamer une démarche introspective. Nous sommes habitués d'avoir des réponses, c'est le moment pour nous de se poser les bonnes questions. Ce changement de paradigme impose une humilité et une soif d'apprendre.

1. NE PAS OUBLIER LE CONFINEMENT

Penser le rien c'est le plus grand défi de la psychè et la plus grande opportunité que nous avons eu à faire pendant cette crise sanitaire. Le confinement était pour la plupart d'entre nous un levier de notre développement personnel. Dans l'après confinement, c'est important de maintenir cette démarche introspective ! Envisagez cette période de manière positive, comme une chance de se poser les bonnes questions et de s'écouter.



Mohamed LOUGHZAIL

Psychologue clinicien
Consultant en Psychologie du Travail

2. FAIRE FACE À MES RÉSISTANCES

Nous sommes peut-être dans le début d'un marathon, le sprint d'avant est-il nécessaire ? Pour tenir longtemps, il est important de doser les efforts, et de savoir ralentir pour mieux repartir. Face à une culture qui encourage la vitesse, nous pouvons avoir des résistances au changement. L'être humain a toujours été capable de transformer l'obstacle en objectif, c'est une occasion en or de dénouer mes résistances, et les transformer en endurance.

La nouvelle étape qui s'ouvre va supposer d'être plus flexible, plus dynamique et surtout plus endurant ! Penser que tout reviendra comme avant est une erreur, se projeter dans un après est plus constructif. C'est le moment d'adopter une nouvelle dynamique culturelle qui s'éloigne de l'impulsivité, de l'urgence et de la rapidité.



3. ADOPTER UNE DÉMARCHE COLLECTIVE

A travers l'histoire de l'humanité, les routes commerciales assuraient les échanges des différentes ethnies, mais également des différents virus. Ce point a renforcé les préjugés et les discriminations entre les différentes sociétés, c'est important de ne pas réitérer les erreurs du passé. La diversité devrait toujours être considérée comme une source de richesse.

Pendant cette période, on a observé une mobilisation infaillible et déterminée des acteurs sociaux. Cet élan peut-être une opportunité afin de constituer une démarche dynamique et collective capable de créer une richesse. Cependant, produire une richesse devrait dorénavant obéir à une éthique humaniste et écologiste. J'espère que le Coronavirus va laisser place à une conscience collective basée sur le respect de ces deux domaines.

4. DÉVELOPPER MON INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE

Tout d'abord, je tiens à préciser que c'est tout à fait normal de craindre le déconfinement. Le futur a toujours été incertain, nous vivons dans une illusion permanente d'avoir le contrôle, ce qui peut être une source de stress, d'où l'importance de développer votre intelligence émotionnelle. C'est le droit de tout un chacun d'avoir des émotions et de les exprimer. En effet, nous avons un légitime besoin d'accepter et d'accueillir nos émotions. Pour gérer vos émotions, je vous conseille de les accepter, les exprimer, les réguler, d'en être le chef d'orchestre et finalement imaginer positivement l'après confinement. La meilleure stratégie de déconfinement est celle de l'esprit en développant notre intelligence émotionnelle !



“

YDA est un groupe d'architectes, paysagistes, urbanistes et chercheurs, focalisé sur la conceptualisation de projets innovants sur différents types de programme (projets résidentiels, immeuble de bureaux, équipements publics, secteur industriel), avec un champ d'expertise conjuguant technologies constructives, stratégies environnementales et aspirations entrepreneuriales.

”



NOUS RECOMMANDONS

YDA

YOUNES DIOURI ARCHITECTES

43 rue Antaki | Immeuble Comanav
+212639718100 | Tanger Maroc
www.yd-a.com

 [yda_architects](https://www.instagram.com/yda_architects)



Notre expertise à votre service

NOUS RECOMMANDONS

Mot du Directeur



S3M (Services aux Métiers Mondiaux du Maroc) vous présente un service professionnel aligné avec vos attentes. Nous serons votre partenaire privilégié pour vous accompagner dans le but d'atteindre vos objectifs et respecter les jalons de vos projets selon les indicateurs Coût, Qualité, Délai, RH.

Nous vous offrons des conseils et solutions basés sur le retour d'expérience du développement industriel du Nord du Maroc durant les 20 dernières années.

Nous mettons à votre disposition les meilleurs experts du marché.

Moulay Youssef SBAI
Directeur général

NOS SERVICES



- LA SOUS-TRAITANCE DES SERVICES RH, À DISTANCE OU BIEN EN RÉSIDENTIEL
- L'AMÉLIORATION DE LA QUALITÉ DU MANAGEMENT/LEADERSHIP

NOS VALEURS



RESPECT ● TRANSPARENCE ● CONFIANCE

SERVICES AUX MÉTIERS MONDIAUX DU MAROC



sbai@s3m.ma



www.s3m.ma

DÉCOUVERTE

LA ROUE DE HUDSON : Un outil efficace d'accompagnement des personnes en transition de vie

Il nous arrive par moments de nous attarder sur des questionnements fondamentaux en relation avec notre vie personnelle ou professionnelle et d'avoir du mal à nous projeter dans l'avenir et à rebondir. Ces questionnements peuvent intervenir suite à des événements endogènes tels que des prises de conscience, ou encore exogènes tels que la reconversion professionnelle, le lancement d'un nouveau projet, une promotion, le départ à la retraite, le mariage, la naissance d'un enfant, la perte d'un être cher, etc.

La Roue de Hudson (ou Modèle de Hudson) est un outil qui permet d'accompagner et de faciliter efficacement ces changements inéluctables et parfois douloureux de l'existence, ces transitions de vie. C'est une grille de lecture qui permet de repérer **la phase ou étape de transition** où se trouve la personne et de l'aider à faire des choix, et donc de mieux gérer les changements en les anticipant au lieu de les subir.

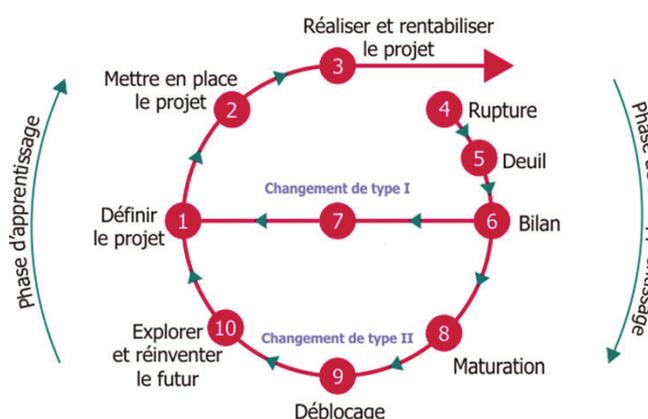
Ce modèle a été développé par Frederic Hudson (1934-2015) dans le cadre de ses travaux sur le changement de nos cycles de vie et de notre environnement. Expert en formation et développement des adultes et professeur à l'université de Columbia aux USA, Hudson est philosophe, pédagogue et écrivain. Considéré comme l'un des pères du coaching, il propose une théorie sur le changement continu, qui part du postulat que le changement est permanent et que la vie est une alternance de cycles de vie.



Noura MEKOUAR

Coach Personnel et Professionnel
Ex-cadre bancaire pendant plus de 30 ans

QU'EST-CE QUE LE MODÈLE DE HUDSON ?



