

# Courrier Personnel

N°10 - Janvier 2011

Revue périodique de l'Association Algérienne des Ressources Humaines



## LE COACHING

- Qu'est-ce que le coaching?
- Les patrons séduits par le coaching
- Pourquoi se faire coacher?
- Coacher plutôt que diriger: une formule à succès
- Devenir coach professionnel

## INFORMATIONS

- Etude de l'activité de l'opérateur en situation de mode de fonctionnement dégradé des équipements
- La femme et le marché du travail: Etat des lieux
- Le système de formation dans le développement des compétences: L'expérience algérienne

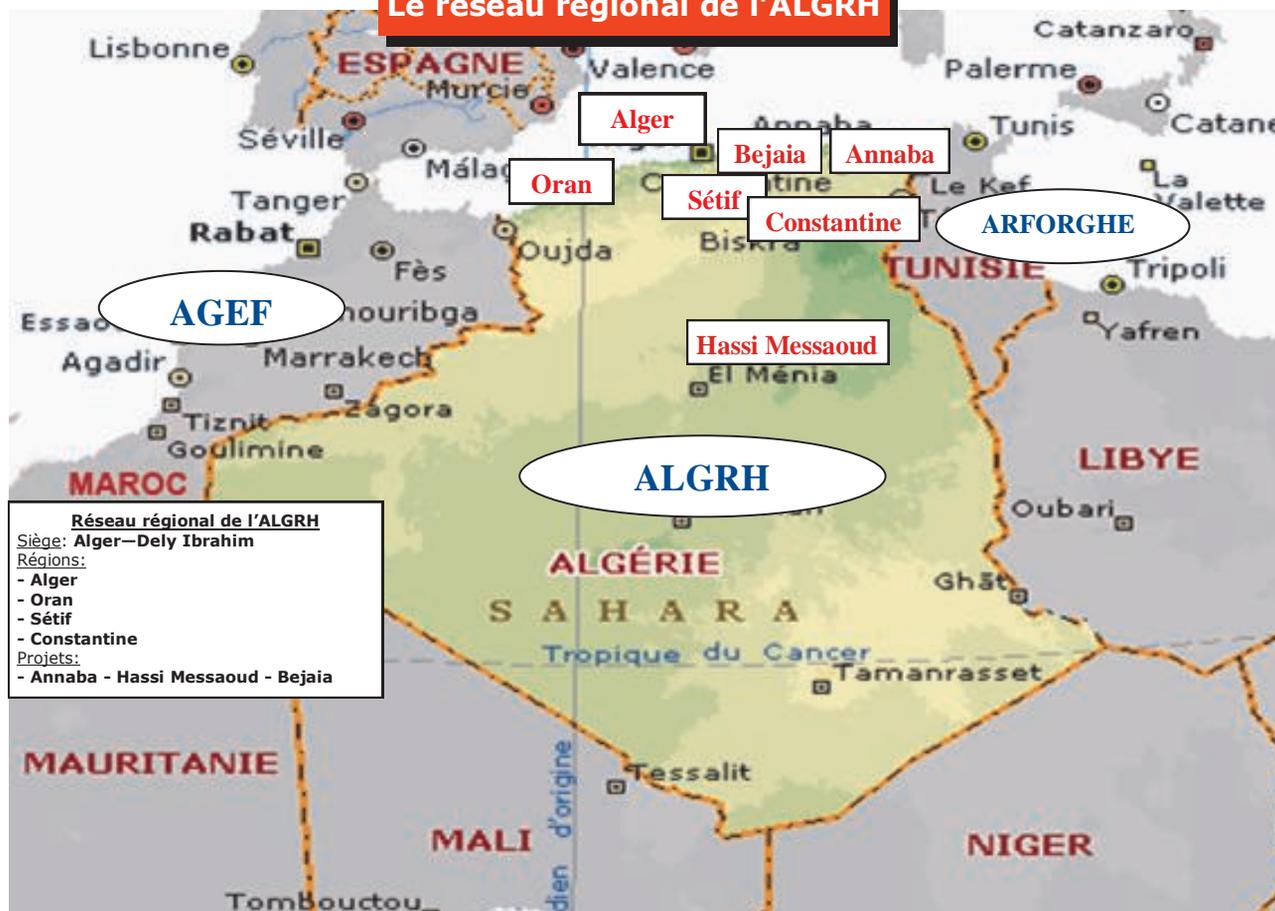
## CONSEILS

- Bagarre entre deux salariés: comment réagir?
- Les 10 causes principales de l'échec dans le leadership
- Comment mesurer la compétence d'un cadre ou d'un technicien ?
- Les 7 étapes clé pour réussir un projet

