

AIGLE

AVIS D'EXPERT

N'EST PAS AGILE :

**L'entreprise qui n'a pas la capacité
de se remettre en question !**

Qui a dit que vous
ne pouvez pas être

Grand & Agile ?

A TOI !

**L'entrepreneur "AGILE" :
Les 9 clés de réussite**

UN PEU DE PSY

**Intelligence et Intrapreneuriat
pour un Management Agile**

Test : Savez-vous passer entre les Gouttes ?

“

*Success today requires the
agility and drive to constantly
rethink, reinvigorate, react,
and reinvent.*

- Bill Gates -

”



EDITO

L'agilité au cœur de la résilience, face à la crise.



Hafssa EL BAKKALI

Coach Personnel et Professionnel,
Responsable Développement-Associée

“

**Il est temps
d'adopter la
posture du
leader agile,
qui restaure la
sécurité
psychologique
auprès de ses
équipes.**

”

Hafssa El bakkali

Apprendre à naviguer dans
eaux turbulentes, tel est le
grand défi de nos
managers actuels.

Savoir orienter son navire vers le bon
sens, dans une mer très vaste, pleine de
dangers, et avoir le flair pour déployer sa
voilure au bon moment et au bon endroit.

Au milieu de cette pandémie et de cette
crise économique vaste, réinventer
l'existant et développer sa capacité de
mouvement rapide et efficace s'avère
être la réponse optimale pour ne pas
somber dans la rigidité et finir par
s'éteindre.

La solution réside avant tout dans
l'agilité. Il faudrait être clairvoyant pour
savoir que les opportunités sont la 2ème
facette des menaces actuelles. Il est
temps d'adopter la posture du leader
agile, qui restaure la sécurité
psychologique auprès de ses équipes,
les rassure, reconstruit la vision et les
objectifs, allège les procédures, aplatit
les structures, préserve la confiance de
ses collaborateurs et partenaires, tolère
l'ambiguïté et fait accepter l'incertitude
comme partie prenante du jeu et source
majeure d'opportunités...autant de
compétences indispensables à nos
jours, à déployer activement auprès de
nos managers. Les entreprises
gagnantes sont celles qui sont
conscientes que l'agilité, la

transversalité, le travail collaboratif et
l'apprentissage collectif construisent la
formule et la condition sine qua non pour
faire preuve de résilience et rebondir
après ces temps difficiles, sains et saufs
tout en s'inscrivant dans un avenir
meilleur.

Le développement de l'agilité au sein de
nos entreprises est un travail quotidien,
en quittant sa zone de confort et en
osant l'ouverture sur des horizons
meilleurs. L'agilité se forge au milieu des
expériences multiples, positives et
négatives, de tous les jours et de chacun
d'entre nous, à travers l'écoute des
signaux, parfois faibles, de son
environnement, annonçant des menaces
à éviter ou des opportunités à saisir.
Chose qui ne peut se faire, dans nos
entreprises, sans le facteur humain. Une
équipe engagée, compétente, autonome,
responsable, flexible et qui s'inscrit dans
la vision et la culture de l'entreprise,
partageant des valeurs et des principes
solides comme l'éthique, l'innovation, le
développement continu des
compétences, l'esprit gagnant-gagnant,
et trouvant dans l'effort de tous les jours,
de tous les instants, le sens qui contribue
à une valeur ajoutée commune
construisant un avenir prometteur. Tout
ceci ne peut exister et se développer que
dans des entreprises gagnantes, qui
managent la résilience, entreprises qui
sont avant tout agiles. ■

Comité de rédaction

Chafik MEKRAI HARTI



Responsable de publication
Aicha JEBARI



Hafssa EL BAKKALI



Jinane AKBIB



AIGLE

ÉDITION-6

Karima ASSILI



Rédacteurs



Hafssa EL BAKKALI



Youssef BOUGRINE



Brahim TEMSAMANI



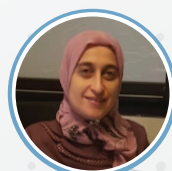
Sabrina DJEFAL



Mohamed Rachid BELHADJ



Christine CHEVALIER



Imane DRIOUECH



Chafik MEKRAI HARTI



Rachid CHAHID



Khadija MAJJI



Brahim ATROUCH



Fatima KASSIMI

SOMMAIRE

03	EDITO
	<i>UN PEU DE PSY</i>
06	› Intelligence et Intrapreneuriat pour un Management Agile.
	<i>AVIS D'EXPERT</i>
09	› N'est pas agile : l'entreprise qui n'a pas la capacité de se remettre en question !
11	› Diriger en période de Covid : comment vivre l'incertitude ?
	<i>TESTEZ-VOUS</i>
14	› Savez-vous passer entre les Gouttes ?
	<i>COACHING</i>
16	› Heuristiques et Biais Cognitifs au service du Coaching.
20	› Les outils de l'Analyse Transactionnelle (AT), Un Must pour le coaching vers l'agilité.
	<i>A TOI !</i>
23	› Les 9 clés de réussite de l'entrepreneur "AGILE".
	<i>DÉCOUVERTE</i>
28	› 3P, comment l'appliquer en Management ?
	<i>ECHO ECO</i>
30	› L'actualité économique entre vos mains.
	<i>TRIBUNE LIBRE</i>
33	› Quand on veut, on peut... Si on le veut vraiment.
35	› En quoi la communication interne représente-t-elle un facteur de succès du Management Agile ?
	<i>PARLONS JURIDIQUE</i>
37	› La flexibilité en droit du travail.
	<i>CINÉ & COACHING</i>
41	› Analyse du film « Jerry Maguire ».
	<i>LEXIQUE</i>
44	› Termes liés à l'Agilité.
45	<i>RESULTATS DU TEST</i>

UN PEU DE PSY

Intelligence et Intrapreneuriat pour un Management Agile

Dans toute activité humaine, il y a presque toujours une part d'imprévu et ce, même pour les situations routinières et il est donc quasi-impossible de toujours tout anticiper. L'entreprise ne fait pas exception à ce constat vu son ouverture et la nécessaire interaction avec son environnement. Que dire alors en temps de crise soudaine et systémique comme l'actuelle pandémie de la Covid 19 et comment voyons-nous le rôle décisif des managers dits « agiles » ?



Dr. Youssef BOUGRINE

Docteur, Psychologue de travail,
Consultant en « Risques psychosociaux »



LE TRAVAIL « RÉEL », COMME OBJET D'ÉTUDE SCIENTIFIQUE.

Depuis des décennies, l'ergonomie, a démontré qu'il y a 3 visions du travail humain : **le théorique, le prescrit et le réel**. Le premier correspond aux attentes sociales et fantasmées liées à un métier donné ou à un poste donné. Un exemple : « un médecin connaît bien son domaine et pourra tout gérer ». Le second, « prescrit » correspond à l'ensemble des tâches et missions officielles inscrites effectivement sur le contrat du travail et attendues par l'organisation. Exemple : « L'infirmier se doit de veiller à ce que les patients prennent les médicaments prescrits par le corps médical ... ». Enfin, le 3ème ou « travail réel », correspond à tout ce

que cet infirmier est obligé de faire pour réaliser ce qui est demandé par l'organisation (prescrit). Pour rester dans le même exemple de la relation avec le patient, nous savons en tant que psychologues ayant analysé de telles situations de travail, que dans les faits, les médecins hospitaliers n'accordent finalement que quelques minutes par patient par semaine. Ce sont plutôt les infirmiers qui se retrouvent fréquemment au chevet des patients pour écouter, expliquer et calmer leur anxiété. Ici, le travail réel -même si non officiel- de l'infirmier devient celui d'un « médecin » ou d'un « psychologue » !

Pour tous les domaines professionnels, le travailleur doit faire face à cette part inattendue de son activité pour justement réaliser ce qui est officiellement attendu de lui. A tel point que Davéziez (1991) a proposé une nouvelle définition du travail :



Le travail, c'est l'activité déployée par les hommes et les femmes pour faire face à ce qui n'est pas déjà donné par l'organisation prescrite du travail.



L'INTELLIGENCE...

Cet imprévu provoque chez lui une perplexité, une résistance, une incertitude avec son lot variable de souffrance. C'est par ce mécanisme, relevait Dejours (2000) que se déclenchent chez tout être vivant et pas uniquement chez l'Homme, des mécanismes adaptatifs qui portent le nom d'intelligence. La psychologie a bien décrit les caractéristiques de cette mobilisation intelligente :



1. Mode pulsionnel de déclenchement, spontanément dès la rencontre d'imprévu, de difficulté, etc. Ne dépend ni du niveau intellectuel ni de l'âge, ni du genre, etc.

2. But : levée de la difficulté ou résolution du problème imprévu. Ici, le résultat prime sur la compréhension du mode de résolution. Ce mécanisme repose sur le tâtonnement et nécessite donc une certaine clandestinité et un certain degré de discrétion. (Exemple : Tout ce que l'on tente quand son PC plante et que l'on n'est pas expert !

3. Point de départ : le corps et ses mécanismes perceptifs qui subissent cette résistance et ce changement. Nécessite un corps en bonne santé.

4. Pouvoir créateur, pourvoyeur d'innovation.

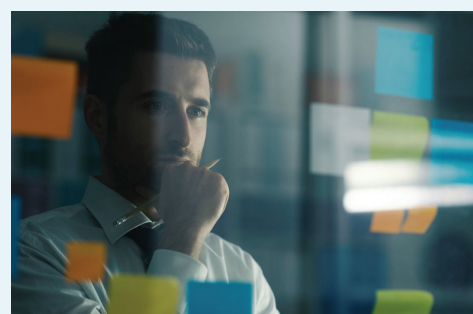
5. Sa sous-utilisation est pathogène pour les individus, c'est quand un travailleur se voit interdire toute prise d'initiative créative, ça rejaillit négativement sur sa motivation, son équilibre psychique et sa santé. Enfin, la non reconnaissance de cette intelligence par l'organisation, les pairs ou les destinataires finaux de cette intelligence entraîne une démotivation chez l'individu.

EN SITUATION DE CRISE ? L'INTRAPRENEURIAT !

Par ailleurs, comment extrapoler à une **situation de crise** avec la complexité et la systémicité qui ont presque paralysé l'économie mondiale et l'écrasante majorité des organisations ? Une des stratégies possibles : l'intrapreneuriat, que Sharma et Chrisman (1999) définissent comme le processus par lequel un individu (ou un groupe d'individus), en association avec une organisation existante, **crée** une nouvelle organisation ou génère le renouvellement ou l'innovation au sein de cette organisation.

Cela suppose 2 parties asymétriques et interdépendantes : l'individu dit intrapreneur qui doit au préalable être affirmé, responsable, engagé, autonome, potentiellement créatif mais qui reste soumis à l'obligation de travailler pour les intérêts de l'organisation, qui autorise cette délégation de décision et de prise de risque.

Elle constitue pour l'intrapreneur, selon Bouchard (2009) son milieu nourricier en termes d'aval, de soutien, de patience et obligatoirement, de juge et d'évaluateur en termes de résultats, après-coup. Cela suppose donc une certaine confiance entre les deux parties et la perception profonde de partager le même destin.



L'intrapreneuriat peut être dicté « au pied levé » par l'urgence et le caractère inédit d'une crise comme il peut être institué comme une culture de l'entreprise qui favorise cette stratégie de fonctionnement. De nombreux auteurs pensent que pour réduire les prises de risque pouvant porter atteinte à la survie de l'entreprise ou au moins à son image, une combinaison des deux approches peut être préconisée.

LA CRÉATIVITÉ ORGANISATIONNELLE ET L'INTRAPRENEURIAT : LES 3 BRIQUES DE BASE

Véronique Bouchard parle de 3 briques :

1. L'autonomie individuelle, qu'elle qualifie de « cœur » des dispositifs intrapreneuriaux étudiés. Elle est variable allant jusqu'à l'autonomie complète de l'intrapreneur qui est physiquement, hiérarchiquement et culturellement séparé du reste de l'organisation. Il est alors libre de se focaliser entièrement sur son projet et, entre les évaluations périodiques auxquelles il est soumis, de disposer de lui-même et de ressources propres.

2. L'engagement : Le fort niveau d'engagement de l'intrapreneur est lié à des facteurs intrinsèques tels que le plaisir et la satisfaction qu'il retire de l'accomplissement d'une tâche originale et complexe, par exemple et à des facteurs extrinsèques, comme la perspective d'enrichissement ou d'amélioration du statut social en cas de réussite (Hornsby et al., 1994).