Source : <https://www.lc-academy.eu/transitions-de-vie.php> Illustration basée sur les travaux du Hudson Institute de New York enrichi par les travaux de Gilles Pellerin.

Les cycles de vie sont modélisés dans la Roue de Hudson par 2 phases essentielles subdivisées en 10 **étapes** du changement qui se succèdent avec des aller-retours possibles entre elles :

1. Une Phase d'Apprentissage dans laquelle la personne est tournée vers le futur, prend sa vie en main et a pleine confiance en elle-même. Cette phase est composée des étapes suivantes :

- › « **Déblocage** » (**9** du schéma) où elle actualise ses valeurs et croyances ;
- › « **Explorer et réinventer le futur** » **10** où elle expérimente et teste ;

- › « Définir le projet » ① où elle conceptualise un nouveau projet ;
- › « Mettre en place le projet » ② où elle le concrétise ;
- › « Réaliser et rentabiliser le projet » ③ où elle le stabilise et en tire satisfaction.

2. une Phase de Désapprentissage dans laquelle la personne est tournée vers le passé, perd ses repères et se sent frustrée, déçue ou insatisfaite. Cette phase est composée des étapes suivantes :

déçue ou insatisfaite. Cette phase est composée des étapes suivantes :

- › « Rupture » ④, où la personne ressent un décalage entre la réalité et ce qu'elle souhaite ;
- › « Deuil » ⑤ dont la personne doit prendre conscience et le vivre pleinement ;
- › « Bilan » ⑥ où elle fait le point sur ses ressources, forces et faiblesses. A cette étape, la personne se trouve à un carrefour avec 2 trajectoires possibles, soit celle d'une « Mini-transition » (7), soit celle de la « Maturation » (8) ;
- › « Mini-transition » ⑦ où elle procède à quelques ajustements mineurs qui lui permettent de revenir avec une très forte énergie à l'étape 1 (« Définir le projet »). Ces ajustements portent sur les comportements ou les capacités ou l'environnement ;
- › « Maturation » ⑧ étape d'introspection, nécessaire pour amorcer la grande transition ou changement profond affectant le niveau identitaire, le sens, les valeurs et croyances de la personne. Elle aboutit à une prise de conscience et, par conséquent, à de nouveaux apprentissages, qui seront suivis d'une reconstruction et de l'atteinte d'un nouveau point d'équilibre (étape 9 « Déblocage »).

QUELLE EST L'UTILITÉ DE CE MODÈLE DANS L'ACCOMPAGNEMENT D'UNE PERSONNE EN TRANSITION DE VIE?

Selon Hudson, le changement est donc cyclique et n'est finalement qu'une suite multiple de mini-transitions et grandes transitions, souhaitées ou non. Dans l'accompagnement d'une personne en transition de vie, le rôle du coach sera :

- › D'amener son client à accueillir positivement le changement vécu et à le percevoir comme une opportunité d'évoluer et de progresser ;
- › De l'aider à gérer au mieux ce changement, à s'y adapter et à en devenir un acteur actif et non passif ;
- › De lui faire admettre que chaque étape du changement est un passage obligé pour un renouveau et un recommencement ;
- › Et, après avoir repéré avec soin l'étape du changement où il se trouve, de l'aider à l'accepter et à y porter toute son attention et lui faciliter le passage à l'étape suivante. Pour ce faire, il aura recours à des méthodes et outils adaptés à chaque étape, puisés de divers cadres de référence, tels que la Programmation Neuro-Linguistique, l'Analyse Transactionnelle, l'Analyse Systémique, etc.

A signaler

Que le Modèle de Hudson peut être utilisé pour chacun des Domaines de Vie (DV) (professionnel, familial, couple, économique, social, personnel...). De ce fait, une personne peut se situer à des étapes différentes du changement d'un DV à l'autre. Dans ce cas-là, la vigilance doit être de mise car ce positionnement différent pourrait faire qu'un DV impacte négativement les autres DV.

“ Il n'existe rien de constant si ce n'est le changement ”

- Bouddha -

ECHO & ECO

La rubrique Echo & Eco de ce trimestre met en exergue les sept points suivants :

- 1- Le billet vert n'est plus désiré en Chine.
- 2- Un nouvel emprunt de 264 millions d'Euros.
- 3- Importation de 75 millions de quintaux de céréales.
- 4- Le marché de l'automobile au Maroc.
- 5- Le déficit budgétaire atteindra 6% en 2020.
- 6- Y a-t-il un plan de relance économique ambitieux ?
- 7- Le développement du marché de la visioconférence.



Brahim TEMSAMANI

Docteur en Management des Organisations
Consultant senior en management

1- LE BILLET VERT N'EST PLUS DÉSIRÉ EN CHINE :

Pékin a pris une décision historique et stratégique consistant à ne plus réaliser ses transactions en dollar américain, que ça soit pendant les opérations courantes nationales ou à l'échelle internationale.

Cela veut dire que le billet vert n'est plus une monnaie/devise étrangère désirée dans les bourses et marchés chinois. Ce qui ne passera pas, non plus, sans réduire la valeur du dollar américain, d'un côté, et renforcer la valeur du Yuan (CNY), de l'autre.

Et de ce fait, toutes les menaces avancées par le Président Donald Trump de mener une guerre commerciale ou d'appliquer un embargo économique contre la Chine n'ont plus d'écho. Au contraire, avec cette décision la Chine est devenue la première puissance économique mondiale incontestée et elle est en mesure de défier n'importe quelle autre économie ou nation, même s'il s'agit des Etats-Unis.



2- UN NOUVEL EMPRUNT DE 264 MILLIONS D'EUROS :

Le Royaume du Maroc vient de bénéficier d'un nouvel emprunt estimé à 264 millions d'Euros ou l'équivalent de 3,036 milliards de Dirhams, débloqué par la Banque Africaine de Développement.

L'objectif de cet emprunt vise à :

- › D'une part, améliorer la performance du secteur de la santé au Maroc ;
- › Et d'autre part, permettre aux marocains de sauvegarder leur pouvoir d'achat, tout en maintenant le taux de chômage dans des proportions raisonnables.

En effet, il est envisagé, pour contrecarrer cette crise sanitaire, de construire de nouveaux centres hospitaliers et d'acquérir de nouveaux équipements et matériaux sanitaires (scanners, appareils de respiration artificielle, lits équipés, etc.).

De même, cet emprunt aidera 4,3 millions de familles opérant dans les secteurs informels et 800.000 salariés affiliés à la Caisse Nationale de Sécurité Sociale de disposer d'un salaire mensuel de survie ou de subsistance pour subvenir à leurs dépenses courantes pendant cette phase difficile de confinement.

3- IMPORTATION DE 75 MILLIONS DE QUINTAUX DE CÉRÉALES :

Il faut reconnaître que l'année 2019-2020 était pauvre et avare en pluviométrie, et de ce fait, la production céréalière ne dépassera pas, dans les meilleures conditions, 30 millions de quintaux, ce qui poussera incontestablement l'Etat marocain à importer au moins 75 millions de quintaux pour répondre à la demande nationale et subvenir aux besoins des marocains qui restent, sommes toutes, de grands consommateurs des céréales, en général, et du blé tendre et dur, plus particulièrement.

