

AIGLE

EDITION

7

AVIS D'EXPERT

**De l'appétence pour la
quête de sens.. dans le
monde de l'Entreprise**



PROFITEZ DU COVID-19 POUR RETROUVER DU **SENS & VISIBILITÉ**

UN PEU DE PSY

**Comment favoriser
l'émergence du sens
au travail chez ses
collaborateurs ?**

+ Test :

**Quelles sont vos forces
les plus développées ?**



HORIZON RH
L'HOMME AU CŒUR DE LA PERFORMANCE

13  **ans**

d'existence



EDITO

Tourne-toi vers le soleil, l'ombre sera derrière toi !

Après une période tellement tourmentée avec la pandémie de covid-19 et ses diverses répercussions socio-économiques, nous voilà positivement ravis d'accueillir l'année 2021, portant avec elle espoirs et espérances, et rappelant en son sein sens et visibilité.

Prise de recul et maturité exigent, notre focus porte désormais sur notre cercle d'influence et non plus sur notre cercle de contrainte. Temps il est de reprendre en main le gouvernail de sa vie pour la diriger vers un nouvel horizon.

Il y'a tant à aimer et à apprendre dans cette vie. Tant à partager et à déguster. Tellement de joies et de couleurs, de parfums et de sentiments. Y a-t-il lieu de gâcher tous ces bonheurs sous ses souffrances et amertumes ? Est-il opportun de vivre dans le brouillard quand le soleil peut très bien briller ?

En ce début de 2021, il est fondamental de faire surgir son propre soleil, de remettre sa vie toute entière, personnelle et professionnelle, sur les bons rails, et de

laisser derrière soi inquiétudes, peurs et angoisses.

Il est temps de se consacrer du temps en instaurant son propre processus d'introspection et d'asseoir ses propres

résolutions pour vivre avec sens et visibilité, efficacité et sérénité dans sa vie de tous les jours, de fuir méconnaissances, passivités et agitations pour se connecter au plus précieux de soi, à sa mission de vie, au sens profond de son existence.



L'existence attend de chacun de nous qu'il apporte sa pierre à ce bel édifice qu'est l'humanité. C'est un appel qui cherche à retrouver écho à l'intérieur de chacun de nous, à tout moment de notre existence. Objectifs et projets peuvent ainsi entrer en résonnance avec nos propres besoins de l'instant, et ouvrir ainsi la voie vers une réelle libération de l'esprit, vers une vraie quiétude et sérénité. Telle est notre plus grande espérance pour nous tous en ce nouvel an 2021. ■

Chafik Mekrai Harti

Rédacteurs

Chafik MEKRAI HARTI



Hafssa EL BAKKALI



Aicha JEBARI

Responsable de publication



AIGLE

NUMÉRO-07

Jinane AKBIB



Karima ASSILI



Comité de rédaction



Bouchra BENCHEKROUN



Nabil GHAZOUANE



Lamia KHALFOUNA



Mohamed EL MOUDEN



Houssaini Mohammed
SQALLI



Hafssa EL BAKKALI



Mohamed Rachid
BELHADJ



Brahim TEMSAMANI



Brahim ATROUCH



Fatima KASSIMI

SOMMAIRE

Un peu de Psy

1- Comment favoriser l'émergence du sens au travail chez ses équipes ?

06

09

2- Trouver le sens de cette incapacité de faire sens !

Avis d'expert

De l'appétence pour la quête de sens .. dans le monde de l'entreprise

12

Coaching

Profitez du Covid-19 pour retrouver du sens et de la visibilité

14

18

Testez-vous

Quelles sont vos forces les plus développées ?

22

A TOI !

Le sens entre hédonisme et eudémonisme

DÉCOUVERTE

Niveaux logiques de changement (PNL)

26

30

ECHO ECO

L'actualité économique entre vos mains

32

TRIBUNE LIBRE

Le Leadership dans le contexte actuel

36

PARLONS JURIDIQUE

La protection des données personnelles du salarié

38

CINÉ & COACHING :

Analyse du film « Docteur Patch »

42

LEXIQUE

Sens et vision

RESULTATS DU TEST

44

UN PEU DE PSY

Comment favoriser l'émergence du sens au travail chez ses équipes ?

Recruter, retenir et fidéliser les meilleurs talents est un enjeu de taille pour les entreprises aujourd'hui. Conscientes que l'aspect financier ne peut être à lui seul un moyen durable pour atteindre cet objectif, ces dernières se doivent d'activer d'autres leviers pour favoriser la satisfaction de leurs salariés en même temps que leur performance. Offrir un travail qui a du sens dans un environnement stimulant peut constituer actuellement un atout majeur pour les employeurs.

QU'EST QU'UN TRAVAIL QUI A DU SENS ?

On parle d'un travail qui a du sens lorsque le sujet perçoit son travail comme ayant un but, un dessein, de l'importance, de telle sorte qu'il lui accorde une grande valeur et déploie les efforts nécessaires pour le réaliser. Aussi, le sens du travail peut être conçu comme un effet de cohérence entre le sujet et le travail qu'il accomplit, le degré d'harmonie ou d'équilibre qu'il atteint dans sa relation avec le travail. Cette cohérence lui procure un sentiment de sécurité psychologique et de sérénité qui l'aidera à faire face aux

épreuves que comporte inévitablement l'exercice même de ses fonctions.

A contrario, un travail qui n'a pas de sens correspond à ce qui est absurde. Cela entraîne un sentiment de vide, d'ennui, d'inauthenticité, et d'impuissance.

Le sens qu'attribue un individu à son travail est certes subjectif, puisqu'il dépend de sa propre perception, mais il peut être stimulé par un ensemble de catalyseurs liés aux organisations de travail.



Bouchra BENCHEKROUN

Directrice de la Business unit
Solutions/ERP à OMNIDATA,
Psychologue du travail

QUELLES SERAIENT DONC LES CARACTÉRISTIQUES D'UN TRAVAIL QUI LUI DONNERAIT UN SENS ? ET QUEL EST LE RÔLE DES MANAGERS DANS L'ÉMERGENCE DU SENS CHEZ LES COLLABORATEURS ?

Plusieurs expérimentations se sont penchées sur les composantes principales ou caractéristiques du travail qui seraient associées à un travail qui a du sens, on retrouve : l'utilité sociale du travail, la rectitude morale du travail, l'autonomie, les occasions d'apprentissage, la qualité des relations et la reconnaissance.

Les managers ont tout intérêt à se servir pratiquement de ces facteurs déterminants et mettre en place des actions concrètes pour favoriser l'émergence du sens au travail chez leurs équipes et contribuer ainsi à leur bien-être professionnel.

L'utilité sociale du travail....

Pour qu'un travail ait du sens, il faut qu'il soit perçu comme utile pour les autres, le client, la société. Il est important que l'individu voie et comprenne le but du travail, de l'activité ou de la tâche dans laquelle il est engagé. Sans cela il ne pourra être motivé pour la faire. Le rôle du manager ou du gestionnaire est à ce point de vue primordial. Il lui revient de faire valoir l'utilité sociale du travail qu'il confie à ses équipes. Ainsi, il doit avoir la compétence de clarifier ses attentes et donner des orientations claires à ses équipes en cohérence avec la mission de l'entreprise, ses valeurs et sa vision.



Les occasions d'apprentissage et de développement :

Pour que le travail ait un sens, il doit également procurer du plaisir à la personne qui l'effectue et la faire grandir. Pour cela, il doit correspondre à ses champs d'intérêts, faire appel à ses compétences, stimuler le développement de son potentiel et lui permettre d'atteindre ses objectifs de manière efficace. Pour cela, les managers doivent veiller à la qualité des décisions d'embauche et de promotion, à l'efficacité des programmes de formation et à la participation des employés aux décisions concernant l'organisation de leur travail.

La rectitude morale du travail :

Pour qu'un travail ait du sens, il faut que la manière de l'exécuter soit 'responsable' et les résultats obtenus soient 'moralement' justifiables. Ainsi par exemple, un consultant qui réalise une mission et qui prend à cœur l'intérêt de son client tout en respectant les règles de l'art de son domaine d'intervention agit de façon 'Responsable'. Le travail a du sens lorsqu'il s'accomplit dans un contexte qui respecte les valeurs humaines, dans un milieu qui respecte la justice, l'équité et la dignité humaine.

Dans cette perspective, les managers ont le devoir de s'assurer que les pratiques organisationnelles reflètent le souci du respect des personnes qui font partie de leurs équipes, de leurs clients et de leurs fournisseurs.

L'autonomie :

Pour que le travail ait un sens, il doit offrir des « marges de manœuvres » à la personne qui l'exécute. En le réalisant, il faut qu'elle soit à même d'exercer ses compétences, d'exprimer son jugement et de faire preuve de créativité dans la résolution des problèmes. Le rôle du manager à ce stade est de veiller à ce que les employés aient les compétences nécessaires pour la réalisation de leur travail, qu'elles aient les informations et les ressources nécessaires à son exécution et qu'elles bénéficient de la possibilité de s'exprimer et d'agir face aux difficultés qui se présentent à elles et à propos des décisions qui affectent leur propre travail.

La qualité des relations au travail

Pour qu'un travail ait du sens, il doit être fait dans un milieu qui favorise le développement de relations professionnelles positives : faire un travail qui permet d'avoir des contacts intéressants, de bonnes relations avec les autres, de développer une complicité avec ses collègues... Le rôle du manager est de veiller à la qualité des relations dans son équipe. Pour cela, il doit donner l'exemple à travers ses attitudes et son comportement, puis mettre en place avec ses équipes des lignes de conduites favorisant le respect mutuel.

La reconnaissance

Pour qu'un travail ait du sens il faut que l'individu puisse se reconnaître dans ce travail et être reconnu par autrui. Lorsqu'un individu réalise un travail qu'il juge de qualité, il lui est aisé de se reconnaître dans ce travail. En outre, recevoir des marques de respect de ses responsables et ses collègues, recevoir du feedback, être satisfait du soutien, du salaire et des perspectives de promotions sont toutes des facettes de la reconnaissance dans le travail. Le rôle du manager est de mettre en place une organisation du travail favorisant la qualité, et d'aider ses collaborateurs à développer leurs compétences. Ainsi, il leur permettra de réaliser un travail valorisant dans lequel ils pourront se reconnaître. En plus, il leur revient de déployer vis à vis des membres de leurs équipes les marques de reconnaissances matérielles (Salaire, promotions, formations, ..) et immatérielles (Respect, feedback, remerciements, soutien).

Sens du travail et manque de visibilité

Toutes ces caractéristiques permettent de dégager des orientations pratiques pour faire émerger le sens du travail. Néanmoins cela peut s'avérer difficile dans certaines circonstances, et particulier en période d'incertitude. Alors que ces périodes sont caractérisées par un manque de visibilité, comment donner des orientations claires porteuses de sens pour les salariés ?

L'entreprise dans ces conjonctures peut parfois perdre de vue ses ambitions et sa vision. D'une ambition d'être leader dans son domaine, elle peut, par exemple, basculer vers une stratégie de survie. Ce nouvel objectif, aussi court-termiste soit-il, pourrait devenir une « nouvelle orientation » autour de laquelle il faudra fédérer les équipes. Le rôle du manager serait de communiquer avec transparence l'état financier de l'entreprise et l'absence de perspectives. Il devra expliciter les changements opérés au regard de ce nouvel objectif de survie qui devient une « orientation de substitution ». L'essentiel, finalement, est de parler du changement, l'expliquer et de lui donner du sens. ■

Sources :

- » « Donner un sens au travail » : Estelle M. Morin, HEC Montréal et Charles Gagné, IRSSTavec l'assistance de Benoit Cherré.
- » « Sens du travail, santé mentale et engagement organisationnel » : Estelle M. Morin, HEC Montréal
- » "The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work": May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M.



UN PEU DE PSY

Trouver le sens de cette incapacité de faire sens !



Nabil GHAZOUANE

Docteur en Psychologie clinique,
Psychothérapeute.

LE SENS EST PROTECTEUR DE L'ERRANCE

La question du sens nous situe immédiatement au cœur de la subjectivité, comme fondement du sujet parlant et dynamique de l'être. Le sens comme orientation, comme direction, comme perception et vécu satisfaisant, jouissant...orientant notre désir, nos émotions et nos buts. Ce sens-là, nous protège des surprises de l'errance et de la perte. Il joue le rôle d'une peau psychique unificatrice du moi dans ses processus d'adaptation dus à son environnement interne et externe.

La psychologie du sens, aussi vieille que la pensée platonique, est revenue sur la sellette depuis une vingtaine d'années. Psychologues et psychosociologues ont démontré l'importance de l'instance du sens en tant que dimension psychique, cognitive et comportementale. La quête du sens, chez le sujet parlant, pourrait être considérée dans la dynamique surmoïque, comme l'assise de la pyramide des valeurs. Nous trouvons les traces et l'effet de cette quête du sens, notamment sur le plan du travail en général, au sein de l'organisation, de la famille...ainsi qu'en soi-même dans l'effort de l'adaptation et la sauvegarde de son intégrité identitaire.