3. Le contrôle par les ressources : Le financement étape par étape et conditionnel est en effet au cœur de la plupart des dispositifs intrapreneuriaux : il offre à l'entreprise la possibilité de contrôler périodiquement l'état d'avancement, la faisabilité et l'attractivité des projets en cours. Il constitue ainsi un contrepoids à l'autonomie individuelle et permet à l'entreprise et aux intrapreneurs de moduler leur niveau d'engagement en tenant compte des perspectives plus ou moins encourageantes qui se dessinent dans le temps.

CERTAINES PERSONNALITÉS DE DIRIGEANTS... À AIDER ?

D'un point de vue psychologique, certaines personnalités dirigeantes peuvent être frileuses à cette prise de risque par l'intrapreneur : 1. l'obsessionnel qui est trop conformiste, trop bureaucratique, procrastinateur réputé qui impose une organisation rigide et centralisée et qui n'admet pas le fonctionnement « en solo » de ses collaborateurs. 2. Le paranoïaque qui suspecte et doute de la bonne foi de ses collaborateurs : il peut gêner ou carrément empêcher la recherche créative et souvent clandestine de solutions aux situations problématiques. 3. Le narcissique qui, convaincu de son caractère exceptionnel, doute des potentialités créatives des autres collaborateurs et les bloque finalement avec ses croyances limitantes et son mépris.

Ce sont des profils qui ont tout intérêt à se faire accompagner par des consultants psychologues et coachs experts pour les amener à développer leurs soft skills, à mieux manager et développer plus rapidement leur business voire à sauver leur entreprise de la faillite en temps de crise. Cette action de conseil peut également être utile pour l'ensemble de l'organisation pour les rendre plus « agiles » en mettant en place des ateliers de créativité, par exemple. ■

BIBLIOGRAPHIE

- Bouchard, V. "Corporate entrepreneurship : Lessons from the field, blind spots and beyond ...", Cahiers de la recherche, EM LYON, n° 2002-08, 2002.
- Bouchard V. (2009). Intrapreneuriat Innovation et Croissance. Entreprendre dans l'entreprise. DUNOD, Paris.
- Dejours, C. (2000). Travail : usure mentale. Bayard.
- Davezies P. Eléments de psychodynamique du travail. Education Permanente n°116, 1993-3, 33-46.
- Hornsby J. S., Naffziger, D. W., Kuratko D.F., "A proposed research model of entrepreneurial motivation", Entrepreneurship Theory and Practice, vol. 18, n° 3, 1994, p. 29-42.
- Sharma P. et Chrisman J. J. « Towards a reconciliation of the definitional issues in the field of Corporate Entrepreneurship », Entrepreneurship Theory and Practice, vol. 3, n°3, pp 11-28, 1999.

AVIS D'EXPERT

N'est pas agile : l'entreprise qui n'a pas la capacité de se remettre en question !

Avant de parler de l'entreprise agile, il est important de se mettre, tout d'abord, d'accord sur la notion d'agilité, sa signification et les définitions qu'elle peut en cacher. A priori, l'agilité signifie le fait d'être à la fois confiant et capable de se remettre en cause de façon continue. La confiance, comme disait Stephen Covey, Jr. est un principe fondamental à la collaboration au sein de l'entreprise, mais c'est aussi un excellent levier pour faire face à l'hyper-complexité des environnements (politique, économique, social, technologique, écologique, légal, ...) changeants.



Brahim TEMSAMANI

Docteur en Management des Organisations,
Consultant senior en management

En réalité, la remise en cause (en question) permanente est une technique indispensable pour intégrer le changement dans les pratiques managériales de l'entreprise.

Par ailleurs, force est de constater que plusieurs auteurs et cabinets d'expertise en stratégie se sont penchés sur la définition de l'entreprise agile, mais celle qui a été donnée par le cabinet international Deloitte nous semble la plus pertinente et la plus proche de la réalité des entreprises d'aujourd'hui.

En effet, une entreprise agile : « est une entreprise qui apporte des solutions concrètes et personnalisées à ses clients, qui coopère pour améliorer sa compétitivité, qui s'organise pour maîtriser le changement et l'incertitude, et enfin, qui se nourrit de la richesse de ses collaborateurs et de son patrimoine informationnel ».

Ainsi, pour devenir agile, une entreprise doit remettre en cause de façon permanente ses cinq « S » classiques, à savoir :

01 ▶ **Stratégie :**
À court, moyen et long terme.

Système de pilotage de la performance : ◀ **02**
Mettre en place un Système d'Information moderne et performant, capable de mesurer les niveaux de performance individuelle, collective et organisationnelle.

03 ▶ **Structure organisationnelle :**
Aplatie et horizontale avec des pratiques de Downsizing (réduction des effectifs...) et de Delayering (réduction des niveaux hiérarchiques...).

Social ◀ **04**
Des ressources humaines compétentes, bien formées et valorisées.

05 ▶ **Style ou mode de management :**
Adapté aux contextes de changement, d'incertitude et de complexité.

Finalement, l'entreprise agile est celle qui se pose les questions pertinentes par rapport à son avenir :

- › *Qui seront les clients (potentiels et gros comptes) de demain ?*
 - › *Par quels circuits seront-ils touchés ?*
 - › *Qui seront les concurrents directs et indirects de l'entreprise dans les cinq ou dix prochaines années ?*
 - › *D'où viendront les marges bénéficiaires de l'entreprise ?*
 - › *De quelles compétences fondamentales l'entreprise a-t-elle besoin pour devenir agile et exceptionnelle ?*
- Etc...



L'entreprise agile est, de surcroît, celle qui est en mesure de construire, soigneusement, son avenir et de le conquérir rapidement au lieu de rester les bras croisés pour subir les conséquences de son inertie.

Elle est également, comme le précisent G. Hamel et C.K. Prahalad, capable de relever les défis de la concurrence, d'imaginer et de se mobiliser pour l'avenir, et surtout, en mesure d'arriver la première.

Aujourd'hui, une entreprise doit être « agiliste » non seulement pour assurer sa survie, mais aussi et surtout pour garantir sa pérennité en s'adaptant rapidement et de façon permanente à des environnements, de plus en plus, différents, chaotiques et variés. ■

AVIS D'EXPERT

Diriger en période de Covid : comment vivre l'incertitude ?

Cette période du confinement mondiale puis du déconfinement a été marquée par un événement minuscule (un virus) qui nous a tous fait perdre nos repères et nous a obligés à faire face à cette urgence. La théorie du Cygne noir est à nouveau démontrée : un événement survient sans prévenir qui remet en cause une vision du monde. Les stocks étaient sous contrôle, le business suivait son cours, les équipes étaient en place. Et voilà ce tout petit rien qui remet en question notre besoin de contrôle, personne n'y était préparé et il a fallu se réinventer. Comment garder le lien ? Comment maintenir l'activité en période de pandémie ? Comment traverser cette période d'incertitude ? Cet article présente la façon dont la période marque une ère d'incertitude et peut fournir de bonnes nouvelles pour le dirigeant de PME et pour les équipes qui sont à l'œuvre.



Sabrina DJEFAL

Membre du Conseil de dirigeants en leadership
et en management des organisations,
Executive Coach certifiée HEC Paris,
Docteur en économie, Université Lumière Lyon 2.

LE COVID, OU COMMENT L'ENTREPRISE RÉAGIT À UN STRESS TEST

Au printemps 2020, après un temps de sidération, toutes les entreprises du monde ont été contraintes à réorganiser leur fonctionnement au pied levé. Cet événement a été l'occasion de s'apercevoir :

- Que le passage au digital pouvait être finalement assez aisé : de nombreuses entreprises se sont digitalisées à une vitesse hors norme remettant en cause les traditions de « résistances au changement ». Par exemple, les réunions « zoom » sont rapidement devenues un réflexe.
- Que les transformations sont un fait, pas un sujet qui se décrète : les équipes dirigeantes ont été sur le pont largement relayées par les salariés sur le terrain pour continuer le service au client. Ainsi, les dirigeants et cadres dirigeants ont fait la preuve de capacités d'adaptation à la situation de forte incertitude.
- Que les failles sont à revoir sans tarder.

Au sortir du confinement, j'ai été frappée par deux points :

- Les entreprises qui ont réussi sont celles qui avaient un corps social solidaire où tout le monde « s'est retroussé les manches ».
- Les entreprises avec un centralisme plus ou moins important ont montré leurs limites.

Ainsi, le cas de deux dirigeants : l'un adepte de centralisme a « pris la situation en main », appelons Bernard. Résultat : les salariés se sont sentis délaissés et les clients aussi. Avec le couperet : baisse de l'activité. Dans l'autre cas, celui de Damien, les salariés se sont tournés vers leur patron qui leur a donné quelques indications simples et précises. Au sortir de la situation, les salariés se sont sentis soutenus et ont relevé le défi. Résultat : des clients compréhensifs et une activité qui s'est maintenue.

Alors que peut-on comprendre de tout cela ? Comment l'entreprise peut-elle tirer parti de ce type de situations qui ne manqueront pas de se reproduire ?

UNE SITUATION QUI MET EN AVANT L'IMPORTANCE DU GROUPE, EN LIEN AVEC LE LEADER

Ces situations peuvent être comprises avec l'aide de l'AT. En AT, le groupe passe de stade en stade jusqu'à celui de la coopération. Dans des équipes constituées, ces périodes de changement peuvent faire « régresser » l'image des personnes qui la constituent.

En effet, dans une équipe constituée, chacun y a une place, schématisable par une fonction, un rôle pris dans l'équipe et souvent avec une couleur personnelle (celui qui « apporte les croissants », le « fan de foot » etc). Lorsqu'un événement extérieur survient, cet image évolue. Par exemple, lorsqu'un déménagement est annoncé, lorsqu'un nouveau arrive dans l'équipe, lorsqu'une modification intervient dans l'activité etc. chacun s'interroge sur ce qu'il va advenir de cette place qu'il a dans l'équipe et pour celui ou celle qui la dirige. Des jeux peuvent apparaître de nouveau et donner lieu à des « règlements de compte » : l'équipe s'agite car un élément est venu changer la donne.

Le dirigeant a alors un rôle important. Il peut faciliter le retour à la coopération de l'équipe s'il se montre sécurisant tout en étant encourageant pour chacun face au

défi à relever. Cela implique des qualités d'écoute, d'accueil et d'observation.

Reprenons le cas de Bernard et celui de Damien. A l'annonce du confinement, le premier réflexe de Bernard a été de demander des chiffres et des simulations pour se rendre compte de la situation et de ses conséquences possibles. Jusqu'ici, pourquoi pas ? Là où le bas blesse, c'est que Bernard s'est « rigidifié » : son côté dirigeant « seul à bord » s'est renforcé. Nous pouvons faire l'hypothèse d'un stress important qui l'a amené à conduire l'entreprise en tenant les rênes très courtes, manière pour lui de se rassurer. Ce faisant, il ne s'est pas occupé des personnes de l'équipe autrement qu'en renforçant leur rôle d'exécutant en donnant des consignes aux uns et aux autres.

De son côté, Damien qui avait déjà une structure plus participative, basée sur des unités d'une vingtaine de personnes, a été surpris de voir les équipes commencer par se tourner vers lui. Et ses réponses ont été calmes, simples et précises. Les équipes rassurées ont fait face et ont repris les activités en les adaptant au mieux selon les clients et les



QUE RETIRER DE CETTE SITUATION ?

Ces deux situations réelles sont aux antipodes. Souvent, un dirigeant de PME alterne ou cherche un équilibre en continu entre ces deux pôles dans l'art de diriger. En fonction des circonstances, bien sûr, ce sera tantôt l'un et tantôt l'autre ou un dosage des deux. Ce que nous venons de traverser nous donne surtout l'indication de ce qui risque de devenir une habitude : naviguer par temps changeants.

Le changement n'est plus une option, il devient et va devenir un élément essentiel pour une entreprise pérenne. Et son corollaire, l'incertitude, peut devenir une source d'opportunités. Pour cela, la cohésion du corps social est clé.

Où en est la santé sociale de l'entreprise : les gens collaborent-ils aisément ? Le débat contradictoire fait-il partie de « l'hygiène de vie » de l'entreprise ? Les salariés ont-ils des liens entre eux ? « Fait-il bon » travailler chez vous ? Outre les performances



économiques de l'entreprise, pouvez-vous dire que vous réalisez des performances humaines ?