Par ailleurs, le Ministère de l'Agriculture, de la Pêche Maritime, du Développement Durable et des Eaux et Forêts a annoncé que l'année en cours est l'année agricole la plus critique depuis le lancement du Projet Maroc Vert.

Si aujourd'hui le prix du blé coûte 200 Dollars la tonne, cela signifiera que le coût des céréales importées grimpera facilement à 15 milliards de Dollars, ce qui impactera très négativement l'équilibre aussi bien de la balance commerciale que celle des paiements.



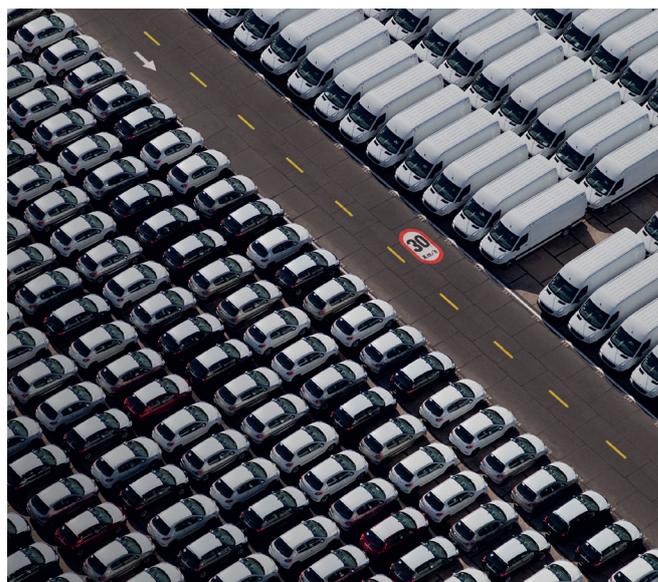
4- LE MARCHÉ DE L'AUTOMOBILE AU MAROC

Comme prévu, le marché de l'automobile au Maroc a connu un retrait sans précédent au niveau des ventes.

Indubitablement, après une régression de 61,7% pendant le mois de Mars 2020, seulement 1.683 véhicules (toutes catégories confondues) ont été vendus pendant le mois d'Avril 2020, alors que si nous

comparons la même période avec l'année précédente, nous constaterons que 12.305 voitures ont été vendues, ce qui se traduit par une régression annuelle historique de l'ordre de 86,32%.

Et puisque la période de confinement a été reportée jusqu'au 10 Juin 2020 et que les vacances commenceront juste après, la relance ne peut être prévue qu'après la fin de la période estivale !



5- LE DÉFICIT BUDGÉTAIRE ATTEINDRA 6% EN 2020 :

Le déficit budgétaire qui était prévu dans le projet de loi de finances 2020 était de 3,5% du PIB. Toutefois, avec les répercussions néfastes du Corona Virus sur toutes les activités économiques du Royaume, le déficit budgétaire s'accroîtra davantage et il peut facilement passer du simple au double !

Mais, à croire les analyses et études réalisées par **Attijari Global Research**, les recettes fiscales de l'Etat vont être réduites de manière drastique au moment où les dépenses continueront à suivre leur trend . Cette situation générera sans nul doute, selon les mêmes études, un déficit budgétaire exceptionnel estimé à 6%.

C'est pour cette raison essentiellement que le Gouvernement marocain a décidé de supprimer toutes les dépenses de fonctionnement à caractère ostentatoire liées à la gestion du parc automobile, les bons de gasoil, les salons et foires...

Mais, est-ce que ce type de rationalisation des dépenses publiques produira l'effet escompté, c'est-à-dire la réduction du déficit budgétaire pendant l'année 2020 ?

6- YA-T-IL UN PLAN DE RELANCE ÉCONOMIQUE AMBITIEUX ?

Il est incontestablement admis que tous les secteurs de l'activité économique ont été affectés négativement par le Covid-19 et à la tête de ces secteurs vient le tourisme (l'hôtellerie, la restauration, les agences de voyage, etc.) et si l'Etat n'intervient pas de façon structurée et urgente, alors ce secteur qui participe à concurrence de 7 à 8% dans le PIB marocain affichera une perte sèche (deadweight loss) de l'ordre de 138 milliards de Dirhams.

Dans le même ordre d'idée, les agences de voyage souffriront d'une crise grandiose, car elles doivent restituer à leurs clients quelques 200 millions de Dirhams, une somme non négligeable correspondant à toutes les réservations de l'année 2020.

De surcroît, le secteur des BTP a enregistré, de son côté, une régression de presque 60% de son chiffre d'affaires ainsi qu'une perte de 50.500 emplois et un investissement global estimé à 10 milliards de Dirhams.

Le secteur commercial a perdu pratiquement 90% de son chiffre d'affaires, au moment où les entreprises qui opèrent dans le secteur du textile et habillement et qui emploient 190.000 salariés étaient obligées de fermer leurs portes et de libérer le personnel.

Il y a également d'autres secteurs comme l'industrie, l'export, les restaurants et cafés...qui attendent hâtivement le plan de relance économique qui sera présenté par le Gouvernement de Saad Dine Otmani.

En revanche, il y a une question fondamentale qui reste posée : est-ce que l'Etat marocain est en mesure de concevoir et de mettre en place un plan de relance économique ambitieux sans pour autant aggraver l'état des finances publiques et creuser davantage le déficit budgétaire ?



7- LE DÉVELOPPEMENT DU MARCHÉ DE LA VISIOCONFÉRENCE :

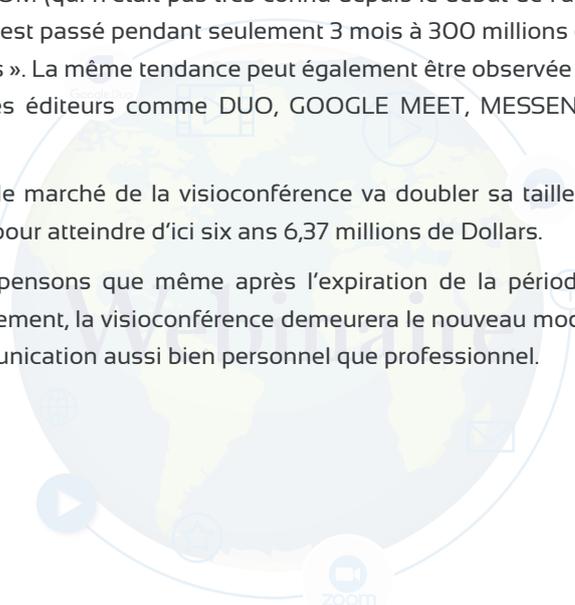
Le marché de la visioconférence (webinaire) a connu un essor sans précédent pendant cette période de confinement.

Cette technique de communication est devenue obligatoire à la fois sur le plan professionnel (réunions de travail à distance, visioconférences, formations, etc.) et sur le plan personnel (rencontres familiales, avec les amis, etc.).

A titre d'exemple, le nombre des utilisateurs de MICROSOFT est passé de 25 à 44 millions de « users ». Le nombre des utilisateurs de ZOOM (qui n'était pas très connu depuis le début de l'année 2020) est passé pendant seulement 3 mois à 300 millions de « users ». La même tendance peut également être observée chez d'autres éditeurs comme DUO, GOOGLE MEET, MESSENGER, etc.