LE SENS EST PROTECTEUR DE L'ERRANCE

La littérature est abondante qui montre que le sens peut résider, s'incarner, dans un geste, dans une parole, dans une simple idée...ça nous enchante, ça nous réjouit...de tomber juste sur ce qu'il nous faut, ce qui nous complète et nous réunit à cette dimension de nous-mêmes qui nous échappe et que nous ne pouvons reconnaître et aborder que par la symbolique du sens en nous. Ce sens qui nous « nomme », nous « reconnaît » dans et à travers les sens de la Vie. Les créations artistiques en témoignent. La beauté d'un tableau, d'un paysage ou d'un mouvement gracieux du corps d'un danseur... nous éblouit par le sens qu'une telle beauté réveille en nous : comme vérité d'être. De même, la gestion de l'espace-temps ne pourrait se faire qu'à partir d'un sens et pour un sens. Comme si le sens était une ombre de notre corps qui se donne comme réalité symbolique et sens de ce qui demeure insaisissable de ce corps avec qui nous menons notre vie. Nous apprivoisons notre corps par le sens de nos huit sens, par le sens que nous lui donnons et qu'il nous donne.

SENS ET PSYCHOTHÉRAPIE

C'est dans la trame d'une psychothérapie que l'on saisit le rôle capital de la notion de sens : visibilité de ses repères, de ses limites et de ses atouts. Le sens se manifesterait comme une lumière intérieure qui permet à notre œil intérieur (la basira) de voir les zones sombres en nous et au-delà de nous.

Le sens, ici, en tant que construction psychique cognitive première, quelle que soit la technique utilisée : dessin, expression corporelle, etc. fait naître le sujet de la perception, l'objet de l'orientation, activant satisfaction et plaisir et enrobant l'objet du désir d'une auréole hallucinante apaisante et durable, tout en inscrivant l'acte, et l'activité, dans une dimension de créativité.

Si le patient n'arrive pas à entendre, voir, assimiler et exprimer son vécu du sens (construit, trouvé, récupéré), son expérience psychothérapeutique n'avance pas, si elle ne traine pas dans une stérilité de sens.

TRANSMISSION DE SENS

Certes, la perspective du sens est à conquérir au prix de la capacité de ses investissements libidinaux narcissiques et objectaux ; au prix, aussi, de reconnaître ses limites, ses failles et la douleur de se confronter avec sa propre vérité. Certains patients peuvent se bloquer devant la porte du sens de leur vie...comme si dans leur plainte, dans leur désorientation, ils demandaient au

psychothérapeute de leur « indiquer » un sens, le sien...pour s'y introduire et faire économie de la découverte, de la surprise et du risque que ceci implique. L'identification et la projection sont un mécanisme psychique important dans la relation transférentielle, certes, mais dans la « quête du sens et/ou la « perte du sens », le sujet est nu, seul, devant sa propre vérité de laquelle, paradoxalement, s'origine et émerge son sens propre !



IDENTITÉ ET SENS

Ça tient au sens : toutes les panoplies de la sublimation s'accrochent à un sens, trouvé, plus ou moins stable, mais durable. Cette transmission ou contagion, à notre insu, de notre sens de la vie et dans la vie-comme nos parents nous l'avaient inculqué- se réfère aux assises de notre identité sexuée. Le sens identitaire et ses supports imaginaires et symboliques nous l'avons construit depuis notre angoisse de castration à l'époque œdipienne, et nous continuons d'élaborer notre vie durant, à travers nos formations psychiques inconscientes, notre métier, nos activités au quotidien... Un tel ou tel sens, admis par le moi, s'incruste dans le processus psychique, comme un cristal tenant lieu d'orientation, de direction et d'affirmation surmoïque, stabilisante de et à nos émois...dans le but d'offrir un cadre, une enveloppe pour notre identité d'homme ou de femme. Paradoxalement, dans la dimension identitaire du sens, tout est précis, lié et référencié...au sexe, à la culture, au rôle (au sens de Moreno) L'identité fonctionnerait pour le sujet



SOINS PALLIATIFS

La question du sens, en tant que concept psychothérapeutique fertile et opérant, s'illustre dans les soins palliatifs. Ceux-ci définis par l'O.M.S (2002) comme « une approche qui vise à combler la qualité de vie des patients et de leurs proches par la prévention, l'identification et le traitement de la douleur et des autres difficultés de type somatique, psychosocial ou spirituel ». Dans le cadre psychothérapeutique des soins palliatifs, il est constaté l'efficacité de l'élaboration psychique et cognitive

du sens de soi et du monde. Bien entendu, nous puisons du sens en psychothérapie dans sa perspective éthique, imaginaire et symbolique. Autrement dit, un sens n'est efficace que s'il touche la personne dans les couches de sa culture, les nerfs de ses croyances et son imaginaire, dans le champ de sa propre histoire. Consciemment et/ou inconsciemment, le patient et son thérapeute échangent, discutent et s'imaginent un certain sens, une dose de sens...comme arrière fond d'un bien entendu ou d'un mal entendu du mouvement du sens.

comme un miroir des sens, articulés par un sens construit par un nombre infini de connexions et de rencontres permettant de s'inscrire dans le tissu social et culturel.

SENS ET TRAVAIL

La question du sens au travail est pertinente pour la stratégie d'entreprise dans notre société de consommation. L'entreprise a encore du mal à inscrire la dimension subjective du sens comme un levier et un stimulant à une rentabilité maximale de l'ouvrier. On a l'impression que la question du sens s'impose dans le monde du travail (organisationnel ou personnel, public ou privé) d'une façon urgente et à tout un chacun, non seulement pour améliorer les paramètres de l'excellence, mais pour réagir à un état de crise.. La crise du covid-19 a tendance à fragiliser les liens habituels dans le corps social.. Ses symptômes de confinement et de distanciations ont révélé maintes failles dans nos systèmes : éducation, économie, santé et entreprises. On suppose qu'une telle pandémie serait due à la propagation d'un virus qui, jamais, n'aurait dû se trouver en contact avec l'humanité si les écosystèmes avaient été respectés. Des chercheurs soutiennent un facteur écologique qui met en cause nos systèmes d'exploitation des ressources naturelles et humaines non renouvelables. La pandémie nous dit d'une manière spectaculaire que nos systèmes de production, d'échange, nos organisations sociales, politiques, de santé et de travail, nos modes de vie et de coopération, etc., sont appelés à devoir changer.

Nous allons trouver un vaccin, un anti-covid-19, nous allons retirer nos bavettes, nos masques, nos Kammamat, mais sommes-nous capables d'admettre que le sens de notre vie, de nos activités, de notre scolarité, de notre état de santé, le sens de nos prières...va-t-il être impacté, évolué, changé ? Ou, nous nous réconfortons dans un « je ne veux rien savoir », une fois le feu pandémique covid-19 est éteint, les choses fonctionnent comme elles avaient fonctionné toujours : la demeure de Jacob demeurera telle qu'elle est !



NOTRE SENS DE VIE EST AVEC L'AUTRE :

Pour conclure, sans l'autre, la construction d'un sens n'aurait-elle pas de sens. Toute requête de sens est un engagement avec l'autre, dans un projet constructif pour les deux et qui nous dépasse tous les deux. Après l'expérience du confinement sanitaire à cause du corona virus, chacun, me semble-t-il, a été en mesure de prendre conscience de la fragilité de sa situation singulière, de l'illusion de la toute-puissance narcissique, individuelle.

Si le patronat, qui mène le jeu des sens sur la scène financière mondiale, pourrait admettre que la communauté, l'organisation est structurée et tient à partir des liens qui se tissent, en tant que sens, entre les individus leur donnant sens de se supporter et d'être ensemble pour quelque chose...il aura compris que l'expression du besoin de sens est parfaitement subjectivement constructive et libératrice. A l'instar de ce qui se fait, actuellement, dans certaines institutions éducatives, l'entreprise marocaine gagnerait à mettre en place des modalités de dialogue et de construction d'un nouveau modèle de leadership, capable de régénérer des modes communicationnels ouverts, paisibles et sécurisants où la personne puisse questionner son sens de vie dans l'entreprise. C'est ça la visibilité, et l'outil d'une visibilité d'avenir épanouissante, participative et constructive : trouver, ensemble, le sens de cette incapacité de faire sens ! ■

AVIS D'EXPERT

De l'appétence pour la quête de sens .. dans le monde de l'entreprise

Ariana est une jeune femme passionnée par la mode, elle occupe le poste de ses rêves : styliste et directrice de collection au sein d'une grande enseigne dans la capitale Paris.

Un domaine prestigieux, une très bonne situation financière et une reconnaissance professionnelle, tout ce qu'une personne souhaitera avoir pour être accomplie professionnellement.

Pourtant, un jour Ariana craque.



Lamia KHALFOUNA

HR Manager dans une entité
de régulation publique

Elle participait à une réunion et face à une grande frénésie sur le choix de la couleur d'une jupe, elle réalise soudain l'insignifiance de sa mission. Elle venait de comprendre la raison du mal qui la rongait depuis des mois : sa vie était vide de sens. Il fallait beaucoup d'efforts pour que cette jeune femme, dont l'histoire a fait le tour de la toile, puisse se reconstruire et surmonter la dépression dont elle a souffert après la « prise de conscience ».

La société ne comprend pas ce mal dont beaucoup de personnes souffrent notamment des jeunes comme Ariana.

Dans notre culture, jusqu'à aujourd'hui, nous avons tendance à conditionner le bonheur et une vie réussie par la réussite professionnelle, une position sociale, ou encore la sécurité financière.

Dans le monde professionnel, par ailleurs, la culture de l'entreprise ne parle que très rarement de sens. Les employeurs sont majoritairement incapables de comprendre le comportement atypique de plusieurs salariés hommes et femmes, qui ont tout pour mener une belle carrière, mais font des burn-outs, des bore-outs ou quittent leurs boulots du jour au lendemain.

Cette quête de sens peut toucher toutes les populations et toutes les générations. Néanmoins, au-delà des a priori et aux conclusions toutes faites, plusieurs sociologues et autres experts affirment qu'il existe une « tendance sociologique et comportementale » spécifique à chaque génération.

Les millénaires, que nous appelons communément la Génération Y, sont les plus touchés par cette recherche de sens. Ce n'est pas un hasard que le « Y » attribué à cette génération est prononcé dans la phonétique Anglaise « Why » :

Pourquoi ?



D'ailleurs certains chercheurs la désignent par la génération « **Pourquoi** », en référence à la question favorite de cette génération revendicatrice, plus exigeante en terme de management et voulant donner un sens à ce qu'elle fait. **Peut-on dire que cette recherche de sens dans le milieu professionnel transcende les autres vecteurs de motivation des salariés comme la rémunération équitable, les perspectives d'évolution, la reconnaissance, Etc ? La culture propre à chaque pays, donne-t-elle une dimension différente à la recherche du sens dans le domaine professionnel ?**

Dans une étude réalisée par le cabinet Deloitte, en 2018 dans le cadre du « **Millinial Survey** », auprès d'une population de jeunes salariés (appartenant aux Générations Y et Z) opérant dans des secteurs différents en France, seulement 48% des participants ont trouvé que le Business est géré de façon éthique. Ils trouvent, au même titre, que l'engagement des chefs d'entreprises en vue d'apporter un impact positif sur la société est relativement faible (seulement 47%). Plus tôt en 2016, 56% de cette même population affirme rejeter toute possibilité de collaboration avec certaines entreprises en raison de leurs valeurs ou de leurs conduites. La moitié de ces jeunes actifs ont déclaré, la même année, qu'ils ont refusé des missions allant à l'encontre de leurs valeurs ou de leur éthique.

Par ailleurs, les deux générations semblent s'accorder sur la considération du travail « à sa juste valeur » sans leur ôter leur besoin de flexibilité et d'apprentissage continue. Avec un besoin plus pressant de créativité et d'autonomie chez les natifs de la Génération Z. Les deux populations semblent avoir un besoin solennel de créer un équilibre entre carrière professionnelle et vie privée.



Au Maroc, très peu de travaux dédiés à la quête de sens en général et dans le monde professionnel en particulier, existent. Ceci dit, les problématiques des jeunes actifs sont similaires avec quelques différences « locales ».

Aujourd'hui, la logique du profit qui se traduit par les résultats financiers positifs de l'entreprise s'avère limitée. Si les entreprises déploient des stratégies pour attirer et fidéliser les profils issus des deux générations Y et Z, elles doivent avant tout penser Ecologie, Respect de l'environnement et de son écosystème ainsi que d'inclusion pour passer d'une entreprise « Citoyenne » à une entreprise dite « Sociétale ».

Les millénaires et « **Digital Native** » de la Génération Z ont connu un monde marqué par une évolution numérique sans précédent et

l'apparition des réseaux sociaux qui ont façonné la manière de ces jeunes d'appréhender le travail, la carrière, les mode de communication, de « socialisation », Etc .