**Les personnes sur la photo de la première page de la revue, debout de gauche à droite, sont:**

- M. Benyounes**, Président de l'UNEP
- M. Badreddine**, Secrétaire Général de la Fédération des Pétroliers et Député à l'APN
- M. Francoeur**, Président de la Fédération Mondiale des Ressources Humaines
- M. Mana**, Président de l'ALGRH
- M. Javillier**, Professeur de droit à l'Université Panthéon-Assas et Conseiller du BIT
- M. Shiller**, Représentant de la Fondation Konrad Adenauer pour le Maghreb
- M. Koriche**, Professeur de droit à l'Université d'Alger et Consultant
- M. Hafnaoui**, Consultant en droit du travail

### Le réseau régional de l'ALGRH



### Revue périodique éditée par l'Association Algérienne des Ressources Humaines ALGRH

Siège social, Rédaction et Administration:

Ras El Fourn, Villa 16, Dely Brahim - Alger - Algérie  
Tél: +213 (0)21 336 428 / Fax: (0)21 336 429

E-mail: [algrh\\_alger@hotmail.com](mailto:algrh_alger@hotmail.com)

Directeur de la publication: Ahmed Mana

Directeur de la rédaction: Abdelhamid Maïza

Conception et impression: Medium Communication

Ce dixième numéro de la revue « **Courrier Personnel** » a été réalisé et publié en partenariat avec la Fondation Allemande « **Konrad Adenauer** ».

## La lettre du Président

### Le coaching

- P 6 - Le coaching**  
*Omar Abeida - Coach*
- P 8 - Qu'est-ce que le coaching?**
- P 9 - Si vous suivez un programme de coaching, qu'allez-vous en retirer ?**
- P 11 - Les patrons séduits par le coaching**  
*Par Jean François Polo, journaliste aux Echos*
- P 15 - Nouvel accompagnement du changement: le coaching et le team building**  
*Bernard Bouvier, Consultant, Lyon*
- P 19 - Pourquoi se faire coacher?**  
*Évelyne GUFFENS, depuis 2000 Coach et consultante - Formatrice*
- P 20 - Coacher plutôt que diriger: une formule à succès**  
*Danielle Coulombe, PCC*
- P 21 - Devenir coach professionnel**

### Informations

- P 24 - Etude de l'activité de l'opérateur en situation de mode de fonctionnement dégradé des équipements**  
*Dr. El Hadi Fasla, Vice Président ALGRH, Consultant senior Cabinet BCS Group- Oran*
- P 28 - La femme et le marché du travail: Etat des lieux**  
*Abdelhamid MAIZA, Secrétaire général de l'ALGRH, Consultant en ressources humaines -M.B.A*
- P 32 - Le système de formation dans le développement des compétences: L'expérience algérienne**  
*Lamri MOUSSAOUI, Vice Président ALGRH- Consultant formateur en Ressources Humaines*

### Conseils

- P 37 - Bagarre entre deux salariés: comment réagir?**
- P 39 - Les 10 causes principales de l'échec dans le leadership**
- P 40 - Établir un système de rémunération**
- P 44 - Comment mesurer la compétence d'un cadre ou d'un technicien ?**
- P 45 - Introduction à la gestion de projet**  
*Christian Caoudal, Dirigeant / Partners Solutions - Ingénieur Consultant*
- P 46 - Les 7 étapes clé pour réussir un Projet**  
*Christian Caoudal, Dirigeant / Partners Solutions - Ingénieur Consultant*

### Divertissement

- P 48 - Des trucs intelligents à faire suivre !!!**
- P 49 - Évaluez vos compétences**

Coup de cœur !

## Organiser et schématiser vos pensées avec FreeMind (logiciel libre)

FreeMind n'est pas un éditeur de texte à proprement parler, et n'est pas forcément adapté pour gérer des textes très longs et "monoblocs" comme un article, un mémoire ou un rapport. Ce n'est donc pas un équivalent ou un concurrent de Microsoft Word. Cependant, même si nous n'irions pas jusqu'à parler de la mort du traitement de texte classique, ce logiciel, témoin d'une nouvelle manière d'aborder l'écriture de documents électroniques.