Un corps social vivant est cet équipage aguerri avec lequel le dirigeant peut traverser toutes les tempêtes, il peut aussi vous informer sur votre environnement et sur ses opportunités. Je me souviens d'un entrepreneur à la tête de plusieurs centaines de salariés qui avaient une relation de proximité avec eux et grâce à eux, il a conquis de nouveaux marchés par les informations qui lui étaient remontées. Ensemble, ils ont

fait évoluer le business model d'une entreprise qui avait plus de 40 ans.

Ce court article est l'occasion de revenir sur un point essentiel de l'entreprise : les gens qui la font vivre car l'entreprise est un corps vivant qui évolue avec son temps. La période que nous traversons a été l'occasion de rappeler que l'incertitude qui est plutôt prise comme une source d'anxiété, peut aussi être une opportunité : transformation digitale, renforcement de la cohésion, nouvelles opportunités business.



L'autre facteur clé qui est apparu avec le covid, c'est que nous ne sommes pas les maîtres à bord, nous sommes les hôtes d'une terre qui peut nous contraindre tous avec un être vivant microscopique. Je crois que l'avenir sera radieux pour ceux qui sauront 1/ faire corps et 2/ avoir l'humilité de créer des produits et des services en harmonie avec la nature et les humains qu'elle abrite. ■

TESTEZ-VOUS

Savez-vous passer entre les gouttes?*

Récession, perte de repères, de visibilité à court, moyen et long terme, difficultés et concurrence accrues, licenciements, chômage... Rien ne va plus dans le ciel bleu de l'entreprise. L'orage gronde, la foudre s'abat, il tombe une petite pluie, parfois des hallebardes. Dans ces cas-là, la nature reprend ses droits : seuls les plus « forts » survivent. Ceux qui savent faire le dos rond (pour encaisser en attendant que cela passe) ou se faire tout petits (pour être le moins mouillés). Les « souples », mais aussi les fûtés : ceux qui prennent les problèmes, voire les catastrophes, pour des opportunités, qui savent rester efficaces, positifs, constructifs malgré les nouvelles contraintes, en dépit de tous les bouleversements. Êtes-vous de ceux-là ? Comment optimiser ?

Entourez chaque fois l'affirmation qui vous correspond le plus.

- 01
- A Je suis facilement atteint par les événements même quand ils ne me concernent pas directement
 - B Je suis assez distancié par rapport aux événements en général.

- 02
- A Mon bureau est toujours très bien rangé ; je ne supporte pas le désordre.
 - B Mon bureau est toujours un peu en fouillis, mais je m'y retrouve facilement.

- 03
- A Je suis plutôt susceptible ; je prends tout très à cœur.
 - B Je ne fais pas de tout une affaire personnelle ; je sais relativiser.

- 04
- A Je vis trop loin de ma famille (grands-parents, parents, cousins...) pour leur rendre visite facilement.
 - B Je vis assez près de ma famille pour leur rendre visite facilement.

- 05
- A Je fais toujours mon maximum pour que les autres aient une bonne opinion de moi.
 - B Je n'attache pas trop d'importance à l'opinion des autres ; je me contente d'être moi-même.

- 06
- A Sur les photos de mes 20ans, je ne suis pas spécialement souriant.
 - B Je suis très souriant sur les photos de mes 20 ans.

- 07
- A Quand j'ai une décision à prendre (même une petite), j'ai toujours peur de me tromper.
 - B Je me décide toujours très rapidement, même dans les cas difficiles.

- 08
- A Je trouve que le statut quo est souvent préférable, surtout quand un changement demande trop d'efforts.
 - B Je ne recule pas devant l'effort quand je pense qu'il sera payant.

(*) Azzopardi (2009), Manuel de maîtrise de soi. Editions First 2009, France.

- 09
- A Quand on me demande de parler de moi, je ne sais pas trop quoi dire.
 - B Je peux me décrire, définir mes défauts comme mes qualités, sans difficulté.

- 10
- A J'ai souvent tendance à remettre les choses au lendemain, particulièrement les corvées.
 - B Quand je dois faire quelque chose, je ne traîne pas.

- 11
- A Je trouve qu'on tire toujours plus de leçons de ses succès.
 - B Je trouve qu'on tire toujours plus de leçons de ses échecs.

- 12
- A J'ai souvent beaucoup de mal à m'endormir et/ou je me réveille souvent dans la nuit.
 - B Je dors souvent comme un bébé.

- 13
- A Dans la vie, je pense que c'est toujours mieux quand on comprend (les gens, les situations, etc.).
 - B Je pense qu'on ne peut pas tout comprendre.

- 14
- A J'ai des idées très arrêtées ; je m'entête facilement.
 - B Je me laisse facilement convaincre ou séduire par la nouveauté d'une idée.

- 15
- A Quand j'ai besoin d'aide, j'ai souvent du mal à l'obtenir.
 - B Quand j'ai besoin d'aide, j'en trouve facilement.

- 16
- A Je suis plutôt quelqu'un de prudent ; j'attends devoir.
 - B Je pense qu'il faut savoir prendre des risques ; je me décide souvent très vite.

- 17
- A Je me sens un peu paniqué quand il y a trop de problèmes.
 - B J'ai plutôt tendance à prendre les problèmes comme des opportunités.

- 18
- A Quand je pense à l'avenir, le mien, celui de tout le monde, je ne suis pas très optimiste.
 - B Je pense qu'avec le temps, et un peu de bonne volonté, les choses finiront par s'arranger.

- 18
- A Je suis plutôt superstitieux ; les choses n'arrivent jamais par hasard.
 - B Je touche parfois du bois, mais je ne suis pas spécialement superstitieux.

- 20
- A Quand je me trompe sur quelqu'un ou quelque chose, je m'en veux longtemps.
 - B J'essaie de comprendre pourquoi afin de ne pas faire deux fois la même erreur, et je tire un trait.

Voir les résultats du test à la page 45

COACHING

Heuristiques et biais cognitifs au service du coaching

Nous avons vu dans le précédent numéro d'AIGLE (N°5), et toujours dans le cadre de la Partie 2 de cet article, que le Besoin de Donner Sens peut nous conduire à attribuer de la Signification même à l'Aléatoire, en recourant, par exemple, à des **corrélations illusoire**s nous donnant ainsi une **illusion de contrôle**. Nous poursuivons dans le présent numéro la présentation d'autres biais liés à une autre grande illusion, celle de croire **lire dans les pensées des autres**.



Mohammed Rachid BELHADJ

Coach Professionnel certifié,
Formateur & Consultant,
Ex-DG de grandes entreprises.

PARTIE 2 : BESOIN DE DONNER DU SENS (suite)

2°- CROIRE SAVOIR CE QUE LES AUTRES PENSENT

Vivant en communauté, nous supposons que les autres pensent et agissent comme nous. Et par conséquent, nous croyons deviner ce que les autres savent et même « lire » leurs intentions. Notre cerveau a besoin de **comprendre la signification** du comportement de l'autre pour nous réconforter dans notre position.

➤ 2.1- Lecture de pensée

Croire pouvoir lire « dans la tête » des autres ou croire savoir ce que les autres pensent. **Cette illusion de transparence** nous fait croire que nous « devinons » ou interprétons ce que nous croyons que l'autre pense (sait ou sent) à partir d'éléments subjectifs que nous qualifions, bien entendu, d'objectifs. N'étant pas télépathes, ce biais, fréquent au sein des couples, peut nous conduire à des erreurs d'interprétation, donc à des malentendus, voire à de la souffrance. Elle peut prendre la forme d'une **inférence arbitraire** qui « déforme » la situation pour la faire coïncider avec notre cadre de perception.

Exemple d'illusion de transparence : « Je sais ce que tu penses », « Tu n'as pas besoin de le dire, je le devine ».



Exemple d'inférence arbitraire :

« J'arrive au travail, mon chef ne me dit pas bonjour, j'en déduis (c'est là une distorsion) qu'il est en colère contre moi... », « Il se moque de moi. », « Elle ne m'aime pas. », etc.

Explication : Ce mécanisme de **distorsion** est une **projection** sans vérification qui impacte sérieusement notre jugement et

nos relations. Elle peut prendre la forme d'une **inférence arbitraire** qui « déforme » la situation pour la faire coïncider avec **notre cadre de perception**.

Ainsi, à un comportement « incompréhensible » nous attribuons un sens « connu », une explication qui nous rassure ou qui maintient notre position. Une

variante : *l'illusion de Connaissance Asymétrique*.

Antidote : Chercher la source de l'information ou sa validation, prendre conscience que nous pouvons être dans l'erreur. Explorer la possibilité que « ce que je pense est peut-être faux. » Car il y a toujours d'autres hypothèses explicatives.

➤ **2.2- L'Illusion de Connaissance Asymétrique :**

C'est un biais cognitif par lequel les gens perçoivent que leur connaissance des autres est « supérieure » à la connaissance que ceux-ci ont sur eux-mêmes. Pour Pronin (2007) cette attitude consiste à être convaincu de sa propre perspicacité à deviner les intentions des autres tout en étant convaincu de son opacité aux yeux des autres.

Exemple : Combien de fois avons-nous entendu : « *Je te connais mieux que tu ne te connais.* » ou « *Vous ne me connaissez pas, mais moi je vous connais.* »

Commentaire : Une étude de Pronin et al. (2002) révèle que les gens semblent croire qu'ils se connaissent mieux que leurs pairs ne les connaissent. Ou que leur groupe social **A** connaît mieux les autres groupes **B** que les autres groupes **B** connaissent le groupe **A**. Ce biais, qui nous renvoie à *l'Erreur Fondamentale d'Attribution* (voir plus loin) constitue un obstacle au dénouement des conflits.

Antidote : Prendre conscience que le jugement que nous portons sur les autres n'a aucune raison d'être plus juste (ou plus précis) que celui que les autres portent sur nous. En tant qu'humains volubiles et complexes, nous nous basons sur une approximation partielle du réel et, par nature, nous n'avons pas accès aux motivations profondes de nos interlocuteurs.



D'où l'importance de nous baser, non sur ce que les uns disent des autres, mais nous baser sur leurs actes. À noter que ce biais cognitif est une variante du *Biais de Lecture de Pensée*.

➤ 2.3- Biais (ou Effet) de Faux Consensus :

Nous présumons que les autres sont d'accord avec nous et que nous partageons les mêmes croyances. Pour les psychologues, ce biais est une tendance **égocentrique** qui nous amène à évaluer la conduite des autres à partir de notre propre attitude. Ce biais est amplifié par un entourage constitué de personnes qui nous ressemblent (milieu d'origine, expérience professionnelle, etc.).



Ce faisant, les individus sous-estiment les positions contraires. Le système des croyances et l'estime de soi se sentent ainsi renforcés par cette **illusion de consensus**. Cette surestimation pousse les gens à changer (adapter) rapidement leurs propres opinions pour apparaître plus en phase avec les autres.

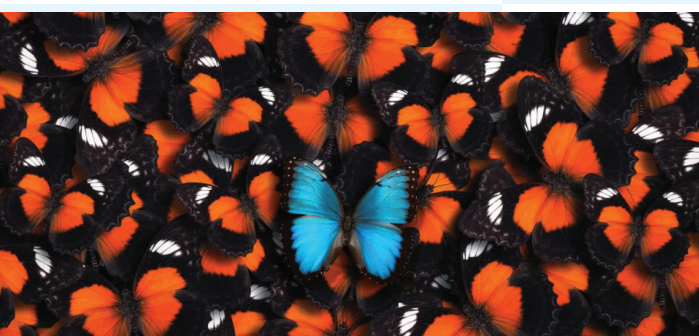
Exemple : Ce biais de surestimation peut être observé dans des groupes fermés partageant les mêmes croyances

politiques, religieuses, etc. d'où sont exclues les divergences. Ainsi, ces groupes peuvent avoir l'impression que tout le monde pense de la même façon.

Explication : Ce biais pourrait être expliqué par le désir de se conformer au groupe et d'être aimé par les autres. D'où la propension naturelle des individus à s'entourer de personnes avec lesquelles ils partagent des points communs. Mais l'incertitude et la carence d'informations contribuent

également à expliquer ce phénomène. Ces éléments peuvent expliquer, par exemple, les croyances des fondamentalistes qui ont tendance à surestimer le nombre de leurs supporters par rapport à la réalité.