A défaut de stratégie ciblée et d'adaptation de nos entreprises, ces jeunes profils trouveront une manière de « désertier » le monde de l'entreprise de façon temporaire ou définitive. C'est d'ailleurs parmi eux qu'on trouve le taux d'entrepreneuriat le plus important : création d'entreprises, travail en free-lance ou création de start-up.

En un mot, l'entreprise n'aura d'autres choix que de devenir « bienveillante » respectant son écosystème et l'individu dans son intégralité en vue de donner avant tout un sens à une génération qui se cherche. ■

TESTEZ-VOUS

Vous et les 24 forces

Quelles sont vos forces les plus développées ?

Le questionnaire-test suivant va vous permettre de classer vos forces par ordre d'importance.

» Les forces agissantes au cœur de la vertu de sagesse et de connaissance

1 Curiosité/intérêt vis-à-vis du monde

A « Je suis toujours curieux sur le monde », je me sens :

- 5 Tout à fait d'accord 4 D'accord 3 Ni d'accord, ni pas d'accord
2 En désaccord 1 En total désaccord

B « Je m'ennuie facilement », je me sens :

- 1 Tout à fait d'accord 2 D'accord 3 Ni d'accord, ni pas d'accord
4 En désaccord 5 En total désaccord

2 Amour de l'apprentissage

A « Je suis ravi lorsque j'apprends quelque chose de nouveau », je me sens :

- 5 Tout à fait d'accord 4 D'accord 3 Ni d'accord, ni pas d'accord
2 En désaccord 1 En total désaccord

B « Je ne vais jamais visiter un musée ou d'autres sites éducatifs », je me sens :

- 1 Tout à fait d'accord 2 D'accord 3 Ni d'accord, ni pas d'accord
4 En désaccord 5 En total désaccord

3 Jugement/Pensée critique/Ouverture d'esprit

A « Lorsqu'un sujet l'exige, je peux penser très rationnellement » je me sens :

- 5 Tout à fait d'accord 4 D'accord 3 Ni d'accord, ni pas d'accord
2 En désaccord 1 En total désaccord

B « J'ai tendance à adopter des points de vue bien tranchés », je me sens :

- 1 Tout à fait d'accord 2 D'accord 3 Ni d'accord, ni pas d'accord
4 En désaccord 5 En total désaccord

4 Ingéniosité/Originalité/Intelligence pratique/Débrouillardise

A « J'aime imaginer de nouvelles façons de faire des choses », je me sens :

- 5 Tout à fait d'accord 4 D'accord 3 Ni d'accord, ni pas d'accord
2 En désaccord 1 En total désaccord

B « La plupart de mes amis sont plus imaginatifs que je ne le suis », je me sens :

- 1 Tout à fait d'accord 2 D'accord 3 Ni d'accord, ni pas d'accord
4 En désaccord 5 En total désaccord

5 Intelligence sociale/Intelligence personnelle /Intelligence émotionnelle

A « Peu importe la situation sociale, je suis capable d'y correspondre », je me sens :

- 5 Tout à fait d'accord 4 D'accord 3 Ni d'accord, ni pas d'accord
2 En désaccord 1 En total désaccord

B « Je ne suis pas très doué pour percevoir ce que ressentent les autres personnes », je me sens :

- 1 Tout à fait d'accord 2 D'accord 3 Ni d'accord, ni pas d'accord
4 En désaccord 5 En total désaccord

6 Perspective

A « Je suis toujours capable de regarder les choses et d'avoir une large perspective », je me sens :

- 5 Tout à fait d'accord 4 D'accord 3 Ni d'accord, ni pas d'accord
2 En désaccord 1 En total désaccord

B « Rares sont les personnes qui sont venues me voir pour obtenir des conseils », je me sens :

- 1 Tout à fait d'accord 2 D'accord 3 Ni d'accord, ni pas d'accord
4 En désaccord 5 En total désaccord

> Les forces agissantes au cœur de la vertu de courage

7 7. Bravoure

A « Je suis souvent resté solide face à une forte opposition », je me sens :

- 5 Tout à fait d'accord 4 D'accord 3 Ni d'accord, ni pas d'accord
2 En désaccord 1 En total désaccord

B « Je suis souvent abattu par la douleur et la déception », je me sens :

- 1 Tout à fait d'accord 2 D'accord 3 Ni d'accord, ni pas d'accord
4 En désaccord 5 En total désaccord

8 Persévérance/Soin/Empressement

A « Je termine toujours ce que je commence », je me sens :

- 5 Tout à fait d'accord 4 D'accord 3 Ni d'accord, ni pas d'accord
2 En désaccord 1 En total désaccord

B « Au travail, je suis souvent distrait par différentes choses », je me sens :

- 1 Tout à fait d'accord 2 D'accord 3 Ni d'accord, ni pas d'accord
4 En désaccord 5 En total désaccord

9 Intégrité/ Authenticité/Honnêteté

A « Je respecte toujours mes engagements », je me sens :

- 5 Tout à fait d'accord 4 D'accord 3 Ni d'accord, ni pas d'accord
2 En désaccord 1 En total désaccord

B « Mes amis ne me disent jamais que j'ai les pieds sur terre », je me sens :

- 1 Tout à fait d'accord 2 D'accord 3 Ni d'accord, ni pas d'accord
4 En désaccord 5 En total désaccord

> Les forces agissantes au cœur de la vertu d'humanité et d'amour

10 Gentillesse et générosité

A « J'ai spontanément aidé un voisin le mois dernier », je me sens :

- 5 Tout à fait d'accord 4 D'accord 3 Ni d'accord, ni pas d'accord
2 En désaccord 1 En total désaccord

B « Je suis rarement aussi enthousiaste à propos de la bonne fortune des autres que de la mienne », je me sens :

- 1 Tout à fait d'accord 2 D'accord 3 Ni d'accord, ni pas d'accord
4 En désaccord 5 En total désaccord

11 Aimer et se permettre d'être aimé(e)

A « Il y a dans ma vie des personnes qui se soucient autant de mes sentiments et de mon bien-être que du leur », je me sens :

- 5 Tout à fait d'accord 4 D'accord 3 Ni d'accord, ni pas d'accord
2 En désaccord 1 En total désaccord

B « J'ai des difficultés à accepter l'amour des autres », je me sens :

- 1 Tout à fait d'accord 2 D'accord 3 Ni d'accord, ni pas d'accord
4 En désaccord 5 En total désaccord

> Les forces agissantes au cœur de la vertu de justice

12 Citoyenneté/Devoir/Travail d'équipe/Loyauté

A « C'est lorsque je suis dans un groupe que je travaille le mieux », je me sens :

- 5 Tout à fait d'accord 4 D'accord 3 Ni d'accord, ni pas d'accord
2 En désaccord 1 En total désaccord

B « J'hésite à sacrifier mon intérêt pour le bénéfice de groupes », je me sens :

- 1 Tout à fait d'accord 2 D'accord 3 Ni d'accord, ni pas d'accord
4 En désaccord 5 En total désaccord

13 Impartialité et équité

A « Je traite toutes les personnes de la même manière, quelles qu'elles soient », je me sens :

- 5 Tout à fait d'accord 4 D'accord 3 Ni d'accord, ni pas d'accord
2 En désaccord 1 En total désaccord

B « Si je n'apprécie pas quelqu'un, il m'est difficile de le traiter équitablement », je me sens :

- 1 Tout à fait d'accord 2 D'accord 3 Ni d'accord, ni pas d'accord
4 En désaccord 5 En total désaccord

14 Leadership

A « Je peux toujours amener les gens à faire des choses ensemble sans les harceler », je me sens :

- 5 Tout à fait d'accord 4 D'accord 3 Ni d'accord, ni pas d'accord
2 En désaccord 1 En total désaccord

B « Je ne suis pas très bon pour planifier des activités de groupe », je me sens :

- 1 Tout à fait d'accord 2 D'accord 3 Ni d'accord, ni pas d'accord
4 En désaccord 5 En total désaccord

» *Les forces agissantes au cœur de la vertu de tempérance*

15 Maîtrise de soi

A « Je contrôle mes émotions » je me sens :

- 5 Tout à fait d'accord 4 D'accord 3 Ni d'accord, ni pas d'accord
2 En désaccord 1 En total désaccord

B « Je peux rarement respecter un régime alimentaire », je me sens :

- 1 Tout à fait d'accord 2 D'accord 3 Ni d'accord, ni pas d'accord
4 En désaccord 5 En total désaccord

16 Prudence/Discrétion

A « J'évite les activités physiquement dangereuses », je me sens :

- 5 Tout à fait d'accord 4 D'accord 3 Ni d'accord, ni pas d'accord
2 En désaccord 1 En total désaccord

B « Je fais parfois de mauvais choix dans mes amitiés et mes relations », je me sens :

- 1 Tout à fait d'accord 2 D'accord 3 Ni d'accord, ni pas d'accord
4 En désaccord 5 En total désaccord

17 Humilité et modestie

A « Je change de sujet lorsque les gens me font des compliments », je me sens :

- 5 Tout à fait d'accord 4 D'accord 3 Ni d'accord, ni pas d'accord
2 En désaccord 1 En total désaccord

B « Je parle souvent de mes réalisations », je me sens :

- 1 Tout à fait d'accord 2 D'accord 3 Ni d'accord, ni pas d'accord
4 En désaccord 5 En total désaccord

» *Les forces agissantes au cœur de la vertu de transcendance*

18 Appréciation de la beauté et de l'excellence

A « Au cours du mois passé, j'ai été émerveillé par des actions de grande qualité » (que ce soit en musique, art, théâtre, cinéma, sport, science ou mathématiques), je me sens :

- 5 Tout à fait d'accord 4 D'accord 3 Ni d'accord, ni pas d'accord
2 En désaccord 1 En total désaccord

B « Je n'ai pas créé quelque chose de beau au cours de l'année écoulée », je me sens :

- 1 Tout à fait d'accord 2 D'accord 3 Ni d'accord, ni pas d'accord
4 En désaccord 5 En total désaccord

19 Gratitude

- A** « Je dis toujours Merci, même pour les petites choses », je me sens :
- 5 Tout à fait d'accord 4 D'accord 3 Ni d'accord, ni pas d'accord
2 En désaccord 1 En total désaccord

- B** « Je m'arrête rarement pour faire le bilan des bienfaits dont je suis l'objet », je me sens :
- 1 Tout à fait d'accord 2 D'accord 3 Ni d'accord, ni pas d'accord
4 En désaccord 5 En total désaccord

20 Espoir/Optimisme/Ouverture d'esprit vis-à-vis du futur

- A** « Je regarde toujours le bon côté des choses », je me sens :
- 5 Tout à fait d'accord 4 D'accord 3 Ni d'accord, ni pas d'accord
2 En désaccord 1 En total désaccord

- B** « J'ai rarement un plan bien élaboré pour ce que je veux faire », je me sens :
- 1 Tout à fait d'accord 2 D'accord 3 Ni d'accord, ni pas d'accord
4 En désaccord 5 En total désaccord

21 Spiritualité/Sentiment d'un projet/Religiosité

- A** « Ma vie a un puissant objectif », je me sens :
- 5 Tout à fait d'accord 4 D'accord 3 Ni d'accord, ni pas d'accord
2 En désaccord 1 En total désaccord

- B** « Je ne ressens pas de vocation », je me sens :
- 1 Tout à fait d'accord 2 D'accord 3 Ni d'accord, ni pas d'accord
4 En désaccord 5 En total désaccord

22 Pardon et clémence

- A** « Je considère toujours que le passé, c'est du passé », je me sens :
- 1 Tout à fait d'accord 2 D'accord 3 Ni d'accord, ni pas d'accord
4 En désaccord 5 En total désaccord

- B** Concernant la phrase « J'essaie toujours de rendre la pareille », je me sens :

- 1 Tout à fait d'accord 2 D'accord 3 Ni d'accord, ni pas d'accord
4 En désaccord 5 En total désaccord

23 Humour et espièglerie

- A** Concernant la phrase « Dans la mesure du possible, j'associe toujours travail et amusement », je me sens :
- 5 Tout à fait d'accord 4 D'accord 3 Ni d'accord, ni pas d'accord
2 En désaccord 1 En total désaccord

- B** Concernant la phrase « Je dis rarement des choses drôles », je me sens :
- 1 Tout à fait d'accord 2 D'accord 3 Ni d'accord, ni pas d'accord
4 En désaccord 5 En total désaccord

20 Espoir/Optimisme/Ouverture d'esprit vis-à-vis du futur

- A** Concernant la phrase « Je regarde toujours le bon côté des choses », je me sens :
- 5 Tout à fait d'accord 4 D'accord 3 Ni d'accord, ni pas d'accord
2 En désaccord 1 En total désaccord

- B** Concernant la phrase « J'ai rarement un plan bien élaboré pour ce que je veux faire », je me sens :
- 1 Tout à fait d'accord 2 D'accord 3 Ni d'accord, ni pas d'accord
4 En désaccord 5 En total désaccord

Voir les résultats du test à la page 44

Sources :

► La Fabrique de Bonheur de Martin Seligman

COACHING

Profitez du Covid-19 pour retrouver du sens et de la visibilité !