Plus que le contenu, qui reste tout de même le plus important, c'est la mise en forme des textes qui est ici totalement repensée, afin de mettre en exergue une hiérarchie, un plan, ou tout simplement pour obtenir une visualisation plus intuitive et plus complexe que le simple système de titres et sous-titres des traitements de textes.

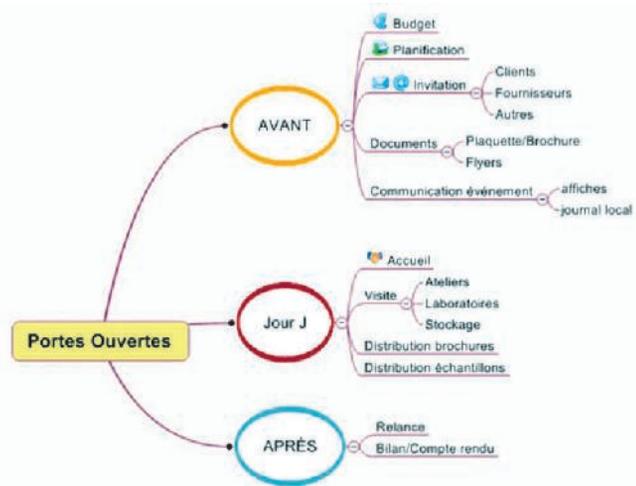
La prise en main du logiciel n'est pas des plus évidentes. Passées les premières hésitations (mais qu'est-ce qu'il faut que je fasse ???!), le fonctionnement de FreeMind devient cependant assez simple.

L'interface de FreeMind se présente sous la forme d'une immense page blanche dans laquelle vous allez pouvoir insérer des petits modules de texte que vous hiérarchiserez en notes parentes et en notes filles.

Ainsi, idées, commentaires ou remarques sont organisés dans un organigramme aux multiples branches et sous-branches qui témoignent des relations logiques entre eux. C'est ce qu'on appelle communément une carte heuristique\*. Une image étant souvent plus explicite que des mots.

Les mises en forme classiques du texte (italique, gras, couleur et taille des polices) sont présentes ; une barre latérale gauche permet aussi d'insérer dans les notes de petites icônes pour identifier rapidement leur contenu (smiley, courrier, point d'interrogation, flèches, etc.).

FreeMind peut permettre d'organiser ses idées, de les mettre en relation les unes avec les unes autres dans une arborescence graphique qui pourra servir soit de document de présentation, soit de brouillon de travail. On peut penser à certaines utilisations pratiques, comme la gestion de projet, la création du plan détaillé d'un rapport, d'un fichier de liens internet commentés, ou de n'importe quelle collection de données qui nécessite une organisation hié-



rarchique. Les documents FreeMind sont par ailleurs exportables au format HTML sous forme de liste à puce.

Une expérience à tenter, pour voir si ce genre de logiciel peut répondre à vos besoins.

### Applications :

La carte heuristique a de nombreuses applications potentielles dans des domaines personnels, éducatifs et professionnels. Ses possibilités incluent :

- \* la prise de notes ;
- \* la remise en forme de ces notes ;
- \* la préparation d'un exposé, d'un discours ;
- \* le brainstorming ;
- \* l'aide au résumé ;
- \* la structuration d'un projet ;
- \* la révision et clarification d'idées ;
- \* l'identification de mots clefs ;
- \* la visualisation d'organisation complexe d'idées ;
- \* l'aide à l'apprentissage mnémotechnique ;
- \* L'organisation de l'accès (par des liens) à un ensemble de fichiers ...

La carte heuristique est utilisée dans l'enseignement et dans le milieu des affaires, et son principe est exposé dans certains cours de management.

*\*La Finlande est encore classée première cette année au sein de l'OCDE pour la qualité de son enseignement. L'utilisation de la carte heuristique n'est pas l'unique raison de la performance finlandaise mais elle sert les postulats pédagogiques d'une école qui fait confiance dans le potentiel de chaque enfant. Les enseignants accompagnent l'élève dans la construction de son propre savoir*

*La Lettre du Président*

L'ALGRH fêtera, en 2011, le 20<sup>ème</sup> anniversaire de sa création. Que de chemin parcouru avec des joies et des désillusions.

La dynamique créée, durant les premières années, s'est essouffée du fait de l'intérêt inégale accordé par les cadres RH et les sociétés, notamment du secteur privé et des événements qu'a connus notre pays, qui n'ont pas permis à notre association d'arriver au niveau de développement espéré.