Remarque : Cette croyance est renforcée par l'*Heuristique de Disponibilité*, le *Biais de Confirmation* et/ou par le *Biais de Perception Sélective*. Ce biais est voisin du *Biais de Conformisme* et de la *Lecture de Pensée*.



Antidote : Le doute méthodique et l'ouverture sur la diversité sont des voies à explorer. À l'instar des biais similaires, ne pas se voir comme « déviant » si on ne se conforme pas à la norme, mais plutôt comme « minoritaire actif » qui participe à l'équilibre du groupe dans sa diversité. ■

La suite de cette Partie 2 dans le numéro prochain, où :

- Nous continuerons à étudier les formes que prend notre cerveau pour nous tromper dans nos raisonnements et jugements
- Et citerons quelques biais en relation avec notre Besoin de chercher des liens de causalité à tout prix.

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

**Envie de relever de nouveaux
défis et gagner en autonomie ?**

Lancez-vous !

**Cycle
Horizon pour
Entrepreneurs**

**24 & 25
OCTOBRE 2020**

Pour plus d'informations contactez-nous sur :

☎ 06 62 06 20 32 | ✉ rprh@horizonrh.ma

COACHING

Les outils de l'Analyse Transactionnelle (AT), Un Must pour le coaching vers l'agilité

La crise de Covid 19 est un moment crucial au cours duquel se révèle l'aptitude des entreprises à appréhender l'imprévu, à prendre rapidement des décisions efficaces pour assurer leur pérennité, voire survie. Dans un tel contexte, les entreprises ont un devoir plus que jamais essentiel, celui de développer des organisations agiles et appuyer leurs managers pour y incarner ces nouveaux modes de fonctionnement.



Christine CHEVALIER

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

Le travail du coach agile consiste à accompagner, pour une durée déterminée, une organisation, une équipe ou une personne dans son parcours vers ou dans l'agilité, pour des résultats concrets et mesurables. Il accompagne la transformation sur le plan organisationnel et humain. L'accent est mis sur la culture agile, une spécificité qui fait que le « Coach agile » va au-delà de la posture classique du coach et s'aventure sur d'autres terrains : formation, mentorat, conseil pour permettre à son client d'atteindre en toute autonomie les objectifs qu'il s'est fixé. (Jean Claude GROSJEAN, 2018)

Notre article propose, à partir de quelques concepts issus de l'Analyse Transactionnelle, d'apporter un éclairage sur les différents niveaux où peuvent se

situer des freins dans la réussite de la mise en œuvre d'un processus de coaching AGILE.

Observons d'abord le grand nombre de rôles et/ou personnes impliqués dans le processus : D'un côté, le coach **AGILE** qui peut être amené à assumer plusieurs rôles (coach, formateur, facilitateur...) et de l'autre, dans l'entreprise, un nombre important d'interlocuteurs vont être impliqués dans le processus (Managers, Responsables d'équipes, coach interne...). Ici l'AT peut s'avérer très utile :

» En effet, une excellente qualité relationnelle est indispensable pour la réussite d'une bonne coopération entre tous les acteurs impliqués. Le concept de **Transaction**¹ peut nous aider à expliquer ce qui se passe au cours

du processus de communication et trouver des options d'amélioration.

» Quel que soit le rôle du coach ou des divers professionnels impliqués dans le processus, il existe de nombreuses situations de « communication » : informer, dialoguer, recueillir des informations, orienter les actions... Le concept de Transaction aide chacun à choisir sa manière de communiquer afin d'obtenir le résultat attendu (Transactions Simples Complémentaires), ou à comprendre pourquoi la communication est 'difficile' (Transactions Simples Croisées), ou encore à repérer la communication empreinte de messages cachés (Transactions Complexes à Double Fond).

¹) Transaction « Un stimulus transactionnel + une réponse transactionnelle »

► Une personne ayant intégré ce concept peut être beaucoup plus à l'aise dans sa communication et ainsi obtenir le résultat escompté en fonction de l'une ou l'autre activité à mener. Elle peut également savoir quoi faire en cas de communication inefficace.

» Prenons en compte maintenant la nature même de l'intervention à l'aide d'un coach AGILE. Si l'entreprise a fait le choix de ce type d'accompagnement, c'est que celle-ci a choisi de remettre en question, et/ou de transformer, sa façon de travailler et ce à tous les niveaux de l'entreprise : au niveau de l'*organisation* en tant que structure, du *groupe* ou l'équipe de collègues, et/ou l'individu lui-même en tant que personne, chacun de ces niveaux pouvant se décrire comme un système vivant, en interaction avec les autres niveaux.

Avec l'AT un concept clé peut aider à orienter sa stratégie d'intervention pour être sécurisé dans ses choix :

Où situer son intervention sans faire d'erreur d'analyse ni de stratégie d'intervention ? Y a-t-il des priorités à décider ? comment développer sa capacité à percevoir et analyser les difficultés rencontrées ?

Le concept de **Méconnaissance**² va être central pour ce travail, il

propose une procédure très affinée pour évaluer au plus juste à quel(s) niveau(x) de complexité se situe le(s) problème(s) et où, et comment, appliquer des options résolutives ?

► Interpréter les éléments (les stimuli) comme étant autant d'indicateurs à prendre en compte ; diagnostiquer au plus juste l'information obtenue avec les stimuli (le/les problèmes); sélectionner les actions correctrices à mettre en place (les options); évaluer les compétences personnelles sur lesquelles s'appuyer pour s'assurer de la réussite de l'intervention. (la capacité personnelle).

► Une personne ayant intégré ce concept aura une grande acuité d'observation, de réflexion et d'analyse avant de faire ses choix d'intervention.

» Il y a un autre domaine qui intéresse les professionnels pour un coaching AGILE : la coopération. Pour que cette intervention, sur la durée, puisse rester motivante pour chacun des acteurs, l'instauration et la permanence d'un état d'esprit où chaque collaborateur trouve sa place doit s'installer et être protégé.

L'AT propose pour cela le concept de **Structuration du Temps**. Il décrit la façon dont une personne

structure son temps (de veille) dans le contact avec les autres et qui dépend d'un certain nombre de facteurs : la personne se sent-elle à l'aise avec elle et les autres ? que recherche-t-elle comme marques d'attention des autres ? et en quoi reproduit-elle les comportements qu'elle a appris ?

► L'AT décrit 6 manières bien spécifiques de structurer son temps. Dans le monde du travail, dans une équipe, chacun peut avoir besoin de calme, de repli dans sa bulle (le Retrait), de connaître les codes sociaux de son environnement professionnel qui permettent de créer le contact et de terminer ce contact (les Rituels « bonjour – au revoir »), les moments de détente avec ses collègues, bavarder, partager sur des sujets non impliquants mais néanmoins intéressants ou amusants (le Passe-Temps) et bien sûr, les moments où les échanges sont au service d'un 'travail efficace' (l'Activité).

► Il existe deux autres manières qu'il est possible d'observer : les manipulations relationnelles où les partenaires n'apprécient pas ce genre de communication avec leurs collègues (les Jeux Psychologiques). Et les moments 'précieux' où les échanges ont été authentiques et francs (l'Intimité ou la Relation Franche).

Méconnaissance : « mécanisme interne qui implique l'ignorance ou une minimalisation de certains aspects de soi, des autres ou de la réalité de la situation »



► Une personne ayant intégré ce concept aura une habileté à observer si le moment de structuration de temps correspond bien à ce que les personnes sont censées 'faire ensemble' et, à l'aide de Transactions, pourra réorienter si nécessaire.

» D'autre part, si l'entreprise souhaite un changement profond dans son organisation, l'ensemble des salariés impliqués dans le processus va devoir opérer aussi des changements, dans sa manière de se comporter, dans ses processus de travail, etc...Et pour les processus de changement nous savons combien le feedback est important pour 'ancrer' ces changements.

L'AT propose sur ce sujet le concept de **Signe de Reconnaissance** (qui va au-delà du processus de feedback). La valeur de ce concept vient du fait qu'il aide à combler un besoin essentiel chez les individus : se sentir 'reconnu' par les autres (Signe de reconnaissance Inconditionnel) et savoir explicitement de la part des autres ce qui est apprécié en termes de compétences et de comportement (Signe de Reconnaissance Conditionnel).

► Une personne ayant intégré ce concept saura aussi bien tenir compte de ses propres besoins (Demander) et être attentif à ceux des autres (Donner).

» Un dernier point peut aussi être utile à approfondir : **la gestion des émotions** (les siennes et celles des autres). En effet, tout changement

peut 'perturber' chacun et face à ces perturbations de nombreuses émotions peuvent s'exprimer : colère, tristesse, peur... et bien sûr de la joie aussi suite aux réussites !

L'AT peut donner des clefs pour savoir comment 'faire face' à ces émotions. **Y a-t-il un lien logique entre l'émotion exprimée et la 'raison' pour laquelle la personne montre cette émotion ?**

► Une personne ayant approfondi cette question peut se sentir plus à l'aise face aux émotions des autres et savoir comment se comporter pour les aider ; mais également, mieux comprendre comment elle fonctionne elle-même avec ses propres émotions et comment elle peut se comporter avec les autres, dans une attitude acceptable et aidante.

En conclusion, il est important de noter enfin que si le coach n'a pas lui-même développé des compétences directement en lien avec ces concepts d'AT, ses interventions risquent de ne pas être suivies d'effet.

Lors de ses interventions, son premier travail d'analyste transactionnel sera de deux ordres : tout d'abord faire un diagnostic en lien avec le ou les concepts AT qui lui semblent les plus pertinents, puis partager ce diagnostic avec son client. Une des grandes forces de l'AT c'est d'associer le client à la compréhension de sa difficulté en s'appuyant sur un concept que l'on partage avec lui. ■

A TOI

Les 9 clés de réussite de l'entrepreneur «AGILE»

La crise du Covid-19 est un évènement historique. Il représente un accélérateur de changement qui permettra aux entreprises de changer et repenser leur organisation interne. Une chose est sûre ! Après le COVID-19, nous ne reviendrons pas à ce que nous avions avant !

Cette pandémie confirme une nécessité : les structures deviennent de plus en plus horizontales, plus décentralisées, plus agiles et flexibles, et nous démontre la fragilité des structures pyramidales et hiérarchiques traditionnelles, ce qui devrait accélérer la diffusion des tendances innovantes dans toutes les structures.



Imane DRIQUECH

Consultante et Formatrice,
Coach professionnelle,
Formée en Facteurs clés de succès des entrepreneurs.

L'agilité est définie comme la capacité d'une organisation à livrer de la valeur au plus tôt (et à ravir son client) tout en s'adaptant et répondant à temps aux changements de son environnement.

L'agilité est d'abord et avant tout un état d'esprit, c'est aussi une nouvelle lecture du monde.

Selon mon expérience dans le monde entrepreneurial, je me permets de donner quelques clés pour pousser l'entrepreneur vers l'agilité.



Clé 1: La Passion

La passion est ce que vous aimez faire, ce qui vous fait vivre et ce qui vous donne le sentiment d'être vivant.

Soyez passionné : la passion c'est la clé la plus importante à mon avis, si vous n'êtes pas passionnés, vous allez vous arrêter en cours de route, alignez votre activité professionnelle avec ce qui vous tient profondément à cœur.

"La passion fournit les arguments incontestables pour contourner les obstacles."

Antoine Riboud



choisissez un travail que vous aimez, et vous n'aurez pas à travailler un seul jour de votre vie.

- Confucius



2

Clé 2: Le Mindset

Adoptez un état d'esprit optimal: le changement s'opère dans le mindset d'abord. Face à toute crise, l'entrepreneur doit être capable de modifier rapidement et en profondeur sa perception des choses.

Être un entrepreneur, c'est tout d'abord avoir un état d'esprit qui pousse l'individu à trouver le courage, à utiliser ses ressources et son plein potentiel et à mettre en œuvre tous les moyens nécessaires pour mener le projet qu'il souhaite. C'est un état d'esprit qui va influencer la manière dont il va agir et la qualité des résultats qui en découleront.

3

Clé 3: La Flexibilité

Soyez flexible: le contexte environnemental des entreprises aujourd'hui oblige les entrepreneurs à devenir plus adaptables et plus flexibles et à évoluer beaucoup plus vite qu'hier.