La crise sanitaire actuelle du Covid-19 est sûrement un évènement qui a changé et qui va changer beaucoup de choses dans notre quotidien. Historiquement, il y a eu des moments similaires qui ont marqué l'humanité. Ces moments représentaient une occasion pour mener une réflexion profonde de notre existence et de la mission de tout un chacun dans ce monde et du sens de notre présence sur terre.

Mais, la question est : Est-ce qu'on a besoin d'avoir ces moments pour créer du sens et de la visibilité dans notre vie ?

L'adaptabilité signifie la flexibilité/agilité dans la gestion du changement et la navigation dans de nouvelles situations avec des idées et des approches innovantes. Selon Daniel Goleman, auteur du livre – et best-seller international – sur l'intelligence émotionnelle publié en 1995, l'adaptabilité est une des compétences dans le domaine de l'auto-gestion ou la gestion des émotions, qui est un des domaines de l'intelligence émotionnelle. Lorsqu'on est adaptable, on est conscient et à l'aise avec l'incertitude qui accompagne notre vie. Des recherches montrent que l'adaptabilité est le meilleur prédicteur des forces dans toutes les autres compétences de l'intelligence émotionnelle – **l'adaptabilité est au cœur de l'intelligence émotionnelle.**

Cette information devient assez importante lorsqu'on sait que « 74% des dirigeants et 58% des employés estiment que l'intelligence émotionnelle (IE) deviendra une compétence « incontournable » au cours des 5 prochaines années. » selon un rapport de Capgemini en 2019. Harvard Business Review aussi considère l'IE « une compétence clé en leadership ». En plus, le Forum Économique Mondial (WEF) a désigné l'IE comme une compétence professionnelle de base, qui va « être plus demandée que les compétences techniques dans tous les secteurs ».



Houssaini Mohammed SQALLI

Entrepreneur & Executive
Leadership Coach

Donc la question du sens et visibilité se prépare avant les crises. Maintenant que nous sommes dans la crise, est ce que c'est trop tard ? La simple réponse est non. Le plus tôt qu'on devient conscient de l'importance de travailler sur ces aspects et on est prêt à développer notre intelligence émotionnelle, y inclus notre niveau d'adaptabilité, le plus on sera prêt à ne pas perdre du sens lors des moments de crise.

Pour être plus pragmatique, quelles pistes ou orientations peuvent nous aider à développer cette compétence et à retrouver du sens et de la visibilité ?

Revenant à notre analogie – Si je m'entraîne d'une manière régulière et disciplinée, je n'aurai pas autant peur de jouer le match. Peut-être j'aurai besoin de faire des réchauffements, mais je serai plus confiant d'y participer. Alors, c'est exactement la même chose pour faire face à ces moments d'incertitude. Nous avons besoin de nous entraîner d'une manière régulière et disciplinée pour développer notre adaptabilité et retrouver à tout instant le sens et la visibilité dans la vie.



La première compétence à développer est la **conscience de soi** pour être capable de reconnaître, identifier, et comprendre nos émotions. Nous avons besoin de prendre des pauses durant la journée et surtout durant les moments difficiles pour sortir du pilotage automatique (nos comportements habituels) qui nous mènent vers des réactions inappropriées. La méditation et la respiration consciente sont des outils qui permettent le développement de la conscience de soi.

Nous avons aussi besoin de reconnaître que nos réactions émotionnelles sont le résultat d'une situation et de notre interprétation de cette situation. La crise actuelle est une

situation. Il y a des personnes qui l'ont interprété comme étant une calamité, et donc leur réaction était en général très négative. D'autres l'ont interprété comme étant une opportunité pour revoir les priorités, etc., et leur réaction était en général plus positive. Donc, nous avons besoin de nous concentrer plus sur la manière comment on interprète et comment on perçoit une situation, beaucoup plus que juste sur la situation elle-même telle que le Covid-19. Une fois on est capable de changer notre perception /interprétation, on serait capable de changer notre réaction pour qu'elle soit plus positive même dans des situations difficiles.



La question qui se pose maintenant est comment on pourra changer notre perception ? La réponse simple est de s'entraîner sur la nouvelle perception/interprétation. Ainsi, la deuxième compétence à développer, une fois on est plus conscient de soi-même, est de **bien gérer nos émotions** et **améliorer notre adaptabilité**. En premier lieu, on a besoin d'avoir la conviction qu'on est maître de nos comportements.

On va peut-être dire que ce n'est pas évident et que c'est difficile de se maîtriser dans des situations difficiles. Effectivement, et c'est pourquoi on va le faire. La plupart des personnes préfèrent de faire les choses faciles. Mais, si on veut vraiment se développer on a besoin de sortir de notre zone de confort – de faire les choses difficiles que la plupart des personnes évitent de faire. Maintenant d'où commencer ?

1

Documentez votre mission de vie – Pourquoi vous existez dans ce monde ? – Qu'est ce que vous voulez achever avant de quitter cette terre ? Les réponses à ces questions vont vous donner les vrais motivateurs qui vont vous permettre de continuer à persévérer même face à des situations très difficiles ou des obstacles gigantesques.

2

Documentez vos valeurs. Faites une liste exhaustive de toutes les valeurs qui sont importantes pour vous. Puis, combinez les valeurs qui peuvent être reliées. Ensuite, choisissez les 5 valeurs les plus prioritaires. Vous pouvez ensuite revoir votre mission pour vous assurer que votre mission et vos valeurs sont alignées.

3

Définissez votre vision de 5 ans et de 10 ans. Où voulez-vous arriver dans 5 ou 10 ans ? Quelle est votre objectif long-terme qui va vous aligner avec votre mission de vie ? Soyez le plus spécifique possible. La vision vous donne suffisamment de motivation pour avancer dans la vie et continuer à persévérer. Mais, elle ne crée pas de l'urgence vu qu'elle représente des objectifs long-terme. Pour palier à ce problème, on a besoin de définir des objectifs court-terme (90 jours) qui sont alignés avec notre vision. Ces objectifs court-terme créent de l'urgence et nous aident à surmonter la procrastination et à passer à l'action.

4

Reconnaissez les interprétations qui engendrent une réaction négative et qui vous bloquent. Documentez d'une manière détaillée ce qui se passe dans ces situations. Par exemple, pourquoi vous n'arrivez pas à rester calme lorsque vous travaillez dans une équipe et des personnes ne font pas leur part du travail ? Pourquoi avec la crise, je n'arrive pas à me concentrer sur mes tâches et avancer vers mes objectifs ? Une fois on est capable de détecter ce qui se passe, on est sur le bon chemin pour améliorer notre comportement.

5

Entraînez-vous à revoir cette même situation et à imaginer une nouvelle manière de réagir qui est plus appropriée. Pensez à une nouvelle interprétation/perception de cette même situation qui va créer une réaction plus positive. Documentez la nouvelle manière de réagir d'une manière détaillée.

7

Passez à l'action et pratiquez la nouvelle réponse dans la réalité. S'il y a encore des obstacles, revenez aux autres étapes au besoin pour pouvoir instaurer les nouveaux comportements.

6

Pratiquez la nouvelle manière de répondre à cette situation. La visualisation mentale répétitive de la nouvelle réponse (Neuroplasticité) vous permet de visualiser assez fréquemment la nouvelle manière de réagir jusqu'à ce qu'elle s'ancre dans votre subconscient et ainsi devient le nouveau pilotage automatique qui est plus approprié dans ce cas.

Pour résumer, nous avons besoin de développer la conviction que nous sommes maîtres de nous-même. Aussi, tout vient avec l'entraînement et la persévérance sur le côté mental (la visualisation et la neuroplasticité) et sur le côté pratique en étant dans l'action malgré les difficultés. Pour pouvoir avancer, acceptez-vous sans vous juger et ayez confiance que vous pouvez tout changer. Donnez-vous 15 minutes par jour pour continuer à vous développer à travers les outils décrits dans cet article et d'autres à découvrir. ■



30-31
JANVIER

Certification 101 en

Analyse Transactionnelle (EATA)

*Développez votre
Communication, Autonomie et
Leadership grâce à l'Analyse
Transactionnelle*

FÉVRIER
2021

Rejoignez-nous dans les

Bases de Psychologie pour non Psychologues

*Décrypter les fonctionnements
humains pour mieux aborder
sa vie*

Pour plus d'informations contactez-nous sur :

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

A TOI

Le sens entre hédonisme et eudémonisme

Des moments de notre vie passent... Ternes et fades... nous les voyons s'écouler sans aucun goût, sans aucun sens. D'autres par contre, révèlent notre génie et notre énergie, dans lesquelles nous sommes impliqués dans des activités diverses, sans même voir le temps passer... Nous sommes dans « le flux ».

Etre dans « le flux » dans le monde de psychologie induit que nous sommes bien connectés à notre sens dans la vie, à ce que nous sommes réellement. Nous sommes totalement emportés par la beauté et la joie de ce que nous faisons. Nous participons courageusement à cette œuvre divine en posant notre pierre, aussi infime soit-elle.

Nous ne pouvons traiter du sens en passant à côté du livre « donner un sens à sa vie » de Jacques Lecomte. Dans le préambule, on y trouve que plusieurs études ont mis en évidence un lien entre une vie riche de sens et une bonne santé mentale et physique. Par exemple, les gens ayant un niveau élevé de sens de la vie sont plus joyeux, moins anxieux, moins dépressifs ou moins hostiles que ceux au niveau plus faible de sens. Inversement, l'absence de sens est souvent liée à la névrose, à la dépression, au comportement suicidaire, à la toxicomanie et à l'alcoolisme.

Il nous y éclaire sur le débat fondamental entre hédonisme et eudémonisme, transposé de la philosophie vers la

psychologie. En effet, « de nos jours, le bonheur fait parfois l'objet de vives critiques, dues précisément à cette assimilation hédoniste contestable « bonheur=bien-être »... les psychologues hédonistes assimilent eux aussi bien-être et bonheur. Mais, depuis quelques années, divers psychologues contestent cette façon de voir. Ils se réfèrent souvent explicitement à Aristote et à l'eudémonisme, ainsi qu'au courant de la psychologie humaniste, en soulignant que l'eudemonia ne désigne pas un sentiment ou une émotion, mais plutôt la vie pleine et réussie de l'être humain, le fonctionnement optimal d'une personne en terme de réalisation de son potentiel. »



Hafssa EL BAKKALI

Coach Personnel et Professionnel,
Responsable Développement-Associée

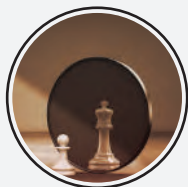


Le bien-être qu'on qualifie de subjectif comprend l'absence d'émotions négatives, notamment la dépression, la présence d'émotions positives et la satisfaction de la vie. Ainsi, au lieu d'assimiler bien-être et bonheur comme le font les philosophes et psychologues hédonistes, en évacuant toute référence au sens, il semble plus adapté de considérer que le bonheur résulte de la présence conjointe du bien-être (facette plutôt émotionnelle à court terme) et du sens (facette plutôt cognitive à long terme).

Généralement, parler de sens fait référence à la croissance personnelle, au projet de vie, aux relations positives aux

autres, à l'autonomie. « Les sujets dont les projets personnels sont en accord avec leurs valeurs et leur identité profonde font état d'un niveau de sens plus élevé que ceux dont les projets reflètent moins leur identité personnelle ».

Concept très proche en psychologie du sens à la vie, celui d'accomplissement personnel, ou encore de « bien-être psychologique ». A ne pas confondre avec le « bien-être subjectif » cité ci-dessus, il est mesuré par une échelle conçue par Carol D.Ryff, de l'université de Wisconsin, qui a établi une liste de six principales caractéristiques du fonctionnement humain optimal, que nous qualifierons d' « eudémoniste » :



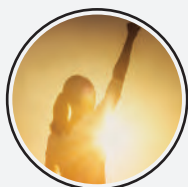
L'acceptation de soi :

La personne possède une attitude positive envers elle-même reconnaît et accepte de multiples aspects de soi incluant les bonnes et les mauvaises caractéristiques, regarde positivement son passé.



Les relations positives avec les autres :

La personne a des relations chaleureuses, satisfaisantes, confiantes avec les autres, est attentive à leur bien-être, capable d'une forte empathie, d'affection et d'intimité.



L'autonomie (ou autodétermination) :

La personne s'évalue par des standards personnels, est capable de résister aux pressions sociales visant à la faire penser et agir d'une certaine manière.



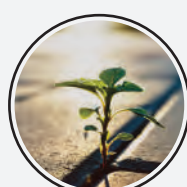
La maîtrise de l'environnement :

L'individu choisit ou crée un environnement adapté à ses conditions psychiques (et physiques). Il parvient à contrôler des activités complexes.