Ainsi, le marché de la visioconférence va doubler sa taille vers 2026 pour atteindre d'ici six ans 6,37 millions de Dollars.

Nous pensons que même après l'expiration de la période de confinement, la visioconférence demeurera le nouveau mode de communication aussi bien personnel que professionnel.



TRIBUNE LIBRE

Refondation d'une approche Marketing innovante, favorisant un repositionnement stratégique de l'Entreprise

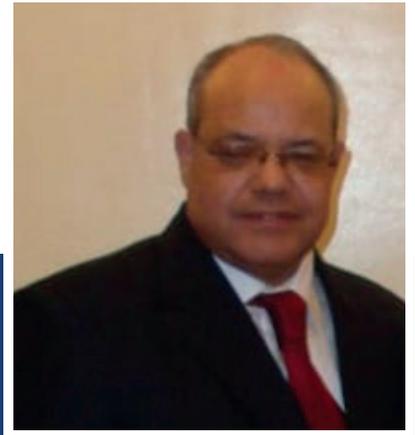
Il y a lieu de rappeler, de prime abord, que toute crise, de quelle que nature que ce soit, constitue, un accélérateur de mutation. La crise du coronavirus ne fera pas exception. Ce qui va conduire, inéluctablement, à une remise en question de beaucoup de modes de fonctionnement, aussi bien à l'échelle macro (reconfiguration de la politique gouvernementale) que micro (refondation du management entrepreneurial).

Par conséquent, toute entreprise qui aspire à un haut niveau d'excellence et de performance, est interpellée à :

- › Saisir les opportunités offertes par le changement secrété à partir des nouvelles données d'un environnement en pleine mutation;
- › Se dessaisir de ses anciennes pratiques de fonctionnement managérial, entraînant des revers et des travers ; des lourdeurs et des pesanteurs, impactant négativement ses résultats ;
- › S'enquérir d'un nouveau credo leitmotiv s'articulant autour du tandem : innovation/valeur client, constituant, ainsi, l'origine de son amélioration continue et son potentiel de croissance soutenue.

Sans avoir la prétention de proposer une démarche de métamorphose des structures fondamentales de l'entreprise, nous recommandons, dans ce qui suit :

- › Un repositionnement stratégique, à la fois structurant, valorisant et surtout innovant; sur des marchés, à la fois, émergents et croissants, à travers une clientèle cible, identifiée à l'avance.



Mohamed LAMRINI

Consultant Senior Expert en Marketing

- › Une réadaptation de sa politique Marketing, orienté clients, B to B soient-ils ou B to C.

Il s'agit, par conséquent, d'une démarche stratégique, déclinée à deux niveaux, à la fois, complémentaires et distincts :

- › A l'amont, nous préconisons un repositionnement stratégique à travers la démarche du Knowledge Management ;
- › A l'aval, nous recommandons une approche de ce que l'on appelle, en termes soutenus : le Marketing Pipe line.



Pour ce faire, nous formulons, d'une façon succincte, les principales étapes à suivre, à la fois, logiques et chronologiques. Elles sont synthétisées comme suit :

Etape 1

Instaurer un système de veille stratégique, à partir de diverses sources d'informations, permettant à l'entreprise d'intercepter et d'anticiper les facteurs environnementaux, qui se profilent à l'horizon, soit des facteurs négatifs constituant des menaces, soit des facteurs positifs engendrant des opportunités.

Etape 2

Mettre en place un SIM (système d'information management) dans le but de soutenir, enrichir et surtout authentifier les informations recueillies à partir du système veille. L'objectif ultime est de se préparer à l'avance, certes, pour saisir les opportunités, mais surtout, pour agir, ou à la limite, se prémunir et ne pas subir les effets boumerang des événements fâcheux, ainsi identifiés.

Etape 4

S'enquérir des informations, jugées utiles et pertinentes, issues du Knowledge Management, pour appréhender les marchés porteurs, s'assurer des vraies attentes des clients visés, revisiter la conception des produits sur la base des caractéristiques distinctives, engendrant des avantages concurrentiels, voire compétitifs, par rapport à ce que offre la concurrence, renouveler le dispositif productif procurant plus de quantité, de qualité et de maîtrise de temps et de coût, etc...

Grosso modo, il s'agit, de se lancer dans une logique d'innovation, de rénovation et de réadaptation de la trilogie dite : Hardware, Software et Humanware de l'entreprise, conformément aux nouvelles exigences des marchés.

Etape 3

Adopter un management fondé sur la capitalisation des expériences, l'enrichissement des connaissances et la valorisation des compétences, à la fois Hard et Soft de ses collaborateurs et ses partenaires. Il s'agit d'une approche managériale, que l'on appelle, Knowledge Management, privilégiant la fructification du capital immatériel qui est à la base de l'enrichissement matériel.

Les actions, ci-dessus citées et certainement d'autres, seront de nature à prédisposer l'entreprise à se positionner favorablement et avantageusement sur les marchés de niches, ou, ce que l'on appelle, en Management moderne, marchés Océan Bleu. A contrario des marchés dits Océan Rouge, les marchés Océan Bleu sont caractérisés par la clarté, la visibilité ; là où le fournisseur reconquiert ses lettres de noblesse et devient Roi.

Pour soutenir et entretenir ce positionnement stratégique, il n'en demeure pas moins, d'adopter une approche Marketing innovante, dite Marketing pipeline.

La construction et l'optimisation du Marketing pipeline consiste à attirer plus de clients et générer plus de vente et de chiffre d'affaires, et ce à travers les étapes suivantes :



Avoir plus de contacts par transmission des messages personnalisés au maximum de l'acheteur ou d'acquéreur ;



Capter leur attention et susciter leur intérêt ;



Se mettre en contact par connexion avec eux et se conformer à leur desirata ;



Conclure l'acte d'achat.

Ce processus se traduit par le fait de :

1. viser tout consommateur (appelé suspect) susceptible d'acheter ou d'acquérir le produit de l'entreprise concernée;
2. Transformer le suspect en prospect ;
3. Convertir ce dernier en client ;
4. Celui-ci est transformé en client fidèle ;
5. Celui-ci devient partenaire dans la durée.

C'est l'illustration parfaite de l'innovation dans la valeur client, concrétisée par l'acte de partenariat entre le tandem, client/fournisseur. Tous les deux se supportent mutuellement, dans les moments de douleur et de douceur.

Il faut reconnaître que le succès de ces nouvelles pratiques managériales exige la digitalisation et l'informatisation à toutes les strates du processus ci-dessus examiné. Le zéro papier oblige.

marketing
strategy



PARLONS JURIDIQUE

Coronavirus : Comment s'organiser après le confinement ?

Il est certes trop tôt pour avoir une vision globale des mesures prises pour maîtriser la pandémie Covid-19 après le confinement. Mais, il est souhaitable de proposer et de provisionner des mesures soient au final efficaces compte tenu des moyens disponibles. En effet, l'entreprise devra revenir en marche dans les meilleurs délais, mais le retour à une situation normale peut également s'accompagner par un certain nombre de conflits, individuels et collectifs. Pour mieux préparer les entreprises les conséquences de la pandémie après le confinement, il



Brahim ATROUCH

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

est nécessaire de préparer un plan de continuité d'activité (PCA).