Les espèces qui survivent ne sont pas les espèces les plus fortes, ni les plus intelligentes, mais celles qui s'adaptent le mieux aux changements

Charles Darwin 



4

Clé 4: L'Esprit d'équipe

Développez l'esprit d'équipe de vos collaborateurs : Selon Glaser « une compétence nouvelle est maintenant exigée des employés, des ouvriers aux décideurs : celle de travailler productivement et collaborativement dans les équipes ». L'intelligence collective apporte du sens et de l'adhésion aux problèmes complexes et évolutifs auxquels sont confrontés les organisations.



5

Clé 5: La Relation de confiance

Installez une relation de confiance avec vos collaborateurs : Cela permet de créer un environnement de confiance et de sécurité favorable à la création, à l'efficacité, à l'innovation, à l'ambition et à l'engagement de ses collaborateurs.



6

Clé 6: La Créativité:

Soyez créatif : Albert Einstein disait :



L'imagination est plus importante que le savoir, car le savoir est limité, alors que l'imagination embrasse le monde entier.



La créativité est essentielle pour la résolution des problèmes et l'adaptation aux événements qui peuvent surgir tout au long de la vie de l'entreprise.

7



Clé 7: La Révision des objectifs

Réviser constamment vos objectifs et adapter les. Les études ont démontré qu'un objectif écrit et révisé est atteint à 100%.



8

Clé 8: L'authenticité

Soyez authentique: Le confinement a donné à tous l'occasion de réfléchir et de se recentrer. Comment travailler autrement ? Comment continuer à produire (de manière plus éthique) ? comment transformer le travail et les entreprises ? Comment également protéger l'indépendance des travailleurs en maintenant la solidarité et l'unité ?

Le besoin d'authenticité est propre à chaque organisation. Il s'agit de transformer le modèle de la structure afin qu'elle puisse créer un pacte de confiance autour du dirigeant qui incarne l'authenticité, une valeur forte et fédératrice pour tous les collaborateurs.

9



Clé 9: L'augmentation de l'autonomie des collaborateurs

Augmenter l'autonomie de vos collaborateurs est une responsabilisation accrue leur permettant de prendre des initiatives pour innover et gérer les situations difficiles. Leur autonomie va donc apporter plus d'horizontalité dans le management d'équipe, mais aussi plus de collaboration grâce à des outils facilement accessibles par tous, à tout moment.

En conclusion, L'agilité est une posture qui demande de développer un nouveau savoir, le savoir agile. Il englobe les savoir, savoir-faire, savoir être, savoir agir et surtout savoir devenir... ■

NOUS RECOMMANDONS

LES ESSENTIELS DES PROFESSIONNELS

LE BUREAU DE A À Z. OU PLUTÔT DE B À A ! 😊



تجهيزات الحريّة
EQUIPEMENT AL HORRIA

Bureautique • Informatique • Impression

146 C, Avenue Tariq Ibn Ziad, Tanger

Tél.: 0539 36 07 50

📞 0661 84 55 94

www.alhorria.ma



Dans notre papeterie, vous trouverez l'essentiel pour votre bureau et vos loisirs. Du simple stylo au stylo de luxe, du classeur aux articles de classement, fabrications tampons, de la cartouche d'encre pour votre imprimante au toner pour votre copieur, de la copie noir/blanc à la copies couleur, du dossier de présentation, du papier pour vos copies au papiers fantaisies pour la création de vos faire-part, invitations ...

Le tout accompagné d'un service de qualité, d'un personnel compétant et à l'écoute de vos besoins.

NOUS RECOMMANDONS



NOS SERVICES

- ▶ HYDRO-DÉCAPAGE
- ▶ TRAVAUX ET CONTRATS DE MAINTENANCE
- ▶ CHASSE À LA VAPEUR
- ▶ TRAITEMENT DES EAUX
- ▶ OIL FLUSHING
- ▶ TAMISAGE

NOS PRODUITS

TOURS DE REFROIDISSEMENT ◀

ÉCHANGEURS À PLAQUES ◀

RADIATEURS ET ÉCHANGEURS À AILETTES,
AÉRO-RÉFRIGÉRANT ◀

SYSTÈMES DE CLIMATISATION ◀

Nous nous engageons à vous garantir
une prestation de haut niveau.

Société Méditerranéenne des Equipements Energétiques

📍 Adresse : Z.I de gzenaya, Allé 4, Lot 503, 1er étage, N°1, Tanger
Atelier-Jorf Lasfar : Commune Moulay Abdellah R. Jorf Lasfar El Jadida

☎ 0.539.400.628 📞 0.645.970.915 / 0.622.745.749

🌐 <http://www.smee.ma> ✉ contact@smee.ma - commercial@smee.ma

DÉCOUVERTE

3P, Comment l'appliquer en Management ?

1- QU'EST CE QUE L'OUTIL 3P, ET QUELS SONT SES ORIGINES ?

La triade « **3P** », chère aux coachs, est un outil issu de l'**Analyse Transactionnelle** (AT) qui renvoie à une dynamique entre les Etats du Moi. Elle est le résultat des travaux de Patricia Crossman (1931-2013), collègue de Eric Berne, le père de l'AT. En 1966, Pat Crossman a écrit « **la permission sans protection est inefficace** ». De cette phrase naîtra la triade : Permission, Protection, Puissance, et qui sera largement diffusée par les analystes transactionnels. Triangle « **3P** » ou encore « **triangle thérapeutique** », il est considéré par quelques auteurs comme « l'antidote » du « triangle dramatique » de Karpman (Victime, sauveteur, persécuteur).

2- EN QUOI CONSISTE L'OUTIL 3P AU JUSTE ?

Dans ce qui suit, nous nous inspirons du livre de Daniel Chernet « **Coacher avec l'AT** ».

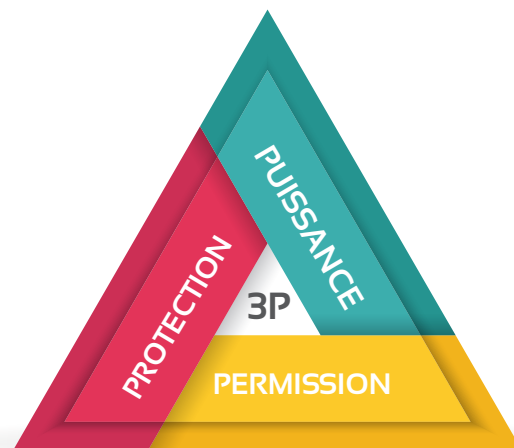
Ces 3 mots décrivent un contexte et des interventions qui permettent à la personne de modifier son comportement en acceptant de changer un mode de fonctionnement ancien.

La permission, cette « autorisation parentale de comportement autonome » (Berne, 1981) est la transaction spécifique qui va permettre à la personne de dépasser une décision ou une croyance ancienne, qui va lui permettre de croître, de faire des choses utiles pour lui, de changer. Elle va lui permettre de prendre des risques à sortir du connu, à avoir d'autres perspectives, à aller voir vers d'autres comportements que ceux maîtrisés et utilisés régulièrement.



Chafik HARTI

Directeur associé à Horizon RH,
Coach ICF, Formateur d'entreprise.



La protection c'est la réflexion ou les indications sur ce qu'il est nécessaire de faire pour éviter une prise de risques inutiles. Par exemple, lorsque la personne expérimente l'expression de quelque chose dont elle n'a pas l'habitude (poser une limite à un collaborateur, faire une

demande à un hiérarchique, exprimer une émotion...), ou lorsqu'elle est amenée à prendre un risque nouveau, il est nécessaire qu'elle le fasse dans un contexte rassurant qui lui permette de capitaliser sur les réussites et évite de la mettre en danger.

C'est par l'exercice de ces nouveaux comportements que la personne va changer et acquérir sa propre puissance, sa capacité d'aller de l'avant et maîtriser des situations nouvelles. La puissance est le résultat d'un sentiment interne de sécurité, de la conscience de ses possibilités, de ses compétences, de ses capacités. La puissance est le résultat de l'expression de l'ensemble des ressources du

client, dans un cadre de « sécurité ontologique ».

Rappelons que la sécurité ontologique est « l'état de sérénité où peut se trouver une personne, qui a suffisamment confiance en elle, en la situation, en la vie et dans les autres pour s'accepter telle qu'elle est, sans croire qu'elle doit sans cesse prouver sa compétence, son pouvoir ou son importance ».

Pour bâtir une équipe gagnante, il faut que le manager soit conscient de sa responsabilité d'accompagnement pour unir personnes et âmes, chose qui ne pourrait être faite sans édifier une vraie « alliance » avec chaque membre de son équipe.

Etre à l'écoute des besoins et aspirations de chacun, donner le droit à l'erreur, d'expérimenter, de dépasser ses propres peurs et limites, dans un cadre sécurisant, définir des garde-fous qui balisent l'avancement de chacun, favoriser un espace d'authenticité où chacun pourrait interagir spontanément, sont autant d'exemples de permissions-protections à prévoir de façon indissociable et équilibrée pour permettre à l'équipe d'instaurer sereinement sa puissance, et par conséquent de relever tous ses défis. ■



3- PRATIQUEMENT, COMMENT POUVONS-NOUS APPLIQUER CET OUTIL EN ENTREPRISE ?

Je crois que le secret des équipes gagnantes c'est cette permission d'aller de l'avant, de déployer ensemble les énergies, de conjuguer talents et points forts pour obtenir des résultats nettement supérieurs à la somme des résultats individuels.

L'outil « 3P » pourra être utilisé par n'importe quel manager qui souhaite épauler son équipe, l'accompagner sur la voie de son autonomisation, et faire émerger et croître sa puissance à travers un équilibre entre permissions et protections.

C'est bien de parler de délégation dans nos principes phares de management, encore faut-il que nos collaborateurs soient avant tout autonomes, et encore faut-il que nos managers, eux-mêmes, soient parvenus à une étape d'interdépendance.

ECHO ECO

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

- 1- Coronavirus à travers le monde.
- 2- Les principales mesures proposées dans le cadre de la loi de finances rectificative.
- 3- Une baisse de 17,38% des recettes fiscales de l'Etat.
- 4- La perte du secteur marocain de la Presse est estimée à 243 Millions de Dirhams.
- 5- Classement Forbes des meilleures 100 entreprises familiales arabes en 2020.



Brahim TEMSAMANI

Docteur en Management des Organisations,
Consultant Senior en Management.

1- CORONAVIRUS À TRAVERS LE MONDE :

Le nombre des personnes infectées par le Coronavirus a atteint le chiffre record de 25.200.007 personnes à travers le monde. Cependant, le nombre des décès continue à suivre sa trajectoire ascendante pour atteindre, à la fin du mois d'août 2020, 847.374 morts.

Par ailleurs, force est de remarquer que les Etats-Unis est le pays le plus touché par la pandémie, suivi par le Brésil et l'Inde, comme précisé dans le tableau, ci-après (*) :

PAYS	CLASSEMENT	MALADES	DÉCÈS
Etats-Unis	1	6.139.467	186.857
Brésil	2	2.846.965	120.498
Inde	3	3.546.794	63.690
Russie	4	990.326	17.993
Pérou	5	639.435	28.607
Maroc	46	60.056	1.078
Algérie	56	43.781	1.491
Tunisie	120	3.572	76

(*) Worldometers-info/coronavirus (31/08/2020).

2- LES PRINCIPALES MESURES PROPOSÉES DANS LE CADRE DE LA LOI DE FINANCES RECTIFICATIVE :

Le projet de Loi de Finances 2020 est devenu suranné et caduc, et ce, à cause de deux raisons principales :

D'une part, il y a la présence et la persistance du Coronavirus depuis presque deux trimestres ; et d'autre part, il y a l'apparition de la sécheresse qui remonte pratiquement au début de l'année 2020.

De ce fait, toutes les hypothèses et présuppositions sur lesquelles l'ancienne Loi de Finances s'est basée sont devenues caduques et sans fondements.





A titre d'exemple, la **production céréalière** prévue était de de l'ordre de **70 Millions** de quintaux, alors que les prévisions pour cette année agricole tablent sur une production ne dépassant pas **40 millions** de quintaux.



De même, le prix du **butane** était estimé au début à **350 Dollars** la tonne, alors qu'actuellement son cours, dans les marchés internationaux, est fixé à **180 Dollars** la tonne.



La même remarque peut être faite auprès des cours du **pétrole**. Effectivement, au début, le prix du baril était estimé à **67 Dollars**, alors qu'il n'est, présentement, que **37 Dollars** le baril.