La croyance que sa vie a un but et du sens :

La personne estime que sa vie passée et présente a du sens et se fixe des objectifs pour l'avenir.



La croissance personnelle :

La personne est ouverte à de nouvelles expériences et a le sentiment de réaliser son potentiel.

Donc, en attribuant une note allant de 0 à 10 à chacun de ces critères, nous pouvons avoir une idée initiale sur son niveau de bien-être psychologique, d'accomplissement personnel ou encore du sens que nous nous attribuons à notre existence. Un moyen qui peut favoriser notre réflexivité et qui peut éclairer nos instants d'introspection, dans notre quête soutenue de sens et de bonheur. ■



NOUS RECOMMANDONS

PKCONSULTING

Your Success Is Our Business

CONSEIL

- Réalisation des études de marché
- Elaboration des business plans
- Inventaire des immobilisations/stock
- Elaboration des manuels de procédures

FORMATIONS

- Intégration post master et post doctorat
- Accompagnement professionnel
- Accompagnement en entrepreneuriat

• Avenue Prince Moulay Abdellah Résidence Taoufik - TANGER



Gérante : Mme Bakioui Dounia / 06 15 95 28 42



Pknowledgeconsulting@gmail.com



Www.P-K-Consulting.com



Premium Knowledge and Consulting

NOUS RECOMMANDONS



koki, fabricant de jeux et jouets en bois.
Principalement selon les trois approches
pédagogiques: waldorf, montessori et pikler.

Ludiques, solides et joyeux, les jouets koki tissent
des liens uniques entre l'enfant et le jouet... mais
aussi entre la marque et ses consommateurs

Des jouets qui ont toutes les qualités : robustes et
chaleureux, ils suscitent chez l'enfant des jeux
éducatifs et tranquilles ; simples et conviviaux.

Quels sont les bienfaits des jouets en bois pour les enfants?

respectent
l'environnement

perdurent dans le
temps

améliorent la
coordination œil-
main

favorisent le
développement
des enfants



0539432664



0669680624 / 0665621929



Kokitoy.com



Contact@kokitoy.com



Kokitoy



Kokitoy



DÉCOUVERTE

Niveaux logiques de changement (PNL)

Gregory Bateson (Vers une écologie de l'esprit, 1977) a identifié quatre niveaux fondamentaux d'apprentissage et de changement. Il part du principe que, dans chaque processus d'apprentissage, de changement et de communication, figure une classification hiérarchique et naturelle. Plus tard, Robert Dilts a développé à partir de ces travaux et de ceux d'autres membres de l'école de Palo Alto, un modèle des niveaux logiques (ou neurologiques) de la pensée et leur mécanisme.

A Pour Dilts (2006, 2008), les niveaux logiques, ou strates, sont au nombre de six. Ces niveaux sont schématisés par Dilts sous forme d'un triangle (ou pyramide) traversé par les objectifs (qui apportent la motivation, le sens : qu'est-ce que je veux ?) et les émotions (positives ou négatives : qu'est-ce que je ressens ?). Ils sont hiérarchisés dans la logique décroissante suivante :

1 Spirituel :

Cette dimension transpersonnelle est le niveau d'appartenance, qui répond à la question :

« À quel monde je me sens appartenir ? ». J'appartiens à des systèmes, et ces systèmes me contiennent ainsi que d'autres éléments avec lesquels j'ai des points communs et avec lesquels j'interagis. J'appartiens à la communauté des hommes, au règne animal, à la planète Terre... (« Le pattern qui connecte » de Bateson, 1997). C'est ma vision, mon but, ma mission de vie.

2 Identité :

« Qui ? Que suis-je ? » : C'est la perception de notre identité qui organise nos croyances, nos capacités et nos comportements à l'intérieur d'un seul système ou au sein d'un système plus grand. Perception des rôles, du but et de la mission.

C'est la conscience que j'ai de moi-même, responsable de mes actes.



Mohammed Rachid BELHADJ

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

3 Croyances et Valeurs :

Croyances et Valeurs, « Ce que je crois. Pourquoi et pour quoi je fais cela ? » : C'est le niveau des croyances et des valeurs, sur soi, sur les autres ou sur la vie. Mes valeurs me sont toutes personnelles et ne concernent que Moi, mes proches (en qui j'ai confiance) et mon coach (et/ou mon thérapeute). Mes convictions. Ce qui me motive. J'agis en cohérence avec ce qui est important pour moi (valeurs). J'agis, ou je n'agis pas, en fonction de ce que je crois être bien, juste ou mauvais.

4 Capacités :

« Comment ? De quoi suis-je capable et comment je le fais ? » : Ce niveau rend compte, non pas de ce que je fais, mais du comment je le fais. Ce que je sais, ce que je peux, mon savoir-faire. Celui des compétences et de l'organisation. Il est en relation avec les stratégies et les cartes mentales. Nous pouvons sélectionner, changer et adapter toute une catégorie de comportements face à un ensemble

plus grand de situations externes. Domaine de développement des capacités cognitives qui représente une fonction des processus du niveau le plus élevé dans le cortex.

5 Comportement :

« Quoi ? Ce que je fais » : C'est le niveau des paroles, des actions et des réactions, réalisées ou non. Ce que je fais dans le cadre de ma fonction. Le système psychomoteur coordonne nos actions physiques et nos mouvements conscients. C'est ce que je fais, mais pas ce que je suis. Je ne peux pas définir une personne par ses actes, d'où le présupposé de la PNL : **le comportement n'est pas la personne.**

6 Environnement :

« Ce qui m'entoure : Où, quand et avec qui/quoi et comment ça se passe ? » : C'est le contexte dans lequel nous évoluons : les facteurs extérieurs, mais aussi nos perceptions de l'environnement, nos sensations et nos réflexes. C'est la façon dont je me présente, dont je suis l'ambassadeur de l'organisation pour laquelle je travaille. C'est-à-dire que selon ma vision, je décide avec mes valeurs d'utiliser mon savoir pour adapter mon comportement aux défis de l'environnement. À noter que l'environnement dans lequel j'évolue est « déterminé » par un environnement global dont il fait « partie » ou avec lequel il partage des points communs, tels des cercles concentriques.

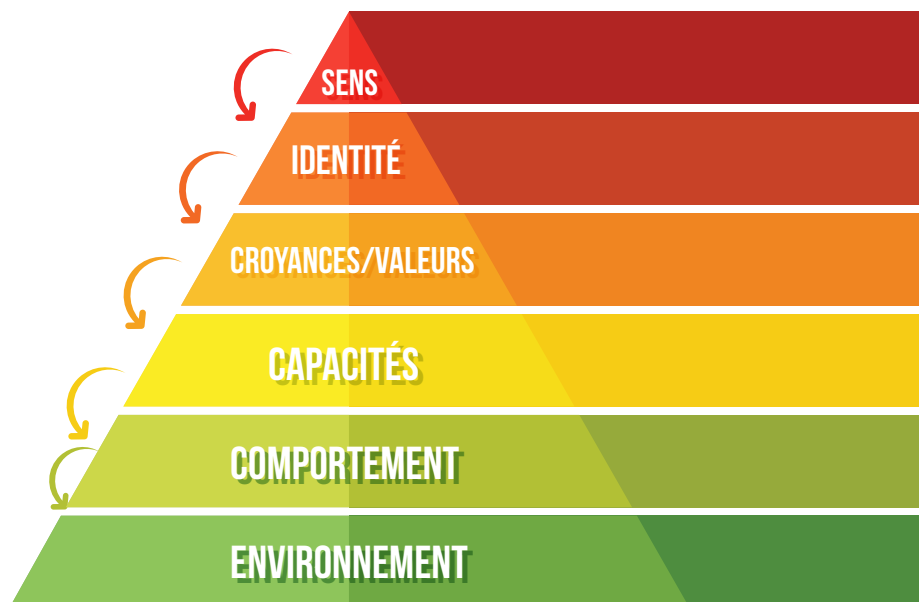
Ces six strates internes de l'individu construisent son rapport au réel. Chaque niveau fonctionne en intégrant et en agissant sur le niveau qui est juste en dessous (Dilts, 2008). Dans cette hiérarchisation, c'est le niveau le plus élevé, le niveau méta, qui fournit des informations et module le niveau inférieur. Ces niveaux sont des hiérarchies naturelles d'expériences, dans la structure de notre cerveau, de notre langage, de nos systèmes perceptifs. Quelqu'un peut, par exemple, dire qu'une expérience était négative à un niveau et positive à un autre.

« Selon Dilts, plus une conduite se situe à un niveau inférieur, plus elle est facile à modifier. En revanche, plus elle

se situe à un niveau élevé, plus elle donne lieu à des résistances au changement, parce que soumise à des niveaux de plus en plus inconscients. » (Longin, 2006).

Ainsi, un changement de croyance ou de valeur aura un effet sur les capacités et les compétences, puis sur les comportements et l'environnement mis en place. En effet, on peut considérer, par exemple, que la manière dont quelqu'un se définit (ou la religion qu'il pratique) va influencer ses croyances, celles-ci étant à l'origine de sa capacité à agir dans tel ou tel domaine ; ses comportements et attitudes seront donc à leur tour influencés, ce qui déterminera l'impact du sujet sur son environnement.

Le pyramide de DILTS



B Ces NL permettent au coach d'établir un diagnostic et, partant, situer le niveau auquel il doit coacher son client. Il passe ainsi de l'espace problème à un espace solution.

Dans les exemples ci-dessous, le rôle du coach est essentiellement d'accompagner son client sur chaque niveau logique, en l'invitant à s'associer pleinement à son expérience. Le coach doit calibrer cette immersion du client, avant de changer de niveau. Concrètement, le coach, en utilisant cette procédure, peut accompagner le client en lui demandant de « se déplacer physiquement le long d'un chemin jalonné de traits (...) sur lesquels sont inscrits les 6 niveaux logiques. » (Delivré, 2010). Le client part du contexte (6°) et suit successivement les différentes étapes jusqu'à la dernière (niveau 1°, celui de la spiritualité, de la sagesse, de la mission de vie...). Le coach lui demande d'avancer ou reculer de niveau afin que le client saisisse et intériorise la cohérence globale. Cette matérialisation n'est pas indispensable, mais elle facilite le changement d'état du sujet.



Exemple 1 : Le client fait référence à ses valeurs quand il considère la vente, par exemple, comme une technique peu noble, envahissante. Il lie les comportements observés chez des vendeurs (« le pied dans la porte ») à sa valeur "respect". Chez ce client vendeur, ce sont les croyances qui posent un problème au départ. Le coach va donc travailler à ce niveau, celui des croyances, et au niveau supérieur, celui de l'identité (Quel est votre rôle ? Qui êtes-vous dans ce cadre?). Une fois le client connecté à ce niveau, le coach pourra redescendre de niveau, provoquer un changement de croyance et agir sur les niveaux inférieurs de la pyramide. Quand le coaché modifie sa croyance sur la vente, il change sa perception et peut alors apprendre de nouvelles compétences, adopter de nouvelles attitudes, etc.

Exemple 2 : (avec déplacement physique d'un niveau à un autre) : Cas de confusion ou de non visualisation de l'objectif :

Niveau 6 - Le coach et son client se placent ensemble dans la zone marquée « Environnement ». Le coach questionne le client et ce dernier décrit les caractéristiques de la situation présente ou de la situation souhaitée : **Où cela se passe-t-il ? Quand ? As-tu des contraintes ? Des opportunités ? Où doit se passer ton objectif ? Avec qui ? À partir de quand ?**

Niveau 5 - Espace « Comportement » : **Que fais-tu pour le moment ? Quels comportements souhaites-tu installer pour ton objectif ? Que vas-tu faire ? Si tu te voyais faire dans le futur, que verrais-tu ?**

Niveau 4 - Espace « Capacité » : **De quoi as-tu besoin pour mettre en place ce nouveau comportement ? Qu'as-tu déjà à ta disposition pour cela ? Qu'est-ce qui te rendrait plus facile ou plus efficace le changement ? Quelles sont les compétences requises ?**

Niveau 3 - Espace « Valeur Croyance » : **Pourquoi veux-tu atteindre cet objectif ? En cet objectif, qu'est-ce que tu crois juste, ou vrai ? Qu'est-ce qui est important pour toi ? Qu'est-ce qui te motive dans ce projet ?**

Niveau 2 - Espace « Identité » : **Qui es-tu pour accomplir cette tâche ? Qui es-tu pour manifester cette motivation d'obtenir cette capacité pour obtenir ce comportement dans ce contexte-là ? Quel est ton rôle ? Métaphore de toi-même ?**

Fin optionnelle de la montée : le niveau suivant est parcouru seulement si le sujet s'y reconnaît, et s'il en a manifesté le désir.