Les objectifs inscrits dans le programme de travail de l'ALGRH restent pour la plupart d'actualité, c'est-à-dire atteindre le niveau de rayonnement des grandes associations étrangères, constituer un pont entre les universités les instituts et les écoles de formations et les sociétés et être un interlocuteur privilégié des institutions publiques, en matière de rationalisation et de développements des RH.



**M. Ahmed MANA**  
Président de l'ALGRH

La bonne volonté manifestée par les membres des différents bureaux de l'association n'est pas suffisante. Il faut l'implication effective des cadres RH et des sociétés, notamment celles du secteur privé pour réaliser les objectifs assignés.

Il faut reconnaître que si l'ALGRH se maintient, c'est grâce aux entreprises du secteur public.

J'espère que le 20<sup>ème</sup> anniversaire, sera celui du second souffle et du renouveau.

Je termine cet appel, en souhaitant à tous nos adhérents, individuels et collectifs et aux amis de l'ALGRH un nouvel an de santé et de prospérité.

**M. Ahmed Mana,**  
**Président de l'ALGRH**

## Le coaching

**Omar Abeida** - Coach  
omad@hotmail.fr

**« Le rôle du coach est de vous aider à clarifier votre problème ou votre projet, puis à chercher les solutions qui vous conviennent. Il s'agit parfois de vous apporter en urgence une aide immédiate, mais le plus souvent de vous amener à prendre conscience de vos propres freins, de vos ressources inexploitées et d'être ainsi plus conscient des conséquences de vos décisions ».**



**L**es champs d'application d'un coaching sont nombreux : deuil du pouvoir (manipulation, argent, droit à l'erreur), tolérance de l'autre, autonomie, responsabilité, zone d'efforts, « solitude du manager »...un coaching d'équipe. Des individus épanouis et sereins dans un environnement professionnel en perpétuel mouvement. C'est le pari que relève le coaching. Ses applications portent sur 2 axes majeurs : harmoniser les ressources humaines en entreprise, et développer leur adaptabilité à un contexte professionnel en constante mutation.

C'est –ce second aspect qui fait l'actualité du coaching. Il répond en effet aux profondes mutations qu'ont connues les fondamentaux économiques ces dernières années : mondialisation, évolution boursières (opa, fonds de pension), finances modernes, Start up, virtualisation.

Par définition, le changement ne se fait pas sans douleur, tant pour l'homme que pour l'entreprise.

Le coaching se propose donc

d'accompagner le manager et son équipe pour qu'ils appréhendent au mieux le changement, s'adaptant ainsi plus aisément aux réalités fluctuantes en matière de ressources humaines, le coaching introduit et développe le concept de développement personnel.

### **Cinq besoins à assouvir dans l'entreprise.**

Un historique des rapports entre l'homme et l'entreprise permet de saisir les enjeux du développement personnel. Tout au long de sa naissance, l'entreprise a du répondre aux besoins fondamentaux des employés afin d'optimiser leur motivation.

Les trois premiers besoins des salariés mis en évidence par la pyramide de Maslow (salaire, sécurité, statut social) ont été satisfaits durant la période taylorienne.

Les DRH répondront ensuite au 4ème besoin : celui de la reconnaissance, une réponse qui a ses propres limites. Ce n'est pas parce que le manager dit bonjour aux membres de son équipe le matin qu'ils travaillent en chan-



tant.  
Aussi, pour maintenir l'implication d'un personnel, l'entreprise doit désormais répondre à une 5eme et ultime aspiration profonde : **l'accomplissement.**

Une aspiration d'autant plus importante qu'elle inclut une dimension existentielle.  
Et c'est là l'autre champ d'investigation du coaching : concilier les intérêts respectifs des hommes (leur bien être) et de l'entreprise (la création de richesses).

La mise en cohérence ne se fait pas toute seule et souvent on a besoin d'une parole pour parler de son stress, pour réfléchir, pour travailler à son positionnement, pour ajuster les relations. Ça ne se fait pas à coup de notes de service ou de décisions brutales.  
**Eclaircir la situation .....Et trouver des solutions.**

L'intervention d'un tiers, le coach, se définit dès lors comme une recherche assistée de cohérence. Le coach est un agent du changement .le coach est attaché à la réussite de son champion. Il a pour mission de l'assurer, de l'entraîner et de lui faire gagner du temps.  
Détecteur des talents de son coa-

ché, c'est aussi celui qui le pousse et l'aide à maintenir le cap dans les moments où l'objectif se dérobe. Dans le monde sportif il y a le math puis un temps de réflexion et entraînement.