Tous ces changements et beaucoup d'autres ont imposé au Gouvernement Othmani de proposer une nouvelle **Loi de Finances** modifiée et adaptée à l'exercice **2020**.

Deux mesures phares ont été introduites, après révision des hypothèses, dans la Loi de Finances 2020 rectifiée :

- 1-** La répartition des charges liées au Covid-19 sur une période de cinq années.
- 2-** Le report des rendez-vous concernant les mesures exceptionnelles liées aux situations fiscales des contribuables.



3- UNE BAISSSE DE 17,38% DES RECETTES FISCALES DE L'ETAT :

Dans le cadre de la crise sanitaire Covid-19, et vu aussi l'arrêt provisoire ou définitif de l'activité économique de plusieurs secteurs, les pouvoirs publics ont prévu une réduction drastique des recettes ordinaires de l'Etat.

En effet, cette baisse peut atteindre 17,38% pendant l'exercice 2020, alors que les dépenses publiques vont atteindre 507,49 Milliards de Dirhams, générant ainsi un déficit budgétaire de l'ordre de 7,5% du PIB marocain !

4- LA PERTE DU SECTEUR MAROCAIN DE LA PRESSE EST ESTIMÉE À 243 MILLIONS DE DIRHAMS :

Le conseil national de la Presse a précisé que les conséquences du Coronavirus étaient très néfastes pour le secteur de la Presse nationale. Elles sont estimées à quelques **243 Millions** de Dirhams.

De surcroît, les recettes en provenance de la publicité ont régressé de **110%**, pendant la période étalée entre 18 Mars et fin Mai 2020.

Cette situation critique a poussé le Conseil national de la Presse à proposer quelques solutions :

- Prévoir une nouvelle aide publique à ce secteur ;
- Réorganiser le marché de la publicité ;
- Former et requalifier les ressources humaines du secteur ;
- Proposer des avantages (financiers, fiscaux, ...) pour créer une industrie de Presse moderne et compétitive.



5- CLASSEMENT FORBES DES MEILLEURES 100 ENTREPRISES FAMILIALES ARABES EN 2020 :

Le magazine Forbes vient de publier dans son dernier rapport le classement des 100 meilleures entreprises familiales arabes pour l'année 2020.

Parmi ces entreprises, 10 ont une existence au-delà

d'un siècle et 13 autres ont un "âge" entre 75 et 100 ans...

Quatre entreprises marocaines figurent dans le classement retenu par Forbes :

ENTREPRISE	CLASSEMENT	FONDATEUR	SECTEURS	EMPLOIS
Akwa	25	Aziz Akhannouch	Energie, Gas, médias, immobilier...	10.000
Finance Com	38	Othman Benjelloun	Banque, Assurances, Technologies...	NC
Diana holding	83	Brahim Zniber	Agro-alimentaire, huiles comestibles, vinification...	7.100
Holmarcom	88	Abdelkader Bensalah	Agro-industrie, Logistique, immobilier...	3.500

TRIBUNE LIBRE

Quand on veut on peut.... Si on le veut vraiment

Des objectifs on en a toujours. C'est ce qui nous construit et nous permet de relever les défis. C'est ce qui façonne notre personnalité et contribue à avoir une nouvelle version de nous même.

il y a des objectifs en mode projet qui sont là depuis une éternité et ceux qui changent en fonction de nos états d'esprit. D'autres reviennent avec chaque nouvel an et seront abandonnés en cours de route car nous faisons partie de cette catégorie de personnes qui ont toujours de très bonnes excuses pour ne pas passer à l'action.



Rachid CHAHID

Consultant, Formateur,
Coach en développement personnel,
Ex Directeur des Ressources Humaines.

La motivation est le moteur qui nous propulse vers l'action.

Il n'y a que l'action qui produit le résultat.

Et cette petite voix intérieure qui nous dévalorise et nous rabaisse à qui moins on accorde de l'importante et plus on se libère.

Des objectifs abstraits et une vision trop vague conduisent à un vrai manque de motivation.

La visualisation crée et entretient l'énergie qui est en nous et qui nous rapproche de nos buts.

Le pouvoir de la visualisation est très important puisque notre cerveau ne fait pas de différence entre le rêve et la réalité. Se projeter dans un avenir meilleur impacte nos décisions et choix et renforce notre estime de nous même. le manque d'estime de soi est la conséquence d'une mauvaise connaissance de soi. Cela suffit pour nous décourager et abandonner nos objectifs prématurément.

Qui dit objectif dit changement. Prioriser et accepter le changement nécessite de la persévérance et beaucoup de courage pour sortir de sa zone de confort. Il est à préciser que si vous voulez une nouvelle vie, il va falloir devenir une nouvelle personne. D'où l'importance du travail sur soi en termes de développement personnel, de compétence et d'intelligence émotionnelle. Tout cela nous renforce de l'intérieur pour devenir cette personne qui, pour recevoir, doit être prête à changer. Nous sommes ce que nous pensons. Développer son estime de soi c'est développer son positive attitude, prendre conscience de ses réels désirs et prendre ses responsabilités en main.

Pensez si vos objectifs ne sont pas contradictoires avec vos valeurs ou certaines de vos croyances auquel cas il faudrait les mettre à jour et surtout faites le premier pas pour affronter courageusement une petite peur ce qui

vous donnera le courage d'affronter la suivante.

Se Fixer des objectifs, est-il suffisant pour changer ? Bien sûr que non, il faut de la persévérance , le suivi de l'avancement des réalisations ainsi que les moyens nécessaires.

Pour mieux cerner votre objectif, posez-vous quelques questions :

- *Pour vous , quel est l'intérêt de cet objectif ?*
- *Quelles sont vos motivations ?*
- *Qu'est ce qui changera dans votre vie quand vous réaliserez cet objectif ? et le cas échéant ?*
- *Quelles sont les personnes qui vous accompagneront dans votre parcours ?*
- *De quelles ressources auriez-vous besoin ? (toutes ressources confondues) et comment les obtenir ?*

La méthode "QQOQCP" est le modèle par excellence pour bien définir son objectif :

- **Quoi** : objet, action, phase, opération.
- **Qui** : parties prenantes, acteurs, responsables.
- **Où** : lieu, distance, étape.
- **Quand** : moment, planning, durée, fréquence.
- **Comment** : matériel, équipement, moyens nécessaires, manières, modalités, procédures.
- **Pourquoi** : motivations, motifs, raisons d'être, etc.

Penser à tous les aspects qui vous permettront de réaliser votre objectif et d'évaluer votre progression y compris de le revoir périodiquement vous permet de l'ajuster en prenant en considération le délai de réalisation.

Une définition claire et précise de votre

objectif vous permet de mieux l'appréhender.

Effectivement la simplicité et la compréhension même de votre objectif permet de rester focalisé sur ce dernier et éviter de se perdre. Les objectifs vagues donnent des plans d'action vagues.



Une fois votre objectif est bien défini, il serait intéressant de le diviser en plusieurs sous objectifs pour mieux le maîtriser.

Veillez à ce que votre objectif soit S.M.A.R.T, C'est-à-dire :

- **Spécifique et simple** : personnalisé selon vous. La simplicité est synonyme d'efficacité. La complexité ralentit. Donc faites simple !!
- **Mesurable** : On améliore que ce qu'on peut mesurer. L'objectif doit être mesurable. Mettre en place des indicateurs permet d'évaluer le résultat des efforts accomplis et suivre la progression

➤ **Ambitieux** : Orienté action. Il doit être réellement atteignable et doit faire partie des priorités. Par ailleurs cet objectif doit être raisonnable favorisant ainsi l'acceptation et le partage par les participants.

➤ **Réaliste** : Fixer vous des objectifs à votre portée. Des objectifs motivateurs, porteurs de sens et de défi et relevant totalement de votre contrôle. Un objectif réaliste est un objectif pour lequel le seuil du réalisme est défini et l'ambition se doit accessible.

➤ **Temporellement défini** : On passera du monde du concept au monde de la réalité: il est nécessaire de définir un intervalle de temps dans lequel l'objectif doit être accompli. Vous devez clairement identifier quand il commencera et quand il se terminera pour passer du rêve au concret.

En répondant à toutes les rubriques du SMART, vous élaborerez votre feuille de route pour la réalisation de votre objectif.

Etablissez vos objectifs avec une attitude positive ce qui vous apportera un sentiment d'accomplissement et une réelle satisfaction. Une fois votre objectif atteint, savourez votre réussite et passez au suivant. ■

TRIBUNE LIBRE

En quoi la communication interne représente-t-elle un facteur de succès du Management Agile ?

Depuis janvier 2020, le monde vit au rythme de la pandémie du Covid19. Pour lutter contre cette pandémie et freiner ses effets, les Etats ont imposé des mesures restrictives dont le confinement. Cette mesure a eu des conséquences fâcheuses aussi bien sur le plan économique que social, sans oublier les retombées psychologiques sur l'ensemble de la population.

Bon nombre d'entreprises ont carrément arrêté leurs activités et perdu leurs clients, d'autres ont réduit leurs effectifs en adoptant de nouveaux modes de travail dont le télétravail.

Ce dernier mode a créé une révolution dans la manière de communiquer des collaborateurs avec leurs entreprises et aussi dans leur vie privée (gestion du temps de travail en tenant compte des contraintes familiales).

Au Maroc, après 3 mois de confinement, le rendez-vous était pris pour un déconfinement progressif qui a commencé au début du mois de juillet pour une reprise du travail dans les différents secteurs d'activité. Pour réussir cette reprise et faire face aux nouveaux enjeux imposés par la crise économique et sociale, les entreprises doivent changer de paradigme en adoptant de nouveaux modes de management afin de s'adapter aux bouleversements du marché et aussi afin de motiver leurs collaborateurs pour une meilleure adhésion aux objectifs dictés par la situation économique actuelle.

Les managers sont, par conséquent,

appelés à avoir une attitude bienveillante envers tous leurs salariés afin d'instaurer un climat de confiance propice à une collaboration fructueuse. D'autre part, ces entreprises ont intérêt à revoir leurs méthodes de management en adoptant une démarche agile.

En effet, le management agile repose sur des valeurs et des principes qui permettent de libérer le potentiel des équipes en prônant la remise en question permanente, car comme l'a dit Héraclite : « Rien n'est permanent sauf le changement ». Donc si le changement est permanent, l'entreprise doit pouvoir se remettre en question afin d'arriver à épouser les mouvements d'un environnement mutant et de s'y adapter rapidement.

Il est nécessaire de rappeler quelques grands principes de l'agilité repris dans la méthode « Scrum » et ce qu'ils peuvent apporter à l'entreprise :



Khadija MAJJI

Consultante,
Formatrice en Communication Professionnelle,
Ex-Cadre bancaire.

- Accueillir le changement et le considérer comme une nouvelle opportunité pour tous;
- Motiver pour atteindre les objectifs ;
- Trouver des pistes d'innovation dans le but d'améliorer l'efficacité en encourageant la simplicité, de gérer la complexité en optant pour une collaboration générale afin que toutes les fonctions puissent travailler d'une manière compatible, d'engendrer la motivation en construisant la confiance, de stimuler la créativité en offrant de l'autonomie ;
- Fixer des objectifs clairs, simples et bien définis pour gagner du temps et pour répondre aux exigences du client ;
- Encourager la transparence pour assurer un même degré d'information entre les membres d'une même équipe mais aussi vis-à-vis d'autres fonctions de l'entreprise.

Le but là n'est pas de m'étaler sur les valeurs et les principes de l'agilité mais de démontrer à quel point une bonne communication interne peut-elle se mettre au service d'un management agile pour le rendre réalisable.

La communication interne, étant l'ensemble des actions de communication qui ont lieu au sein d'une entreprise à destination de ses salariés, la question qui s'impose, est **« En quoi la communication interne représente-t-elle un facteur de succès indispensable dans le management agile ? »**

La réponse à cette question est simple car l'accueil du changement ne peut pas se faire sans en informer l'ensemble des collaborateurs, soit par le biais de réunions d'informations explicatives, soit par un message électronique diffusé sur le réseau Intranet de l'entreprise ou par affichage ou encore une note de service.