Niveau 1 - Espace « Spirituel Transpersonnel » : **As-tu une vision à partager lorsque tu vises cet objectif ? Dans ce projet, participes-tu à une entreprise plus vaste que toi ? Quel est le sens de cela ? Fais-tu référence à quelque chose de supérieur à toi ?**

- 1 Souvent, lorsqu'un sujet est bloqué à un niveau logique, il peut être utile de chercher la solution à un niveau supérieur. Mais le contraire n'est pas automatique : un changement dans un niveau inférieur n'amène pas nécessairement de changement à un niveau supérieur.
- 2 Ce modèle a permis de classer tous les outils PNL en fonction du niveau où ils interviennent.
- 3 La grille NL, en tant que méthode ou concept opératoire, peut, à travers les alignements et les cohérences induites, inspirer largement la Métacommunication lors d'une Méconnaissance, voire lors d'une Dissonance Cognitive. Le coach pourra vérifier l'alignement personnel, par exemple celui des actions avec les valeurs et croyances, localiser le niveau de confusion et à partir de là procéder au "déconfusionnement" afin d'aligner les niveaux. Le coach pourra également faire le lien avec la Colonne Vertébrale des Identités (CVI), les Niveaux de Sens...
 - 4 Plusieurs techniques sont liées au modèle des niveaux logiques comme, par exemple :
 - L'**alignement** qui est destiné à mettre plus de cohérence entre les actions et l'identité,
 - Les **processus** de motivation pour trouver du sens aux objectifs fixés ou au contraire y mettre plus de contraintes,
 - Le **moi secure** utilisé pour développer la conscience positive et stable de soi-même,
 - le **re-imprinting** enfin, pour réparer des événements du passé.
 - 5 Au travail, les feedbacks ne peuvent s'opérer qu'aux niveaux inférieurs, et le plus souvent au niveau du comportement, donc de ce qui est visible par les autres. Selon l'AT, il faut être OK pour recevoir un feedback de façon OK. Le feedback devient alors nourrissant et permet d'évoluer et dépasser la confusion. ■

Pour aller plus loin, lire :

Dilts (2006, 2008), Longin (2006), Bateson (1977), Maslow (2003) et Cannio et Launer (2010).

Voir aussi :

Patterns d'Influence, Changement, Domaines de Vie, Niveaux de Sens, Maslow, Peur de Vendre, Ancrage, Alignement, Congruence, Sens, Intelligences Multiples, Méconnaissance, Métacommunication, Dissonance Cognitive, Échelle d'Inférence, Spiritualité, Holistique, Métamodèle, Apprentissage (Bateson), Apprentissage (Kolb), Champs Relationnels, Feedback, Processus Parallèle, Contamination, Colonne Vertébrale de l'Identité, Confrontation, Hystérésis, ECM, Système, Holistique...

Extrait de l'ouvrage :
« Le dictionnaire du coach global », M. Rachid Belhadj,
Editions Precom, 2014

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- UN COÛT EXCESSIVEMENT LOURD DU CORONA VIRUS :



La période de confinement relative à la vague du Covid-19 a coûté excessivement chère à l'économie nationale, car la perte est estimée à 1 milliard de dirhams par jour. De même pendant cette période qui coïncide avec l'arrêt des activités économiques total ou partiel correspond à une contraction de 5,2 % de l'activité économique marocaine. Cette estimation a été communiquée par Banque Al Maghrib.

2- 2 MILLIARDS DE DHS MENSUELLEMENT POUR LES INDEMNITÉS DE LA PERTE D'EMPLOI :



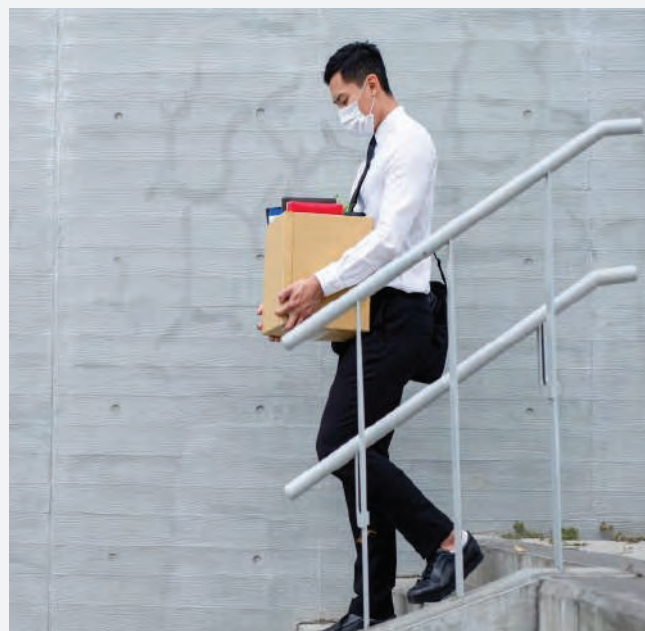
La CNSS a mobilisé pratiquement une somme de 2 milliards de Dhs pour indemniser les salariés qui ont perdu leurs emplois. En moyenne vers la moitié de l'année 2020, 134 000 entreprises du secteur formel ont déclaré leur cessation d'activité provisoire soit un total de plus de 60 % des affiliés à la CNSS.

3- LE GPBM A ANNONCÉ UNE SÉRIE DE MESURES DEPUIS LE DÉBUT DE LA CRISE :

La mobilisation des banques marocaines a été réalisée dans le seul but de sauver l'activité sectorielle de toute l'économie nationale.

Parmi ces mesures, on peut trouver :

- Le report des échéances des crédits amortissables, aussi bien pour les personnes physiques que morales.
- Réduction des taux débiteurs.
- Couverture en termes de fonds de roulement des entreprises (Crédocs, Spots, etc...).
- Accompagner les entreprises dans leur besoins de trésorerie (paiement des salaires, règlement des fournisseurs, etc...).



4- LES SERVICES ADMINISTRATIFS VERSION 2.0 :



Presque toutes les administrations publiques se sont converties numériquement.

L'état d'urgence sanitaire a imposé des services publics version 2.0.

Les transformations digitales se sont accélérées pendant la période du Covid-19 en mettant à la place des solutions digitales pour ne pas bloquer les services de l'administration publique.

L'utilisation des Workflows et portails est devenue monnaie courante chez la CNSS <<www.covid19.cnss.ma>> la CMR <<www.cmr.gov.ma>>, l'Administration des Douanes et des Impôts Indirects, L'Office des changes, etc.

5- LE VACCIN CONTRE LE COVID-19 EST DÉSORMAIS GRATUIT :



Désormais le coût du vaccin contre le Covid-19 va être pris en charge par l'Etat au profit de tous les marocains.

Sa Majesté le Roi a décidé de la gratuité du vaccin contre le Covid-19.

Le vaccin retenu par le Royaume est de nationalité chinoise : SINOPHARM qui est estimé à 137 \$ pour les deux doses. C'est un vaccin certes cher, mais c'est le plus efficace pour le traitement de ce fléau sanitaire.

TRIBUNE LIBRE

Le Leadership dans le contexte actuel

Nous vivons à une époque de changements exponentiels. L'économie est confrontée à des perturbations plus fréquentes et la maîtrise de ces défis est devenue une compétence essentielle. COVID-19 a perturbé et perturbe toujours nos vies d'une manière que personne n'aurait cru possible il y a à peine quelques mois.

Cette pandémie a créé des défis importants pour les dirigeants à tous les niveaux dans le monde entier et les entreprises qui peuvent évoluer, s'adapter et transformer les défis en opportunités seront celles qui prospéreront dans le monde d'aujourd'hui.

Dans cet article, nous aborderons quelques principes de base du leadership en temps de crise dont les leaders ont besoin pour diriger avec succès leur entreprises.



Mohamed EL MOUDEN

Coach Dirigeants
Ancien Responsable du Plan de Continuité
d'Activité et Gestion des Crises dans
une compagnie d'assurance.

1. SE CONCENTRER SUR LA MISSION ET LES VALEURS FONDAMENTALES

Une crise est un moment opportun pour redécouvrir ses valeurs fondamentales. La mission et les valeurs fondamentales de nos professions et de nos entreprises sont mises à l'épreuve en période de turbulences et les meilleurs dirigeants saisissent cette occasion pour réaffirmer ces valeurs afin de motiver et d'animer leurs équipes.



2. AVOIR UN PLAN À LONG ET À COURT TERME

Les dirigeants qui réussissent ont la capacité de consacrer les ressources appropriées à court terme pour faire face aux contraintes qui s'imposent tout en restant concentrés sur les objectifs stratégiques à long terme. Ils n'hésitent pas à faire des choix difficiles (par exemple, le travail à domicile, la distanciation sociale, le gel des recrutements...) pour répondre aux priorités à court terme. Ils font également preuve de courage et de prévoyance pour préserver les investissements qui sont essentiels à la santé de l'entreprise. Les grands dirigeants sont guidés par une vision des sacrifices nécessaires pour préserver les objectifs stratégiques.

3. GARDER EN VUE L'EXTÉRIEUR

Les meilleurs dirigeants résistent activement à l'instinct du repli sur soi. Ils se tournent vers l'extérieur, vers leurs collègues, leurs employés, leurs fournisseurs, leurs clients et d'autres entreprises, afin de recueillir les informations nécessaires à une meilleure prise de décision.



4. AVOIR DU CALME ET DE LA MAÎTRISE DE SOI

Dans les situations d'urgence de routine, l'expérience est peut-être la qualité la plus précieuse chez un dirigeant. Mais dans les nouvelles crises, le caractère est de la plus haute importance. Les meilleurs feront preuve de plusieurs qualités, telle que la maîtrise de soi et le "calme délibéré", la capacité à se détacher d'une situation tendue et à réfléchir clairement à la manière dont on va s'en sortir. Cette qualité se trouve le plus souvent chez des personnes avec un grand caractère qui font preuve d'humilité mais pas d'impuissance.

5. AVOIR DE L'OPTIMISME MODÉRÉ

Une autre qualité importante est "l'optimisme limité", ou la confiance combinée au réalisme. Au début d'une crise, si les dirigeants font preuve d'une confiance excessive en dépit de conditions manifestement difficiles, ils peuvent perdre leur crédibilité. Il est plus efficace pour les dirigeants d'émettre la confiance et de l'assurance que l'entreprise trouvera un moyen de traverser sa situation difficile, mais aussi de montrer qu'ils sont conscients de l'incertitude engendrée par la crise et qu'ils ont commencé à s'y attaquer en recueillant davantage d'informations. Une fois la crise passée, une grande dose d'optimisme sera alors plus bénéfique.

6. MAINTENIR LA TRANSPARENCE ET FOURNIR FRÉQUEMMENT DES INFORMATIONS ACTUALISÉES

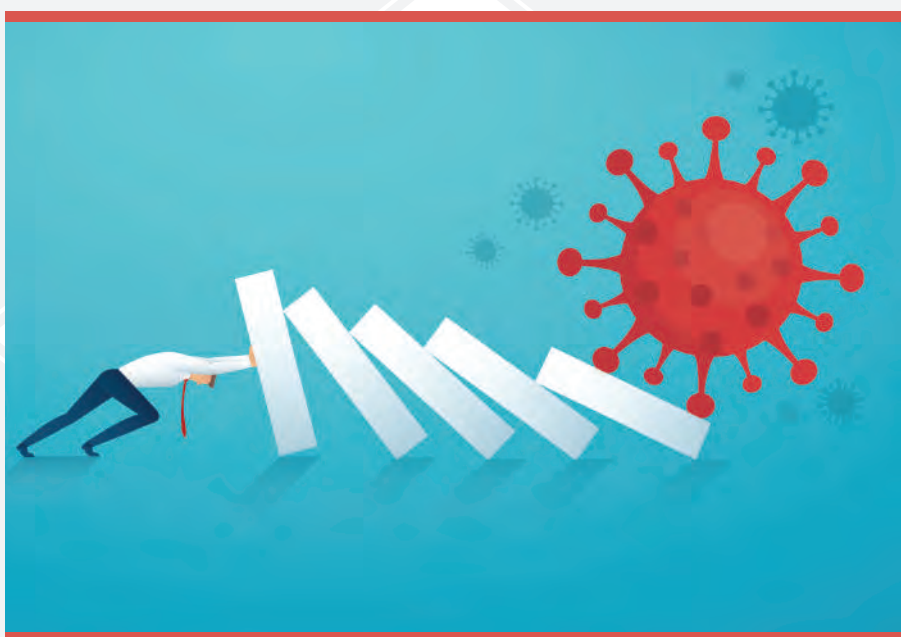
En cas de crise, la transparence est la première des responsabilités des dirigeants. Une communication réfléchie et fréquente montre que les dirigeants suivent la situation et adaptent leurs réponses au fur et à mesure qu'ils en apprennent davantage de la situation. Cela les aidera à rassurer tout le monde. Les dirigeants doivent veiller tout particulièrement à ce que les préoccupations, les questions et les intérêts de chaque partie prenante soient pris en compte.