À ce titre, les entreprises peuvent procéder un document qui contient les étapes suivantes.

1. GESTION DES CONDITIONS DU TRAVAIL :

Cette étape consiste à évaluer quel est le niveau possible d'activité de l'entreprise en situation de pandémie. Pour cela il faut instaurer des mesures d'hygiène et de salubrité préconisées par les autorités sanitaires (lavage des mains, désinfection des locaux, mise à disposition du matériel d'hygiène comme les solutions hydro-alcooliques, avoir un stock de masques suffisant pour les salariés, prise de température, formation du personnel à des techniques spécifiques de protection et de nettoyage).





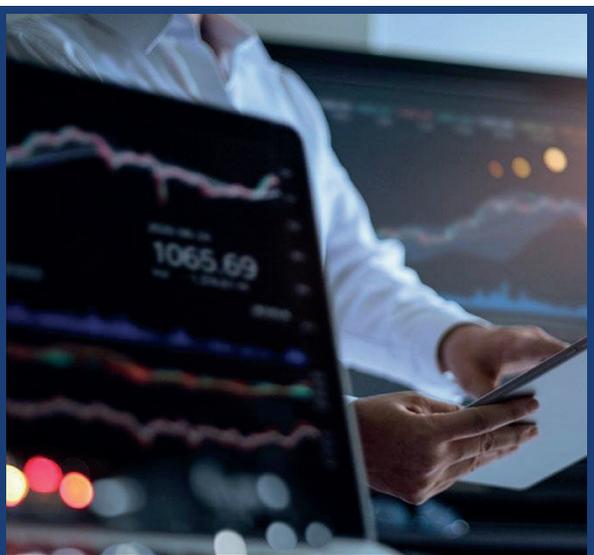
2. GESTION DES EFFECTIFS :

Il est nécessaire de préciser, dans ces fonctions critiques, quelles sont les tâches essentielles qui nécessiteront d'être poursuivies et celles qui pourront attendre le retour à des jours meilleurs. Pour cela, il faut identifier les compétences et postes de travail nécessaires à la production minimale et au maintien en état des installations, l'aménagement du temps de travail soit par l'augmentation ou par la réduction pour s'adapter aux absentéismes. Aussi, l'identification des tâches de l'entreprise doit être maintenue en priorité ; tâches de production, de service ou d'administration (telles que le paiement des salariés, le règlement des factures, le suivi des effectifs...), celles pouvant être effectuées à distance et celles pouvant être interrompues durant la crise.

3. GESTION DES RISQUES :

Dans le même ordre d'idées, il convient d'organiser les conditions dans lesquelles, chaque département de l'entreprise pourra rendre compte lorsque la crise surviendra, si possible en temps réel, de l'évolution de la situation, de façon à ce que les décisions appropriées puissent être prises en temps réel et de façon coordonnée. Pour cela il faut désigner un responsable en charge de la coordination du plan et une équipe pour le préparer :

- Établir des scénarios de ce que sera l'activité probable de l'entreprise en temps de pandémie ;
- Mettre en évidence les points d'amélioration dans l'éventualité d'une nouvelle crise (deuxième vague pandémique).



4. GESTION DE LA COMMUNICATION :

La communication constituera un élément indispensable de préparation et de mobilisation du personnel à la perspective d'une pandémie. Pour cela, il faut :

- Informer le personnel sur la pandémie, ses risques et sur les mesures de prévention et de protection individuelles et collectives.
- Utiliser les moyens de communication simples permettant d'établir la confiance et la paix sociale au sein de l'entreprise.
- Rassurer les salariés sur la stabilité de leurs postes et partager toutes les informations qui peuvent les motiver.

- Impliquer les institutions représentatives du personnel (délégués des salariés, le représentant syndical, le comité d'entreprise et le comité hygiène et sécurité) dans la gestion de cette crise mais sans dépasser le champ de leurs interventions.

Sans oublier le rôle préventif du médecin du travail qui peut aider l'entreprise de sortir de cette crise sanitaire saine et sauve.

La communication va également constituer un moyen utile pour renforcer les relations entre l'entreprise et l'inspection du travail, et d'autres institutions telle que la Caisse Nationale de la Sécurité Sociale, la commission nationale de la protection des données à caractère personnel des personnes physiques, la direction d'impôts en partageant les informations pertinentes et les bonnes pratiques.



La semaine du Coaching : Dé-confiné autrement



Sponsorisée par **Horizon RH**

L'AMCPP a organisé la semaine du Coaching pendant la période allant du 04 au 09 Mai 2020 à l'occasion du Coaching Week ICF. La spécificité de cette édition, c'est qu'elle a été totalement animée à distance. Des participants de différents pays ont pu assister aux ateliers organisés, ce qui a donné à cette semaine une dimension internationale.



Association Marocaine des Coachs Personnels et Professionnels

L'AMCPP est une association qui existe depuis 2012. Elle compte plusieurs dizaines de coachs certifiés. Elle a un double objectif :

- Le premier est de créer un espace d'échange et de développement des coachs. Dans ce cadre l'association organise régulièrement des ateliers et des formations pour les coachs.
- Le second est de faire connaître le coaching et le rapprocher du grand public. C'est dans ce cadre que cette semaine de coaching est organisée.

ATELIERS THÉMATIQUES :

Coaching et prise de poste	Fenêtre de Johari
C'est quoi le coaching? Pour Qui? Pour Quoi?	Coaching, école et citoyenneté
Robert Dilts et ses Niveaux logiques	Elargir le champ des possibles (ou Carré fondamental)
Vivre ses émotions en pleine conscience	Se taire pour mieux écouter l'autre
Les jeux psychologiques de tous les jours	Equilibre des domaines de vie
Zoom sur mes talents	Coaching et gestion de l'équipe
La carte n'est pas le territoire	De l'utilité du coaching en entreprise et Emergence du métier de coach interne au Maroc

BILAN de la semaine du coaching



Inscrits



Coachs professionnels



Séances de coaching offertes au public;



Ateliers sur divers modèles ou concepts utilisés en coaching



Webinaire destiné aux professionnels

PHOTOS des webinaires



NOS PROCHAINS CYCLES CERTIFIANTS

Cycle « Manager RH – Niveau opérationnel »

- Septembre 2020
- Dédié à toute personne concernée par la gestion des ressources humaines
- Organisé en 8 modules de 2 jours, soit 16 jours au total.
- Conçu pour vous permettre de maîtriser l'aspect administratif du management des RH pour gérer avec professionnalisme le quotidien sur le terrain.
- Animé par des formateurs et des experts RH du monde de l'entreprise.

Cycle « Gestion entrepreneuriale »

Transformez votre rêve en réalité !

- Octobre 2020
- Organisé en 6 modules de 2 jours, soit 12 jours au total.
- Conçu pour les entrepreneurs en activité ou futurs entrepreneurs voulant s'outiller à tous les niveaux, de l'idée d'affaire au démarrage de l'entreprise.
- Basé sur un accompagnement personnalisé, des ateliers et travaux pratiques sur votre projet.
- Animé par des consultants qualifiés, des coachs et des entrepreneurs.