La motivation dans une entreprise passe d'abord par le dialogue et l'échange entre les managers et leurs collaborateurs. Cela peut se faire aussi bien dans le cadre d'un état d'avancement de projet ou dans le cadre d'un entretien privé pour parler des perspectives d'évolution du salarié. Un autre aspect de la motivation qu'il est nécessaire de souligner, c'est la reconnaissance en encourageant la visibilité par le travail et la créativité. L'entreprise peut par

exemple, élire l'employé du mois et diffuser l'information dans le journal de l'entreprise ou afficher sa photo et ses réalisations du mois. Ceci ne manquera pas de créer une certaine motivation chez la plupart des salariés.

Par ailleurs, l'entreprise peut organiser aussi des événements comme les team-building pour renforcer l'esprit d'équipe ou les voyages incentives pour créer un bon climat social au sein de l'entreprise et faciliter la communication entre ses employés.

Des réunions d'informations ou de travail peuvent être organisées pour expliquer et préciser les objectifs qui doivent être clairs et simples pour permettre aux équipes de ne pas s'éloigner de la cible visée.

La transparence dans une entreprise est synonyme d'une bonne circulation de l'information entre les différents intervenants dans un projet ou entre des fonctions distinctes.

En effet, la démarche agile impose un échange d'information continu et

régulier sur l'avancement des projets par le biais de pitch ou de compte rendu envoyé par mail aux personnes concernées. La réaction est immédiate et donc en cas de problème, l'équipe peut rectifier le tir avant d'aller plus loin dans le projet. Ce qui garantit l'aboutissement au résultat escompté dans les délais impartis en évitant les gaspillages.

Enfin, l'entreprise peut faire de ses salariés une force de proposition en mettant à leur disposition une boîte à idées nominatives ou anonymes pour encourager la remontée d'informations et de propositions vers le Top management.

Au vu de tout ce qui précède, nul ne peut dénier le rôle important de la communication interne dans la vie sociale de l'entreprise et dans son parcours vers le développement par la création de plus de valeur tant pour les clients que pour les salariés et donc pour l'entreprise elle-même. Elle constitue, par conséquent, un réel facteur de succès dans le management agile. ■



PARLONS JURIDIQUE

La flexibilité en droit du travail

La **flexibilité** a été pendant des années un sujet important dans le débat social. Sa signification diffère d'un champs disciplinaire à un autre.

En économie, la **flexibilité** caractérise la souplesse de l'organisation et des moyens de production vis-à-vis des évolutions de la demande et de l'environnement économique. Elle concerne donc : La flexibilité du travail, la capacité d'une entreprise à s'adapter aux évolutions de sa demande et de son environnement. Juridiquement, la flexibilité est l'ensemble des mesures susceptibles d'assouplir les règles concernant le choix du contrat de travail, le temps de travail, le congé, le licenciement, afin d'adapter l'entreprise aux changements du marché.



Brahim ATROUCH

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



Le droit du travail a longtemps été accusé au Maroc de rigidité en raison du statut de protection légale accordé au salarié. La logique du droit de travail était ordonnée autour de la notion de protection du salarié. A cet égard, le licenciement est considéré comme un abus de droit et donc déclaré nul s'il n'est pas justifié par une cause valable. En ce qui concerne le licenciement pour motif économique, le droit du travail a établi une procédure rigoureuse prévue dans les articles 66, 67, 68, 69, 70, afin d'en permettre un contrôle plus strict et pour éviter le licenciement.

Depuis 2003, le défi le plus important pour le système Marocain des relations du travail était de donner naissance à un code de travail moderne. C'est pourquoi la flexibilité était un objectif positif à plusieurs égards, à savoir : la réduction du taux du chômage, la lutte contre la discrimination, la protection de la femme, la promotion de la liberté syndicale et la préparation d'un terrain sain et actif pour les investisseurs étrangers.

Les principales réformes donc peuvent se résumer dans les points suivants : la promotion des contrats à durée déterminée ; la possibilité de conclure un contrat d'insertion professionnelle pour une durée de 24 mois; le développement des agences de travail temporaire et les facilités pour diversifier l'organisation du temps de travail. Notons également l'assouplissement des règles du licenciement à l'égard de certaines catégories de travailleurs, présentant des difficultés particulières pour trouver un emploi (jeunes travailleurs dans leur premier emploi, travailleurs âgés), l'objectif étant une incitation au recrutement.



Autre illustration, le changement important occasionné par les débats sur la flexibilité eu égard au congédiement concerne le licenciement pour motif économique. Ce n'est plus un instrument exceptionnel utilisé seulement dans des situations de difficultés économiques. Le licenciement pour motif économique est devenu un instrument de gestion usuel de l'entreprise, apte à être utilisé pour maintenir des résultats économiques positifs ou une bonne position concurrentielle.



Néanmoins, ce changement de conception a été introduit en combinaison avec un autre mot clé dans notre sujet: la «**Flexicurité**». Elle signifie un dispositif social autorisant une plus grande facilité de licenciement pour les entreprises (volet flexibilité) et des indemnités longues et importantes pour les salariés licenciés (volet sécurité). À titre d'exemple de types de flexibilité et types de sécurité concernés,

citons : **Flexibilité** : organisation de la flexibilité au sein de l'entreprise au moyen de la formation et de la rotation "multitâche" des postes, qui repose sur la capacité des employés à effectuer des tâches et des activités différentes. **Sécurité de l'emploi** : sécurité qui découle de la législation sur la protection de l'emploi, etc. limitant la capacité de l'employeur à licencier comme il le voudrait.



Cependant, pour avoir une idée exacte de la position Marocaine en matière de flexibilité, il faut prendre en compte l'aspect suivant : le nombre de travailleurs sous contrat à durée déterminée est extrêmement élevé en comparaison avec les salariés permanents. Une raison importante à cela est son utilisation en tant qu'instrument d'une politique flexible du personnel, et une solution du licenciement.



Dans le même sens, un événement important doit être indiqué. Récemment, le gouvernement avait approuvé le décret sur les secteurs où le contrat à durée déterminée (CDD) peut être conclu. La nouvelle loi définit les conditions dans lesquelles l'entreprise peut conclure un contrat à durée déterminée (CDD). Cette loi offre la possibilité aux entreprises de contracter des CDD d'une durée de 2 ans ou 3 ans, voire plus, tout dépend du motif justifiant le CDD. De même, l'employeur peut recourir à un CDD pour des activités inhabituelles et exceptionnelles de l'entreprise. À titre d'exemple, l'organisation des salons, les projets d'une durée d'un an... Quant aux projets de plus d'un an, l'entreprise peut signer un CDD non renouvelable.

Il s'avère qu'il s'agit d'une loi qui menace largement la stabilité d'emploi et qui peut créer un déséquilibre des droits et des obligations entre employeurs et salariés. Pour cette raison, la flexibilité n'est réalisable que s'il s'agit du produit d'une négociation collective et si elle s'inscrit dans le contexte des réglementations légales

garantissant la protection de l'emploi, facteurs de stabilité et de sécurité pour les travailleurs. Envisager une flexibilité au sein de ce contexte législatif constitue une approche viable et vise à associer l'amélioration de la compétitivité et l'amélioration de la qualité de l'emploi et de la vie professionnelle.

Pour terminer, la flexibilité peut jouer un rôle clé pour promouvoir la productivité, l'innovation et la compétitivité. Elle peut également jouer un rôle essentiel pour permettre aux salariés de mieux concilier travail et autres activités ou responsabilités. Pour les salariés comme pour l'entreprise, elle peut améliorer la stabilité et la prédictibilité. ■



12^{ème}
Promotion

Cycle Horizon Coaching Pro (CHC –Pro)

Une année de transformation !

**Octobre
À Tanger**

07-08
Octobre

24-25
Octobre

Certification 101 en Analyse Transactionnelle (EATA)

Développez votre Autonomie et Leadership !

Pour plus d'informations contactez-nous sur :

☎ 06 61 24 66 47 | ✉ Coaching@horizonrh.ma

CINÉ & COACHING

Titre original et en français	Jerry Maguire
Genre	Drame, Sport, romance
Année	1996
Durée	138 minutes
Scénario & Réalisation	Cameron Crowe
Distribution	Tom Cruise, Cuba Gooding Jr., Renée Zellweger
Récompenses	41 nominations, dont 25 remportées, notamment un Oscar pour Cuba Gooding Jr. pour le meilleur acteur dans un second rôle.



Fatima KASSIMI

Coach Personnel et Professionnel,
Responsable Développement RH.

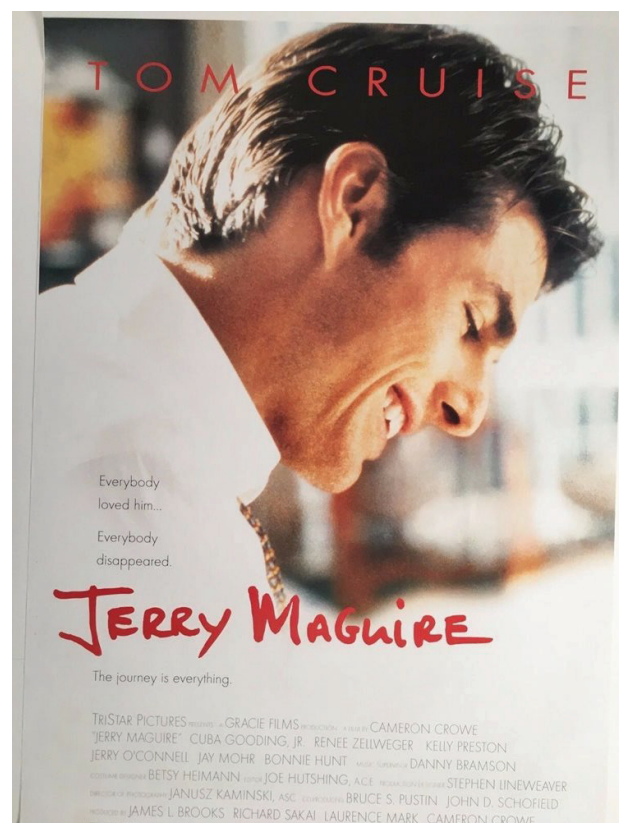
Résumé du film :

Jerry Maguire (Tom Cruise) est un agent sportif à grand succès au sein d'une grande agence de gestion de sportifs. Il a tout pour réussir : de gros clients, le respect des pairs, une belle fiancée... Jusqu'au jour où, à la suite d'une discussion animée avec le fils de l'un de ses clients, et la prise de conscience des aspects sombres du sport professionnel, il remet tout en question, sa carrière et sa vie privée.

Et Jerry se pose la question qui allait tout bouleverser : "Qui suis-je et qu'est-ce que je fais ?" Sa réponse est inspirante, transcendante et... non sans conséquences ! Il soumet ses idées à ses collègues dans l'espoir de les convaincre que l'agence doit revenir à l'éthique du métier, se concentrer sur moins de clients et renforcer l'aspect relationnel avec eux. Malheureusement, son initiative n'ayant pas été bien accueillie par ses supérieurs, il perd son job et perd son riche portefeuille client au profit de son rival, Bob Sugar. Et comme un malheur n'arrive jamais seul, il perd également sa belle fiancée.

Et voilà Jerry obligé de repartir à zéro pour vivre son rêve, celui d'être plus centré sur les besoins de ses futurs clients et ne plus se laisser obnubiler par les gros chèques des clients/athlètes. Et la galère commence.

Jerry, fort d'un seul client volatile (Cuba Gooding, Jr) et de la seule personne à croire en lui, sa collaboratrice et amie, Dorothy Boyd (Renée Zellweger), se lance, à son compte, dans le difficile métier d'agent sportif. Confronté à la dure réalité, il fait face à toute une série de difficultés et de coups tordus.



Regard de coach :

Je suis toujours éblouie par le regard que m'a apporté le coaching quand je vois un film, ce qui m'a poussé à revoir et redécouvrir tous les films qui m'ont marqué. Tâche longue et difficile, mais oh combien agréable !

Tel fut pour moi le film « Jerry Maguire » qui est passé du statut du « Guilty pleasure » à celui de « film culte » après la découverte de nouveaux niveaux de lecture. Et voilà ce que j'ai découvert : Jerry Maguire est un film qui traite du changement de son protagoniste qui passe par toutes les phases du cycle de Hudson ci-après :

Phase 1 : L'alignement : « l'appât du gain »

Dès le début, le film présente Jerry comme l'agent vedette au sein d'une grande agence qui gère un portefeuille constitué de personnalités sportives de haut niveau.