La confiance des gens dans les décisions que les leaders prennent en tant que dirigeants d'entreprise n'a jamais été aussi importante. Il est donc crucial que ces derniers continuent à diffuser des informations avec clarté et

cohérence à leurs employés, clients et actionnaires.

Tout d'abord, les collaborateurs de l'entreprise voulaient savoir que leur direction a un plan d'action clair pour l'entreprise. Les collaborateurs veulent avoir un sentiment de sécurité quant à l'avenir de leur emploi. Les collaborateurs voulaient connaître les changements provoqués par la pandémie et savoir ce que l'entreprise fait et compte faire pour les aider.

La communication ne doit pas s'arrêter une fois la crise passée. Offrir une perspective optimiste et réaliste peut avoir un effet puissant sur les collaborateurs et les autres parties prenantes, en les incitant à soutenir l'entreprise dans sa reprise.



Et nous terminons par trois mesures opérationnelles que les dirigeants et les cadres supérieurs peuvent prendre dès maintenant pour soutenir et gérer leurs équipes dans ce qui est, on l'espère, une situation temporaire - bien que très stressante.

• **PRENDRE RÉGULIÈREMENT LE POULS DU BIEN-ÊTRE DES COLLABORATEURS**

La réalisation d'enquêtes et de sondages rapides et répétés peut aider les dirigeants à comprendre où se situent les facteurs de stress pour les collaborateurs - tels que l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée et les problèmes de santé émotionnelle et psychologique - et ils peuvent réagir rapidement à ces défis.

• **ENVOYEZ RÉGULIÈREMENT DES MESSAGES QUI METTENT L'ACCENT SUR "NOUS"**

Dans la présente crise, le fait d'entendre le dirigeant le lundi matin via un court message vidéo peut avoir un impact particulièrement important. La définition de l'orientation et des priorités de l'entreprise, y compris la manière dont elle s'adapte au nouvel environnement opérationnel, les mesures qu'elle prend pour soutenir ses employés et les mises à jour occasionnelles des orientations officielles en matière de santé, peuvent toutes contribuer à renforcer le sentiment de sécurité et le soutien moral des employés.

• **LES DIRIGEANTS DOIVENT AIDER LE PERSONNEL À COMPRENDRE OÙ CONCENTRER LEUR TEMPS ET LEUR ÉNERGIE**

Une approche consiste à demander aux responsables d'envoyer à leurs équipes des rappels de calendrier sur les priorités de la semaine. Les managers qui aident leurs collaborateurs à comprendre comment établir des priorités dans leurs responsabilités et à ne pas se sentir dépassés par les événements bénéficient d'une productivité globale accrue. Rappeler aux membres du personnel leurs objectifs individuels, ainsi que les étapes et les objectifs de l'équipe, est une façon de le faire.



En peu de temps, nous avons tous été témoins de l'impact de cette pandémie sur notre travail et notre mode de vie. Les entreprises n'ont jamais été aussi obligées de diriger et de soutenir leur personnel par une communication forte. En utilisant les connaissances comportementales des employés et en communiquant une vision et un plan clair et inclusif, les dirigeants peuvent aider le personnel à traverser cette période d'incertitude et à se sentir soutenus dans les jours à venir.

La pandémie de Covid 19 met à l'épreuve les dirigeants d'entreprises et d'organisations de tous les secteurs dans le monde entier. Ses conséquences pourraient durer plus longtemps et présenter des difficultés plus importantes que ce que l'on peut prévoir. L'incertitude prolongée est une raison de plus pour que les dirigeants adoptent les pratiques décrites dans cet article. Ceux qui le feront contribueront à établir ou à renforcer les comportements et les valeurs qui peuvent soutenir leurs entreprises pendant cette crise, quelle que soit la durée de celle-ci, et les prépareront bien aux prochains défis.

Vous avez besoin d'alimenter votre boîte à outils, de
maîtriser les différentes démarches **QHSE** et de
travailler sur votre posture de
Manager QHSE ?

JANVIER
2021

Rejoignez-nous dans le

CYCLE MANAGER ***QHSE***

Et obtenez votre
CERTIFICAT d'acquisition
de compétences
professionnelles

Pour tout renseignement, contactez-nous sur :

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

PARLONS JURIDIQUE

La protection des données personnelles du salarié

Durant ces quelques dernières années, une des problématiques les plus marquantes qui se sont posées dans le monde du travail est celle de la prise en compte de la vie privée du salarié notamment le traitement de ses données personnelles : les documents des salariés, le dossier de santé, les échanges électroniques, le pointage ainsi que l'utilisation des nouvelles technologies d'informations et de communication au sein de l'entreprise. Une définition précise

Autrement dit, les dispositions prévues assurent-elles une protection satisfaisante, visible et claire, incluant l'ensemble des données du salarié ?

L'article 1 de la loi 09-08 définit comme normative, « *toute information, de quelque nature qu'elle soit et indépendamment de son support, y compris le son et l'image, concernant une personne physique identifiée ou identifiable* ».

Le texte précise :

« *Est réputée identifiable une*



ou globale de la notion des données personnelles exige de s'interroger si les dispositions de la loi 09-08 relative à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel visent également la protection des données personnelles du salarié.

personne qui peut être identifiée, directement ou indirectement, notamment par référence à un numéro d'identification ou à un ou plusieurs éléments spécifiques de son identité physique, physiologique, génétique, psychique, économique, culturelle ou sociale ».



Brahim ATROUCH

Docteur en Droit,
Professeur universitaire.

En effet, Toute donnée relative à la vie privée d'un individu est une donnée à caractère personnel tels que le nom, le prénom, l'adresse, le numéro de téléphone, l'email, l'image, les vidéos, les données biométriques, les données génétiques, la voix... La loi 09-08 relative à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel impose une déclaration préalable auprès de la Commission nationale de contrôle de la protection des données à caractère personnel (CNDP) de tout traitement automatisé d'informations nominatives, définies comme celles qui permettent l'identification directe ou indirecte d'une personne⁽¹⁾.

En effet, la loi 09-08 s'applique aux seules personnes physiques. Le législateur n'a pas entendu protéger les personnes morales. Toutefois, la Commission nationale de protection des données à caractère personnel considère comme entrant dans le champ d'application de la loi les fichiers des entreprises, dès lors qu'y sont mentionnés les noms de personnes physiques. La conception large de la notion « données à caractère personnel » Se manifeste encore en ce qu'il



n'est pas nécessaire que l'information soit relative à des éléments de la vie privée ; les éléments qui se rattachent à des activités publiques d'une personne physique (activités politiques, syndicales, etc.) sont également protégés. Il n'est pas nécessaire non plus que les informations soient confidentielles pour bénéficier de la protection de la loi 09-08. Ce qui est visé par celle-ci, en effet, c'est le fait même de l'informatisation et non la protection directe du secret de la vie privée. Aussi, l'enregistrement de données nominatives parfaitement connues du public, ou aisément constituables à partir de documents imprimés, tombe aussi sous le coup de la loi².

L' article 1 alinéa 2 prévoit que « est considéré comme étant un traitement à caractère personnel toute opération ou ensemble d'opération automatisées ou non servant à la collecte, l'enregistrement, l'organisation, la conservation, l'adaptation ou la modification, l'extraction, la consultation, l'utilisation, la communication par transmission, la diffusion ou toute autre forme de mise à disposition, le rapprochement ou l'interconnexion, ainsi que le verrouillage, l'effacement ou la destruction des données à caractère personnel ». Que faut-il entendre d'abord par « traitement automatisé » ?

Il s'agit de tout traitement automatisé qui s'oppose au traitement manuel en général et suppose donc des opérations effectuées sur support informatique. Il existe aussi une autre définition, qui considère le traitement automatisé comme tout fichier qui n'est pas exclusivement manuel, ce qui inclurait non seulement le cas des traitements informatisés, mais aussi celui des traitements « mécanographiques » qui ont pour objet d'accélérer la recherche manuelle et d'autoriser les recherches croisées³. Le droit relatif à la protection des données et le droit du travail se complètent sans pour autant se croiser. Le champ d'application de ces deux réglementations est distinct: l'une consacre les droits individuels des salariés face aux traitements informatisés, sans peut être tenir suffisamment

compte de la relation de travail, l'autre établit des processus de négociation pour l'introduction de nouvelles technologies sans faire référence au respect de la vie privée et de l'identité humaine. Certaines entreprises souhaitent tout savoir sur leurs salariés pour faire des rapprochements de données, des profils, des tris, postulant que les informations relatives à la vie familiale, sentimentale, le mode de vie, de présentation extérieure et les goûts, la santé (y compris le code génétique), le passé scolaire, universitaire ou pénal, les habitudes de consommation, les réactions face à une situation donnée, les activités en dehors de l'entreprise, les comportements vis-à-vis des collègues ou du supérieur hiérarchique, les opinions, convictions et appartenances diverses, la nature des communications, etc... Sont de la plus haute utilité pour administrer le personnel.

Il faut noter que le respect du secret des correspondances ou des échanges écrits constitue l'un des piliers de la protection des données personnelles du salarié. La liberté de correspondre bénéficie d'un cadre juridique majeur au titre de la liberté d'expression et englobe ainsi les communications électroniques. La question se pose alors logiquement de savoir dans quelle mesure les correspondances privées du salarié sont-elles couvertes par le respect des données personnelles du salarié? Et l'employeur peut-il en prendre connaissance ? ■

(2)- Raymond GASSIN, « Informatique et libertés », in Répertoire de droit pénal et de procédure pénale- Janvier 2015, p. 29

(3)- Raymond GASSIN, « Informatique et libertés », in Répertoire de droit pénal et de procédure pénale- Janvier 2015, p. 32

CINÉ & COACHING

Titre original et en français	Patch Adams, Docteur Patch
Genre	Comédie dramatique
Année	1998
Durée	115 minutes
Scénario	115 minutes
Réalisation	Tom Shadyac
Distribution	Robin Williams, Philip Seymour Hoffman, Monica Potter



Fatima KASSIMI

Coach Personnel et Professionnel,
Responsable Développement RH.

Synopsis du film :

Après une dépression et un séjour volontaire en hôpital psychiatrique, Hunter « Patch » Adams s'est découvert un don pour apporter du réconfort et de l'aide aux gens par le biais du rire, il devient alors un étudiant en médecine avec une vision révolutionnaire concentrée sur le côté humain et relationnel du métier, et développe avec deux collègues étudiants et des amis un foyer humanitaire de soins qui aide les personnes qui ne trouvent pas le secours recherché auprès de la médecine.

Le film s'annonce déprimant avec un Hunter Adams suicidaire qui « a perdu le droit chemin » et a essayé de le retrouver dans un lieu inattendu, mais au lieu de s'attarder sur les circonstances qui ont conduit Patch à découvrir sa raison d'être, le film prend un détour « upbeat » lorsqu'il se concentre sur les conséquences qui ont suivi cette découverte, et comme par coïncidence, ces étapes décrivent les niveaux logiques de Robert Dilts, (Voir l'article détaillant l'outil dans la rubrique « Découverte ») mais à l'envers !



C'est une vérité universellement reconnue chez les cinéphiles, celle que les années 70 et 90 sont les meilleures décennies pour le cinéma américain. Les années 90 en particulier étaient très riches des histoires dramatiques qui exploraient la nature humaine dans tous ses états, et par conséquence, ce ne fût pas une surprise que mon choix pour le film de ce numéro soit aussi de cette période.



Le sens :

Le changement chez Patch a été déclenché dans le niveau le plus élevé, d'où l'impact extraordinaire sur les niveaux suivants.

Patch, dans un moment d'illumination, découvre ce qu'il veut faire pour le reste de sa vie, et le traduit avec des mots simples : « Je veux aider les gens : je veux les connaître, les écouter, et les aider ». Armé de cette vision, il regagne le goût de la vie et se lance avec enthousiasme pour la réaliser, il quitte l'hôpital psychiatrique et décide de commencer ses études dans la faculté de médecine avec la conviction que le rôle du médecin serait le chemin le plus adéquat pour concrétiser son rêve.

L'identité :

Patch décide ainsi de devenir un médecin, croyant que ce métier allait l'aider pour réaliser sa vision, mais il se heurte avec la vérité sévère et les supérieurs rigides avec leurs règles strictes.

Pourtant Patch estime que le devoir d'un médecin n'est pas uniquement de soigner les maladies, mais d'aider les gens, les soutenir moralement, et souvent en les faisant rire.

Les croyances/Valeurs :

Patch est convaincu que le rôle d'un médecin est de « Rendre la vie facile aux patients, et pas seulement retarder la mort ! » (Citation) et le moyen le plus pertinent qu'il a découvert c'est d'améliorer la qualité de vie des patients pendant leur séjour à l'hôpital : Patch n'accorde aucune importance au statut social de la personne qui vient lui réclamer de l'aide. Sa thérapie est universelle : elle passe par le rire, la bonne humeur et l'écoute.

Rendre la vie facile aux patients, et pas seulement retarder la mort !