CINÉ & COACHING

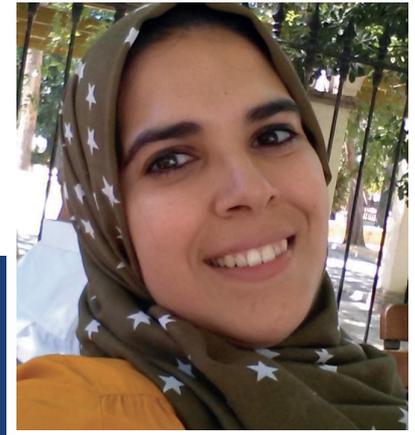
Le **Septième Sceau** (The seventh seal) sorti en 1957, est l'un des films les plus importants dans l'histoire du cinéma, non seulement il est réalisé par le grand Réalisateur suédois Ingmar Bergman (1918-2007), mais il est aussi l'un des rares films qui figurent systématiquement sur toutes les listes des meilleurs films de l'Histoire du cinéma.

Alors que la peste noire envahit le pays, un chevalier et son écuyer, reviennent des combats dans les croisades. Ils trouvent leur pays ravagé par la peste, leurs compatriotes fous de peur et leur cause perdue. Le chevalier est confronté à la personnification de la mort, alors il la défie à une partie d'échecs pour se donner le temps de chercher des réponses aux questions qui affligent son esprit alors que la mort tourmente son pays.

La mort accepte, sachant que le chevalier ne peut pas échapper à son destin, et les deux commencent leur partie. Et alors que l'histoire continue, le chevalier et son écuyer rencontrent plusieurs témoignages de l'agonie que la peste noire a apportée sur leur terre. Ils trouvent la folie dans les yeux de tous ceux qu'ils rencontrent, car tout le monde est convaincu que Dieu est en colère et qu'il punit le monde par la peste. Mais au cours de leur voyage sombre, ils trouvent également un petit groupe des acteurs nomades, qui semblent être les seules âmes qui sont restées saines et joyeuses au milieu de la mort et de la peur.

Le chevalier et l'écuyer se déplacent à travers la campagne dans l'espoir de trouver la sécurité dans le château du chevalier, mais la mort est toujours au coin de la rue, attendant son heure.

L'histoire est simple mais très lourde des thèmes majeurs comme la vie, la mort, la foi, et le « Silence du



Fatima Kassimi

Coach Personnel et Professionnel
Responsable Développement RH

Dieu » face au mal jeté sur l'humanité, ce sont des sujets considérés comme tabous à l'époque, et certainement de faible attraction commerciale, par conséquent, le film a échoué au box-office, mais il a certainement survécu le test du temps pour devenir ce qu'on appelle « Classic » dans le langage du cinéma

Le développement des caractères est lent, mais très subtile et fascinant à témoigner, pour le chevalier, c'est un moment pensif, il est troublé par ce qu'il perçoit comme « le silence de Dieu » et il a soif de connaissances et de sens pour sa vie, ainsi que d'une résolution de foi qui l'avait déserté. L'écuyer, quant à lui, est doté d'une indifférence biaisée, car il ne croit en rien au-delà du présent et des circonstances actuelles.

Le contexte de la pandémie a donné lieu à un film plein de conversations réflexives entre les personnages, souvent sous forme d'argumentaires, et mis à part le symbolisme évident de la vie qui est un jeu d'échec qui termine inévitablement par un échec et mat, l'histoire est guidée par un dialogue philosophique et une cinématographie très en avance sur son temps, dirigés par l'exécution brillante de Bergman, qui tourne chaque conversation à un tableau inoubliable qui reste vif dans la mémoire.

Et en coaching ?

Quand j'ai remis le premier draft de ce périodique, j'ai reçu un simple feedback de la part de **M. Chafik Harti** :

Que dirais tu de ce film en tant que coach ?

J'avoue que cette question m'avait intriguée, et par curiosité, je revisitais le film de nouveau pour voir si j'avais raté quelque chose, et je dois dire qu'effectivement, j'ai raté une nouvelle couche que je ne soupçonnais jamais exister dans un film que j'avais vu et analysé plusieurs fois : Un processus de deuil qui prenait lieu au cours du film, avec ses cinq phases clairement exprimées et exposées à l'œil nu !

L'état initial du protagoniste au début du film était le Déné : le chevalier est de retour d'une longue guerre qui lui a pris 10 ans de sa vie inutilement, il ne croit plus en Dieu et en amour, il est convaincu que Dieu a déserté le lieu malgré tous les sacrifices (La guerre sacrée), et que sa femme l'avait oublié. Alors, il cherche à gagner du temps pour répondre à ses questions, en défiant la mort en une partie d'échecs, toute en s'engageant avec lui dans un débat sur l'existence de Dieu

Au cours de son voyage, le chevalier rencontre des scènes qui le révolte davantage contre Dieu et la religion : Un pays ravagé par la peste, des religieux hypocrites qui l'ont envoyé risquer sa vie à la guerre avec ses camarades, pour rester et diaboliser une jeune femme et la brûler sur le bûcher, des morts abandonnés dans leurs villages, il est en Colère contre Dieu et la situation qu'il témoigne : « La foi est un tourment. C'est comme aimer quelqu'un qui est là-bas dans l'obscurité mais qui n'apparaît jamais, peu importe le volume de votre appel ».

C'est le point où le chevalier rencontre un couple des forains qui réjouissent leur vie simple, indifférents à ses questions existentielles, il est impacté par leur insouciance au point de remettre en cause sa quête : peut-être il vaut mieux se contenter d'une existence simple sans se casser la tête, c'est le Marchandage, mais cette situation ne durera pas, car la mort surgit à nouveau pour le tourment, et le chevalier est Déprimé, surtout après une discussion avec la fille juste avant qu'elle soit exécutée. Son désespoir est immense car Dieu n'a rien fait pour arrêter cette injustice, et lui non plus. La spiritualité qu'il cultivait pendant les 10 ans des Cruscades est inaccessible pour lui.



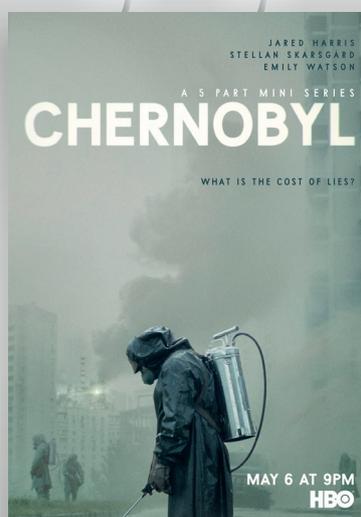
Mais l'espoir ressort à nouveau, avec le couple des acteurs Jof et Mia, et avec leur enfant Michael : après avoir partagé brièvement leur existence paisible, savourant un simple repas de fraises et du lait, la motivation de faire « Un acte significatif » a trouvé place dans le vide qui remplissait le chevalier. Alors il les aide à traverser la forêt pleine des menaces pour trouver refuge dans son château, car il réalise que même s'il ne souhaite pas être comme Jof et Mia, il apprécie leur mode de vie et ne souhaite pas les en voir privés, et sa récompense était de trouver que sa femme l'attendait toujours, elle l'accueille chaleureusement avec ses nouveaux amis.