Pendant cette phase, Jerry fait gagner de gros sous à ceux qu'il représente (les joueurs), pour lui-même et pour son agence

C'est la belle vie, Jerry est heureux, et son énergie est haute et positive, alors, qu'est ce qui ne va pas ?

Phase 2 : La désynchronisation : « La remise en question »

C'est la phase de l'incongruence, Jerry n'est plus heureux comme avant. Il commence à se poser des questions, et il n'aime pas les réponses. Il se rend de plus en plus compte qu'il est en train de perdre son âme en se lançant dans un marathon fou pour gagner plus d'argent au détriment du bien-être de ses clients et de l'éthique de son métier, tout en le laissant vide à l'intérieur.

À ses yeux, la vie n'est plus aussi parfaite malgré les gains substantiels. Dans cette phase, l'énergie de Jerry est haute, mais négative...

Curieusement, le film ne s'est pas trop attardé sur ces deux phases, mais grâce au montage habile, le sens de chaque étape a été très bien présenté.

Puis vient le Deuil...

C'est le véritable lancement de l'histoire, et c'est le moment pivotant où Jerry décide qu'il en a assez, et qu'il doit chercher un nouveau sens à sa vie. C'est avec cette nouvelle prise de conscience que Jerry se lance dans la réalisation de sa nouvelle vision.

Phase 3 : Le désengagement : « Dans l'Arène »

C'est la partie la plus fertile des événements et la moins plaisante du voyage. Jerry est au plus bas, licencié, abandonné par sa fiancée et ses amies, en proie à des difficultés financières. Pourtant, il n'abandonnera pas son projet, et fournira des efforts pour renforcer les fragiles relations avec son seul client, Tidwell, et trouvera un terrain d'entente avec lui autour d'un objectif commun

C'est une phase ponctuée de disputes, de confrontations et de jeux psychologiques.

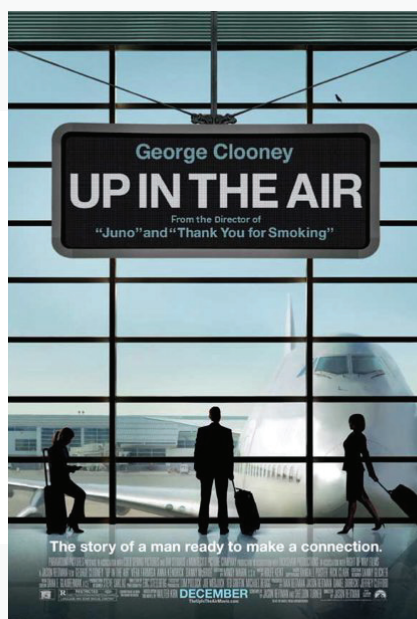
Phase 4 : La réintégration : « La Récompense »

Dans cette phase, Jerry et Tidwell apprennent l'un de l'autre, Jerry découvre l'importance de la famille et de l'amour dans la vie, et Tidwell apprend à se lancer cœur et âme dans le jeu, et à la fin du film, Jerry et Rod célèbrent leur victoire devant les autres athlètes et agents sportifs et montrent comment leur relation est passée d'une relation strictement commerciale à une relation personnelle plus chaleureuse, prouvant ainsi qu'il est possible de réussir dans le domaine professionnel, tout en accordant plus d'importance à l'aspect relationnel du métier.

Qu'est-ce qui m'a poussé à choisir ce film parmi les 4 visionnés ? À première vue et en juger par son Happy Ending, « Jerry Maguire » semble être un film irréaliste (malgré le fait qu'il est partiellement inspiré de la biographie de l'agent sportif Leigh Steinberg), mais au

fond, c'est un voyage de découverte et de réalisation de soi, qui a demandé un courage énorme et une croyance inébranlable, c'est une histoire dont nous rêvons tous mais peu d'entre nous osent franchir le pas pour passer au-delà du rêve à la réalité...

D'autres films que je recommande dans le domaine de la conduite de changement sont naturellement les trois autres que j'avais vu :



Up in the air (2009)

Un drame du réalisateur « Jason Reitman » avec George Clooney dans le rôle principal, qui traite la vie d'un spécialiste du licenciement qui remet en cause ses croyances après avoir été associé avec une jeune collaboratrice aux idées révolutionnaires sur le métier.



The Big Short (2010)

Qui traite la crise financière de 2008 ; ce film est considéré comme l'un des meilleurs films sur le monde des affaires. Il explique les complexités et le jargon du monde financier avec une telle simplicité que tout le monde peut le comprendre et l'apprécier.



Thank You for Smoking (2005)

Par le même réalisateur : une comédie qui nous incite à la réflexion et qui met en avant un agent de communication surdoué qui travaille pour le lobby du tabac tout en essayant d'être un bon père pour son fils qui pose beaucoup de questions sur son métier. ■

LEXIQUE

CRÉATIVITÉ :

La créativité décrit, de façon générale, la capacité d'un individu ou d'un groupe à imaginer ou construire et mettre en œuvre un concept neuf, un objet nouveau ou à découvrir une solution originale à un problème.

Pour Sternberg, Kaufman et Pretz (2002), le leadership est une forme de créativité. Opérationnellement, la créativité d'un individu ou d'un groupe est sa capacité à imaginer et produire (généralement sur commande, en un court laps de temps ou dans des délais donnés) une grande quantité de solutions, d'idées ou de concepts permettant de réaliser de façon efficace puis efficiente et plus ou moins inattendue, un effet ou une action donnée.

La créativité s'évalue donc par les délais de réponse, la rapidité de production, la quantité de solutions, l'efficacité, puis l'efficience et l'originalité.

FLEXIBILITÉ (TOB) :

a- Facilité avec laquelle le canon peut être changé.

b- Capacité d'un membre à modifier ou à faire des concessions sur les buts et objectifs de ses inclinations individuelles au cours du processus d'ajustement.

RÉACTIVITÉ :

a- La confiance se présente comme la présomption qu'en situation d'incertitude, l'autre partie va agir, y compris face à des circonstances imprévues, en fonction de règles de comportement prévisibles et partagées et considérées comme acceptables au regard de nos propres normes.

b- La confiance est une conviction complexe qui suppose cinq zones d'appui : la hiérarchie, soi, les autres, la situation, la vie ou son référent majeur. Si l'une vient à manquer, le cercle vertueux de la confiance risque de se bloquer.

CONFIANCE :

Dérivé de réagir, l'adjectif réactif ("qui réagit ou fait réagir") a donné réactivité au milieu du XXe siècle. La réactivité est la capacité à répondre dans les meilleurs délais et selon les critères de satisfaction aux demandes du client. Dans ce cas, on doit parler de suivi client. Au sein des entreprises les tendances à la centralisation et au contrôle inhibent toute réactivité.

Citation : « La vitesse et la réactivité sont les conditions essentielles du succès. On en est presque au point où être le premier vaut mieux que d'être intelligent. » (Lou Gerstner, ancien président d'IBM). ■

Source : Dictionnaire du Coach Global de M. Mohamed Rachid Belhadj



RÉSULTATS DU TEST

Comment analyser vos résultats ?

Comptez votre nombre de réponses (a) et reportez-vous au profil correspondant (ou aux profils correspondants si vous avez moins de deux points d'écart entre deux valeurs).

Moins de 8 (a)

Comme tous les grands pragmatiques, vous êtes rarement surpris en cas de gros orage ou quand le pire arrive. Petite ou grande épreuve, vous réagissez (presque toujours) comme il faut : stoïque (il y a des choses contre lesquelles on ne peut rien), positif (après la pluie, le beau temps), volontaire (il n'y a que des solutions, pas des problèmes). Bref, un modèle d'adaptation qui vous permet de passer avec succès à travers les crises et de rebondir quoi qu'il arrive.

Comment optimiser ?

Le problème est que tout le monde n'est pas comme vous : cool, assuré... En cas de tensions, la pression monte et votre entourage a souvent des comportements irrationnels, agressifs, etc. Bref, vous devez rassurer pour obtenir une meilleure coopération des individus et des équipes. Cela suppose de prendre du temps (pour dialoguer, expliquer) et d'être un peu plus attentif au facteur humain (états d'âme, problèmes personnels des uns et des autres...).

De 8 à 12 (a)

Avez-vous une nature plutôt optimiste : après un coup dur, vous retrouvez plus vite que la plupart des gens votre sérénité intérieure ? Un tempérament assez flegmatique : dans les crises, vous ne perdez jamais votre sang-froid ? En tout cas, vous êtes particulièrement doué pour passer entre les gouttes (en restant d'humeur égale, efficace malgré les difficultés, en rebondissant bien après un échec, une déconvenue...).

Comment optimiser ?

Vous manquez parfois des bons réflexes pour tirer parti des opportunités. Vous vous contentez un peu trop de vous adapter (en limitant les risques, voire la casse), de faire le dos rond (en attendant que l'orage passe) au lieu de prendre des initiatives. Toutes les situations de crise sont profitables quand on sait actionner les bons leviers. Alors, soyez plus à l'affût de tout ce qui pourrait améliorer votre situation, votre futur, et montrez-vous proactif.

Plus de 12 (a)

Est-ce un excès d'appréhension : vous avez tendance à paniquer quand le tonnerre gronde et que des étincelles apparaissent ? Ou de la rigidité : vous « bloquez » quand vous perdez vos points de repère ? En tout cas, vous êtes vite destabilisé par les événements et vous êtes trop exposé, vulnérable par les temps qui courent. Vous devez absolument apprendre à relativiser et à contourner les obstacles au lieu de les prendre de front.

Comment optimiser ?

D'abord, en décompressant. La plupart des « batailles » menées au quotidien n'en valent pas la peine. Elles font entrer dans un engrenage tensions-stress, stress-tensions : on supporte jusqu'au jour où on craque. Mieux vaut fuir (dans la mauvaise foi, les RIT...), plier plutôt que casser. Ensuite, en pensant les bouleversements en termes d'opportunités de carrière au lieu de contraintes supplémentaires. Mais pour cela, vous devez avoir un peu plus confiance en vous !

ÉVÉNEMENTS RÉCENTS



WEBINAR

**Profil de Personnalité :
Quel impact sur votre vie personnelle et
professionnelle ?**

📅 Mercredi 15 Juillet 2020 à 19h00

 **M. Chafik MEKRAI HARTI**
DG de Horizon RH, Formateur des Coaches
Consultant Senior



WEBINAR

**QUEL RISQUE JE PRENDS QUAND JE JOUE
PLUSIEURS RÔLES DANS LA MÊME RELATION ?**

📅 Mardi 28 Juillet 2020 à 19H

 **Mme. Sabine KLINGENBERG**
- TSTA O/C
- Ex-présidente de EATA (European Association for Transactional Analysis)
- Experte en Systemic counselling



HR BREAKFAST
Partageons plus qu'un petit déjeuner !

15^{ème} rencontre :

**PASSER DU MINDSET SALARIÉ AU
MINDSET ENTREPRENEUR**

Le 19 Septembre 2020 à 11h00

 **Atelier animé par : Mme. Imane Driouech**
Consultante et Formatrice
Coach professionnelle
Formée en Facteurs clés de succès des entrepreneurs

 **WÉBINAIRE**

Av Moulay Youssef (Au dessus du café Picasso),
Imm Hamza, Entresol, N° 2
📞 06 620 620 32 - 05 39 94 48 16
✉ rph@horizonrh.ma
🌐 www.horizonrh.ma

ÉVÉNEMENTS À VENIR



WEBINAR

SIGNES DE CONNAISSANCES :
Comment améliorer les compétences de
ses collaborateurs

Le jeudi 15 Octobre 2020

Mme Christine CHEVALIER
TSTA O/C - Présidente de la Commission de
Certification de l'EATA

📞 📧 📱



HR BREAKFAST
Partageons plus qu'un petit déjeuner !

16^{ème} rencontre :

**LES 7 CLÉS ESSENTIELLES POUR CHOISIR
UN BON COACH**

Le 31 Octobre 2020 à 11:00

M. Chafik MEKRAI HARTI

WEBINAIRE

📱 Horizon Ressources Humaines- HORIZON RH
📧 /HorizonRessourcesHumaines
📞 06 620 620 32
📧 @horizon_rh



HORIZON RH
L'HOMME AU CŒUR DE LA PERFORMANCE

www.horizonrh.ma

CONTACTEZ-NOUS !

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

🐦 HorizonRH

📘 HorizonRH

📺 HorizonRH

📺 HorizonRH