Les Capacités/Compétences :

La capacité de Patch à écouter, son empathie, et surtout son sens d'humour contagieux ont été les meilleurs atouts qui l'ont aidé tout au long de son chemin, mais sa véritable protection contre un système qui rejette ses idées révolutionnaires était ses résultats excellents qui l'ont empêchés d'être exclu de son université.

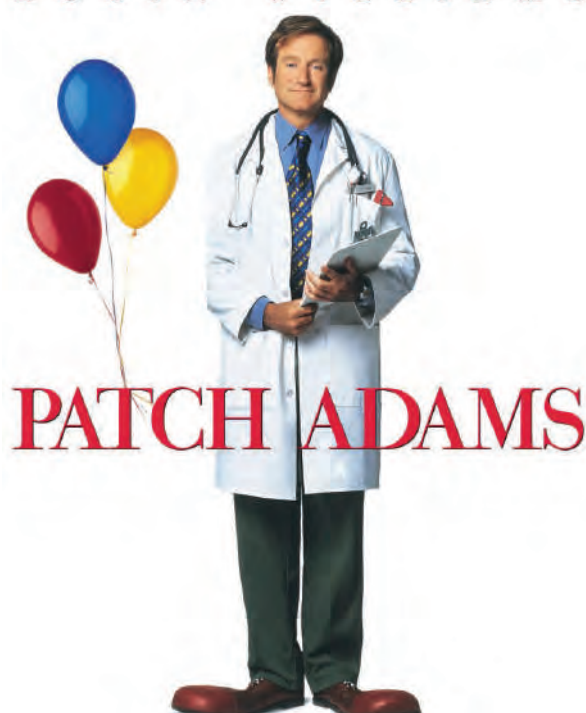
Les comportements :

Au fur et à mesure, les idées émergent, et le potentiel explose, Patch s'est montré très créatif quant aux moyens avec lesquels il communique avec les patients, même les plus inapprochables, et ses méthodes contagieuses ont lui permis de gagner beaucoup d'alliés qui ont adhéré à sa vision après avoir témoigné de l'efficacité de son approche.

L'environnement :

Patch finit par fonder sa propre clinique gratuite, créant ainsi l'environnement opportun où il peut concrétiser librement sa vision sans résistance du système, l'institut non seulement reçoit les patients les plus nécessiteux, mais également rend service à la communauté, en utilisant la médecine pour effectuer un changement social.

R O B I N W I L L I A M S



Malgré le caractère un peu trop optimiste du film, où il n'existe pas une menace sérieuse à l'avancement du protagoniste pour réaliser sa vision, mais l'histoire en fait retrace la vie réelle de Hunter "Patch" Adams, un homme qui a révolutionné la médecine, et qui a voulu changer les bases de la relation médecin-patient pour aider les malades d'une manière très particulière : en utilisant le rire. Patch Adams est un médecin américain qui est à l'origine de la « Risothérapie », une technique de psychothérapie qui vise à calmer les symptômes d'une maladie par le rire. Robin Williams est le choix idéal pour jouer ce protagoniste excentrique qui ne se prend presque jamais au sérieux, et bien que le film soit un peu trop optimiste (le recteur qui raide comme un piquet, les infirmières adorables, l'étudiant sérieux infecté par

“
*Plus le niveau
d'intervention
monte, plus le
changement est
spectaculaire*
”

la vision de Patch.) Il n'en demeure pas moins agréable à suivre.

Connaitre le but supérieur de son existence a permis à Patch de tracer ses objectifs, de les mettre en perspective, et de rester concentré sur eux. En apportant du sens à ses actions, et en étant aligné depuis le niveau le plus haut de la pyramide, Patch a été récompensé par le niveau le plus haut d'énergie.

Le film me parle sur un niveau personnel, car je suis une personne qui trouve son sens de vie dans l'humanité et son bonheur dans le fait d'aider les autres, et en témoignant la façon avec

laquelle Patch s'est acharné pour réaliser son rêve, et pour y adhérer son entourage, je me demande si j'aurais un jour le courage pour être aussi alignée sur tous les niveaux de changement évoqués.

Mes recommandations pour les films qui suivent la quête des protagonistes pour trouver un sens à leurs vies :



Departures (Okuribito)

Un long-métrage japonais réalisé en 2008, qui évoque un musicien en chômage découvrant le monde des rites funéraires.



Danse avec les loups (Dances with Wolves)

C'est le fameux film Réalisé et joué par Kevin Costner en 1990, il suit la transformation de vie d'un soldat américain après avoir passé du temps avec un tribu indienne. Dans un avant-poste de l'Ouest américain.



Blood diamond (Le Diamant de sang)

réalisé par Edward Zwick en 2006, avec Leonardo DiCaprio dans le rôle principal, où deux hommes avec des visions très différentes l'un de l'autre finissent par créer un partenariat improbable pour réussir un objectif commun.



NOUVEL AN

2021

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

Pour plus d'infos :

☎ 06 62 06 20 32

☎ 06 61 24 66 47



HORIZON RH
L'HOMME AU CŒUR DE LA PERFORMANCE

Sens

Issu du latin *sensus* qui désigne en général l'action de sentir, de percevoir, d'où de nombreuses acceptions : "perception par les sens", "sentiment" ; dans le domaine intellectuel : "manière de voir", "faculté de penser, de comprendre", "idée, pensée". Par extension, le sens a pris la valeur psychologique plus générale d'« aptitude à percevoir une catégorie de valeurs ».

A- SENS DE LA VIE :

Le sens est aussi une **quête**. Trouver du sens à sa vie (personnelle et professionnelle) implique de savoir dire **non** à certaines choses et **oui** à d'autres.

Le sens de la vie désigne l'interrogation profonde sur l'origine, la nature et la finalité de la vie ou de l'existence. Cette interrogation métaphysique est polysémique (Grondin, 2011) : **Téléologique** : *Où va-t-elle ?* **Sémiologique** : *Que signifie-t-elle ?* **Axiologique** : *Que vaut-elle ?* **Ontologique** : *D'où vient-elle ?* Etc. Dans les cultures humaines, de nombreux courants intellectuels, philosophiques, artistiques, religieux ou scientifiques se sont emparés de ces questions pour les traiter chacun à sa manière, donnant lieu à autant d'approches, voire de réponses différentes et parfois même contradictoires.

Le philosophe Jean Grondin en parle comme d'une "pensée essentielle", fondant la philosophie, et qu'il résume ainsi : « *Que faisons-nous ici, pourquoi et pour qui sommes-nous là, que devons-nous, que pouvons-nous y faire, que nous est-il permis d'espérer ?* »

Pour Grondin (2011) la philosophie ne peut pas "donner" un sens à la vie, mais « *seulement tenter d'éveiller l'attention à ce sens dans lequel la vie nous emporte et que les grands artisans de notre humanité, les prophètes, les artistes et les penseurs ont su mettre en langage et en images.* » La spiritualité, par contre, dans ses différentes déclinaisons, offrirait différentes voies pour "accéder" au sens de l'existence, en séparant deux réalités : la réalité matérielle et la réalité spirituelle, nommant cette dernière âme ou esprit.

Le sens, donc (ou finalité donnant du sens), c'est cet essentiel qui nous motive et nous pousse à nous dépasser. Signification ou valeur qui donne une direction à suivre.

Exemple : une vision, au nom de laquelle nous sommes disposés à consentir des "folies", les meilleures et les "pires" ! Il est souvent affirmé qu'un leader sait donner du sens aux objectifs qu'il propose aux autres de l'aider à atteindre. Pour réellement mobiliser un collectif, ce sens est généralement partagé à travers l'expression d'une vision à long terme, par la précision d'une mission collective, et surtout par la mise en œuvre d'un comportement exemplaire.

Qu'il se questionne ou non, l'homme cherche à procréer, travaille à la protection et à l'éducation de sa descendance, veut se sentir utile, cherche à repousser la souffrance et la mort, et à accéder à une existence supérieure (sociale ou religieuse). C'est la conscience de sa mortalité qui le pousse à se questionner, qui rend l'existence "humaine".

B - SENS ET COACHING

Dans le sillage du développement d'approches se basant sur les neurosciences, l'intelligence émotionnelle, les champs relationnels, la méditation et autres positions intégratives, philosophiques et spirituelles, de plus en plus de coachs investissent de nouveaux cadres de réflexion et de nouveaux canaux d'information (la conscience, l'intuition...) donnant ainsi une nouvelle dimension à la pratique de leur métier. Parallèlement, de plus en plus de clients entament une démarche de coaching afin de donner un sens plus profond à leurs vies personnelles et professionnelles.

Vision

A- VISION VS MISSION

Pour entraîner l'adhésion, la vision ne peut se réduire à une simple déclaration d'intention. Elle doit être concrétisée par la formulation d'un but commun clairement identifié, qui oriente les initiatives... Pour donner sens à l'effort de chacun, la vision doit exprimer une représentation personnelle de l'avenir, porter sur le long terme (sur 10, 20 ou 30 ans) et être traduisible en projets concrets.

Distinguant **Vision** et **Mission**, Cardon (2009) cite deux exemples :

1°- VISION (DE L'AVENIR) : « Dans les vingt ans et au sein des entreprises au niveau mondial, les équipes et leurs hiérarchies telles qu'elles existent aujourd'hui vont disparaître pour être remplacées par des réseaux éphémères, ouverts, très étendus et à configurations variables et adaptables, centrés sur des projets restreints, caractérisés par des relations paritaires et collaboratives. »

2°- MISSION (D'UNE ENTREPRISE DE SERVICES AUX ENTREPRISES) : « Se développer dès à présent en modélisant ce type de structure pour être précurseur dans la fourniture d'outils de communication et de services au bénéfice des organisations du futur. »

B- CRITÈRES DE LA VISION

Cela passe généralement par l'expression d'une conviction sur la façon dont son secteur d'activité va évoluer, et la formulation d'une ambition sur la place que l'on souhaite que l'entreprise y occupe. Pour remplir son rôle de création de sens pour les salariés, une vision doit respecter quelques critères :

1°- TOURNÉE VERS LE FUTUR : Elle doit proposer une image de l'avenir et non une prolongation du passé.

2°- RÉALISTE : Elle doit se décliner en objectifs concrets, qu'il est possible d'atteindre.

3°- SIMPLE : Les mots et les phrases trop complexes restreignent le pouvoir émotionnel de la vision.

4- AMBITIEUSE : Elle doit représenter un défi susceptible de mobiliser les énergies.

5°- PRÉCISE : Elle doit fixer une direction claire et ne pas se prêter à des interprétations divergentes.

6°- SOUPLE : La vision doit laisser de la latitude dans la façon d'atteindre le but fixé.

C- DES APPROCHES POUR LA VISION

Citons à titre d'exemple les trois approches suivantes :

1°- L'approche **VISION** de Vincent Lenhardt, qui met l'accent sur le Sens,

2°- L'approche **VISIONING** de Doyle qui met l'accent sur la dynamique de l'action simultanée avec l'élaboration de la vision,

3°- L'approche **GLB**, de Youness Bellatif, qui met l'accent sur la prise en compte de la culture.

VISION (VL). Les entreprises sont confrontées philosophiquement à la complexité, sur le plan de l'environnement aux menaces de changement, managérialement à des politiques d'adaptation, de régulation, et d'organisations (hommes et structures)... Dans ce contexte d'imprévisibilité, le leader doit répondre, entre autres, à la question suivante : comment assurer l'Harmonie entre les différentes logiques qui traversent l'organisation dont il a la responsabilité ? C'est la logique vision qui fait sens.

Souvent lancée par un leader qui a su capter l'intuition collective et les besoins futurs du marché, la vision n'est pas un état figé, c'est une dynamique de progrès.

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

Resultats du test

Arrivé à ce point, écrivez votre score pour chacune des forces ci-dessous, puis classez les, de la plus importante à la plus faible. Vous aurez généralement cinq scores ou moins se situant à **9 ou 10**, et ce sont vos forces les plus importantes, du moins telles que vous les avez notées. Entourez-les. Vous aurez également plusieurs scores faibles, entre **4 (ou moins) et 6** ; ce sont vos faiblesses.

SAGESSE ET CONNAISSANCES

- 1 Curiosité
- 2 Amour de l'apprentissage
- 3 Jugement
- 4 Ingéniosité
- 5 Intelligence sociale
- 6 Perspective

JUSTICE

- 12 Citoyenneté
- 13 Impartialité
- 14 Leadership

TEMPÉRANCE

- 15 Maîtrise de soi
- 16 Prudence
- 17 Humilité

COURAGE

- 7 Bravoure
- 8 Persévérance
- 9 Intégrité

HUMANITÉ ET AMOUR

- 10 Gentillesse
- 11 Amour

TRANSCENDANCE

- 18 Appréciation de la beauté
- 19 Gratitude
- 20 Espoir
- 21 Spiritualité
- 22 Pardon
- 23 Humour
- 24 Entraînement



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

Designed by: Amina SAHIIH FELLOUS