Avec son acte significatif, le chevalier a ouvert son cœur à l'amour. Il est entouré par sa famille et ses nouveaux amis, Et avec cela, la lumière vient, et le poids du désespoir d'Antonius Block commence à monter. C'est l'Acceptation

Quand j'ai creusé un peu dans la vie de Bergman, j'ai trouvé qu'il était soumis à une éducation très sévère par son père qui était un pasteur luthérien très rigide, et qui avait élevé Bergman et ses frères et sœur dans la traque du péché et d'expiation à un point obsessionnel, cela m'a poussé à penser que le film est une Projection de l'expérience de Bergman avec la religion, et que le tourbillon dont souffre notre protagoniste est la manifestation de celui que le directeur a vécu.

Le Septième Sceau est l'un des films supérieurs dans le genre des films qui traite les pandémies, mais il y en a d'autres qui sont aussi intéressants à voir, à titre d'exemple : **Contagion** (2011) qui traite la gestion opérationnelle de la crise issue d'une pandémie qui explose à l'échelle du globe, et **Train to Busan** (Film coréen sorti en 2016, qui est considéré une référence dans le fameux genre du Zombie Apocalypse). Et je ne peux pas rater l'occasion de recommander l'excellente mini-série « **Chernobyl** » (HBO) qui même si elle ne traite pas techniquement le sujet de pandémie, treste un aperçu très fort sur une crise qui a mis en danger la vie des millions de personnes.

Jusqu'à un temps récent, les films qui traitent les pandémies faisaient partie; soit des films historiques, soit de la science-fiction, mais avec ce que nous vivons actuellement, il est définitivement possible de les mettre sous la catégorie des films inspirés des histoires vraies, et au lieu de savourer le confort de rester à l'abri des frissons vécus par les personnages de ces films, nous sommes aujourd'hui au cœur de l'événement, en train de créer notre propre histoire, et de jouer notre partie d'échec..



LEXIQUE

CHANGEMENT TYPE 1, L'HOMÉOSTASIE :

Tout comme une personne ajoute ou ôte ses vêtements en fonction de la température extérieure pour maintenir sa température intérieure, nous faisons des "changements" qui ne font que nous maintenir dans la stabilité, dans l'équilibre. C'est typique des entreprises où l'on pense que cela change, mais où rien, en fin de compte, n'a réellement bougé. C'est le cas également des personnes qui font « plus de la même chose ». Il s'agit d'ajustements ou d'autocorrections.

CHANGEMENT TYPE 2, L'ÉVOLUTION

C'est le système lui-même qui se modifie ou qui est modifié. Il est en transformation, en évolution. Par opposition au changement de type 1, qui consiste à ajuster le système, on ne parle plus d'adaptation, mais de changement réel. Au lieu de faire « plus de la même chose » pour résoudre un problème, un changement type 2 modifie tout ou partie du système dans lequel un problème s'auto-entretient. Au lieu de changer d'entreprise dans la même fonction, la personne change de métier, par exemple. Mais pour cela, elle a dû changer certaines de ses croyances, transformer les règles qui régissaient sa vie, sortir du pilotage automatique et se poser les vraies questions : elle a dû reconstruire une réalité nouvelle.

Citation : « Ce ne sont pas les choses qui troublent les hommes mais l'opinion qu'ils en ont. » (Montaigne, Essais)

TRANSFORMANCE :

« Il ne suffit plus aux responsables d'organisations d'assurer leur rôle traditionnel, consistant à prendre des décisions, régler des problèmes, définir et conduire une stratégie, orienter le management. Ils doivent désormais assumer, au cœur de ces actions, un rôle de "mise en responsabilité" des acteurs dont ils ont la charge individuelle et collective. En d'autres termes, il leur faut apprendre à sortir d'un rôle exclusivement hiérarchique (en tant que responsable d'un contenu et d'un résultat) pour devenir aussi, surtout, ceux qui fédèrent (gèrent des processus relationnels) et qui donnent du sens (créent des visions partagées). C'est ce que j'appelle la Transformance.

Si l'on se situe du point de vue de l'organisation et non plus du point de vue de son dirigeant, la transformance se définit comme un processus permanent de questionnement et de construction des possibles qui doit permettre l'adaptation de l'organisation. Elle implique une mise en responsabilité des acteurs face aux enjeux.

À quel moment faut-il développer la transformance dans l'entreprise ? Il est préférable de ne pas attendre qu'une crise survienne. Car toute crise est propice aux comportements défensifs. Mieux vaut, au contraire, anticiper le besoin de changement et installer la dynamique de transformation lorsque tout va bien. Même si une crise ou, de façon générale, une rupture dans la politique de management, s'accompagne souvent d'effets dans la mesure où elle réveille les acteurs et suscite de la mobilisation. » Vincent Lenhardt

Source : Dictionnaire du coach global - Mohamed Rachid Belhadj

RÉSULTATS DU TEST

Comment analyser vos résultats ?

Comptez votre nombre de a, b et c, et reportez-vous au profil correspondant.

Plus de 6 réponses 'A'

Vous êtes un frustré « agressif »

En principe, on ne doit pas donner plus de six réponses du type : « C'est votre faute », « Vous auriez pu vraiment faire attention », « Tu es vraiment trop nul »... pour se situer dans les moyennes statistiques. Au-delà, vous avez ce qui s'appelle un profil extrapunitif.

- **Agressivité** : toujours tournée vers les autres, systématiquement responsable de tous vos déboires (« L'enfer ; c'est les autres », disait Sartre), même quand ils n'y sont vraiment pour rien. Chaque fois que vous êtes en situation de petite ou de grande frustration, vous cherchez un coupable, vous avez besoin de vous en prendre à quelqu'un. Pas question d'être réaliste (dans la vie, il y a des ratés, des « pas de chance », des manques objectifs) ou de reconnaître vos propres responsabilités (en flirtant outrageusement avec une créature, vous avez fait tout ce qu'il faut pour que votre moitié vous quitte).
- **Background** : souvent des parents « absents » (un enfant élevé chez et par les grands-parents) ou en adoration (un

garçon ou une fille unique, un petit dernier « qu'on a eu quand on n'y croyait plus »). D'où un moi (personnalité consciente) très narcissique (vous avez le sentiment que les choses vous sont dues) et une incapacité à supporter toute forme de frustration : vous réagissez mal (vous boudez, faites des crises...) quand les choses ne se passent pas comme vous voulez, quand vous devez attendre (« je veux tout, tout de suite ») ou quand les autres ont plus ou mieux (ils inspirent souvent l'envie et la jalousie).

- **Tendances pathologiques** : égocentrisme, mégalomanie, paranoïa, psychoses.
- **À faire** : Vous mettre un peu plus souvent à la place des autres (en arrêtant de parler tout le temps de vous, en apprenant à les écouter, en les encourageant à parler d'eux...) pour gommer votre côté « moi, je ... », « moi, d'abord... ». Cela vous permettra de mieux relativiser et d'être moins réactif. Et efforcez-vous d'être toujours positif pour avancer. Demandez-vous : « Qu'est-ce qu'on peut faire pour améliorer la situation ? » au lieu de critiquer ou d'accuser.

Plus de 3 réponses 'B'

Vous êtes un frustré « coupable »

En principe, on ne doit pas donner plus de trois réponses du type « c'est ma faute », dans ce genre de test. Plus de six, vous avez un profil dit « intrapunitif » qui consiste à s'en prendre systématiquement à soi, même quand on n'y est pour rien. Au lieu de rendre à César ce qui est à César et de renvoyer les autres à leurs responsabilités et à leurs

problèmes, vous avez trop tendance à jouer les dociles et à vous autoflageller.

- **À faire** : arrêtez de toujours vous accabler. Il est normal de culpabiliser quand on a commis un impair : cela montre qu'on a une conscience professionnelle. Mais ne prenez pas les manquements, les dérapages ou les ratés des autres à votre charge.

Plus de 3 réponses 'C'

Vous êtes frustré « fataliste »

Normalement, on ne doit pas donner plus de trois réponses de ce type (« Ce n'est la faute de personne », « Ce n'est pas bien grave », « On n'y peut rien »...) pour être dans les moyennes statistiques. Au-delà, vous avez ce qui s'appelle un profil impunitif.

> **Agressivité** : trop souvent neutralisée. À vos yeux, quels que soient la situation, le problème, le préjudice, personne n'est jamais responsable, ni les autres ni vous. Vous dites « C'est la vie », « c'est comme ça », « la faute à pas de chance ». D'ailleurs, vous avez toujours tendance à minimiser les frustrations que vous subissez (et aussi celles que vous faites supporter aux autres). Tant pis si vous devez vous priver ou passer pour un brave garçon ou une brave fille un peu « poire » (les corvées, les plans foireux vous sont souvent réservés).

6A, 3C, 3B

Vous êtes frustré « heureux »

Bravo ! Vous êtes dans des normes idéales : équilibré. Chez vous, pas de diabolisation à outrance de l'autre (« Salaud ! Tout est de la faute »). Vous ne vous sentez pas persécuté et vous n'accusez pas le monde entier quand des choses tournent mal. En cas de coup dur, vous savez faire la part des responsabilités, prendre les vôtres et rendre à César ce qui est à César. Et rien de mollement fataliste, genre « on n'y peut rien, c'est comme ça depuis toujours, y a pas de raison que ça change ».

> **Agressivité** : sublimée. Dans les petites ou grandes frustrations, vous réagissez (presque toujours) comme il faut : stoïque (quand vous n'y pouvez rien), positif (« Aide-toi, et le Ciel t'aidera »), patient (« Rome ne s'est pas bâtie en un jour »), volontaire (il n'y a que des solutions, pas des problèmes).

> **Background** : souvent une mère absente, négligente et/ou un père indifférent (il en résulte une frustration et une insatisfaction chronique). Ou, à l'inverse, des parents trop protecteurs (ils provoquent la peur de ses propres désirs). D'où un terrible manque de confiance en vous et la peur d'être rejeté si vous entrez en conflit. Résultats : vous renoncez d'avance (vous êtes peu exigeant) et vous ne faites pas beaucoup d'efforts (vous acceptez sans peine la frustration, vous avez l'habitude) pour changer les choses même quand elles sont pénibles.

> **Tendances pathologiques** : névroses hystériques, dépression, nymphomanie.

> **À faire** : arrêter d'être passif, ou seulement réactif, devant les événements. C'est bien de faire preuve de stoïcisme : il y a des choses (tsunami, coup de foudre...) dans la vie contre les quels on peut rien. C'en est une autre de jouer les victimes. Vous avez des droits : faites-les respecter !

Bref, un modèle de zen qui vous permet de passer avec bonne humeur à travers tous les petits tracas de la vie ou de rebondir très vite après une grosse claque.

> **Background** : souvent des parents aimant (l'un envers l'autre, et envers vous). Vous avez grandi dans la sécurité et la sérénité, été nourri au bon grain de la confiance. Du coup, peu d'agressivité, de culpabilité ou de peur (des autres, des événements, de l'avenir...). Chez vous, le principe de plaisir (ce dont vous avez envie) et celui de réalité (ce que vous devez faire) fonctionnent ensemble.

> **Tendances pathologiques** : quasi aucune, juste quelques réactions caractérielles pour ne pas paraître trop ennuyeux. À faire : presque rien. Sauf peut-être qu'en assumant tout comme un grand, vous ne comprenez pas parfois que les autres ne réagissent pas aussi bien que vous en cas de frustration. Alors, ménagez-les.

ÉVÉNEMENT RÉCENTS

WEBINAR
LE CHÔMAGE TECHNIQUE :
Ce que dit la loi
Jeudi 02 Avril 2020 à 11h00
ANIMÉ PAR :
Dr Brahim ATROUCH

WEBINAR
Entreprendre en période de crise :
Quelles opportunités ?
Jeudi 04 Juin 2020 à 18h00
M. Tarik SAFANI
DC SMEE
Inspecteur d'Etat de l'ENIM
Coach de performance professionnelle

WEBINAR
LA PRISE DE POSTE : entre GRH et
Coaching
Jeudi 21 Mai 2020 à 16h00
M. Omar Belkheiri
Universitaire - Consultant Senior
Coach en Entreprise

WEBINAR
Quel Management Stratégique faudra-t-il
adopter en contexte du GRAND
CONFINEMENT ?
Jeudi 07 Mai 2020 à 16h00
M. Brahim Tamsamani
Docteur en Management des organisations
Formateur et consultant senior

WEBINAR
LE RETOUR AU MONDE "NORMAL" :
allons-nous oublier nos expériences
ou grandir avec ?
Mardi 19 Mai 2020 à 16h00
Mme Christine CHEVALIER
Membre de la Commission de

HRBREAKFAST
Partageons plus qu'un petit déjeuner !

Horizon RH organise une série de rencontres de partage d'expériences et de solutions novatrices entre les professionnels

12^{ème} rencontre :
APRÈS-CONFINEMENT :
Comment équilibrer ses domaines de vie ?
Le 18 Avril 2020

Atelier animé par : Chaïrit MEKRAI HARTI
DC de Horizon RH
Coach ICF
Formateur des Coaches

Av Moulay Youssef (Au dessus du café Picasso),
Imen Hamza, Entresol, N° 2
05 620 620 32 - 05 39 94 48 16
rh@horizonrh.ma
www.horizonrh.ma

HRBREAKFAST
Partageons plus qu'un petit déjeuner !

13^{ème} rencontre :
RETOUR EN ENTREPRISE :
comment se préparer mentalement pour s'adapter
au nouveau contexte ?
Le 30 Mai 2020 à 11h00

Atelier animé par : Mme. Karima RIHANI
Psychosociologue
Préparatrice mentale
Coach de performance en entreprise

Av Moulay Youssef (Au dessus du café Picasso),
Imen Hamza, Entresol, N° 2
05 620 620 32 - 05 39 94 48 16
rh@horizonrh.ma
www.horizonrh.ma

HRBREAKFAST
Partageons plus qu'un petit déjeuner !

14^{ème} rencontre :
LE COACHING DE TRANSITION :
Comment accompagner ses collaborateurs
en période de crise ?
Le 27 Juin 2020 à 11h00

Atelier animé par : Mme. Nezha Hami-Eddine Echairi
Consultante - Coach professionnelle
Conférencière et journaliste
Chercheuse en développement personnel

Av Moulay Youssef (Au dessus du café Picasso),
Imen Hamza, Entresol, N° 2
05 620 620 32 - 05 39 94 48 16
rh@horizonrh.ma
www.horizonrh.ma



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