Dans l'entreprise, c'est le match tous les jours, le coaching va être ce lieu de recul de réflexion où l'on teste ses idées, où l'on prépare ses rencontres, ses négociations. Le coach est souvent une personne d'expérience qui s'est construite à partir de vécus et de référentiels variés : un homme mur, qui a l'expérience des âges de la vie et dont la fonction est de permettre et de transmettre.

Formé par des expériences précédentes, il capitalise sur ce qu'il a participé à inventer avec d'autres, et transporte le fruit de sa réflexion et de sa pratique de la génération précédente à la génération suivante, d'une organisa-

tion à une autre. Il est des métiers de jeunesse et d'autres de maturité. Le coaching à titre professionnel, relève des seconds.une parties des qualités requises pour exercer est de celles qui s'acquièrent avec le temps.

L'autorité personnelle, l'expérience des âges de la vie, la connaissance des écueils, l'expérience des organisations, se forgent par l'expérience. D'autres qualités, comme l'objectivité pour relativiser la force de caractère pour forcer l'histoire, la patience pour laisser le temps au temps, la disponibilité et la maîtrise qui, liées à la détermination, entretiennent le cap sur l'objectif décidé.

De fait, le métier de coach s'inscrit dans une seconde partie de carrière, le virage s'opérant aux alentours de la cinquantaine. il s'agit d'un « métier passion » très attractif, un élément qui explique l'engouement qu'il suscite.une formation sérieuse est indispensable. Elle coute cher : les tarifs d'une prestation sont de 300 euros de l'heure environ, soit un budget de 5000 euros pour quinze à vingt heures d'entretien personnalisé.

De fait, le métier de coach s'inscrit dans une seconde partie de carrière, le virage s'opérant aux alentours de la cinquantaine.

Durant cette formation, les futurs coaches intègrent les fondamentaux qui construiront leur « boîte à outils : Analyse transactionnelle, programmation neurolinguistique, systémique, process communication management, team management system... Enfin le coach doit adhérer à une déontologie, respecter son obligation de moyens, préserver la confidentialité des entretiens, se prémunir de tout abus d'influence, agir dans l'intérêt de l'entreprise et du coaché.

## Qu'est-ce que le coaching?

Le coaching est orienté vers l'accompagnement et l'épanouissement du client, "le coaché". Le coaching est un accompagnement par un professionnel appelé coach. Il se définit comme une relation suivie dans une période définie. C'est une démarche structurée qui permet d'obtenir des résultats concrets et mesurables dans la vie professionnelle et personnelle. A travers le processus de coaching, le client approfondit ses connaissances et améliore ses performances. Le coaching est tourné vers la motivation, le potentiel et les ressources de l'individu. Il s'appuie sur les valeurs et le talent de chacun.

Différentes sortes de coaching existent : coaching en entreprise (business coaching), coaching d'équipe, coaching de vie (life coaching), coaching sportif.

Le coaching professionnel se caractérise par une déontologie définie par les fédérations professionnelles de coachs, une posture, des compétences spécifiques, un mode opératoire et des techniques.

### Un coach c'est :

Le coach est d'abord l'interlocuteur qui donne des repères et aide les personnes à se positionner par un questionnement approprié dans une dynamique projet. C'est un exportateur d'énergie. Il agit comme un révélateur en stimulant les individus à être les porteurs de leurs valeurs et les acteurs de leur vie.

En entreprise, c'est un accompagnateur du changement qui permet aux responsables, aux équipes et aux organisations, de franchir les étapes nécessaires à leurs mutations. A certain moment, il peut devenir un garant de la cohérence entre les motivations de la personne, ses objectifs professionnels et le projet de l'organisation. Son expertise se situe au niveau des processus relationnels. Il joue le rôle d'animateur, de facilitateur et de médiateur.

Le coach aide le coaché à :

(1) Dynamiser un projet et accélérer sa mise en action : projet de vie, d'entreprise, d'équipe... Améliorer sa performance : connaître ses points forts et les utiliser, prendre conscience de ses motivations... Savoir ce que l'on veut et faire ce qu'il faut pour l'obtenir : définir ses objectifs, une stratégie, une organisation dynamique porteuse de projets, décider... Faire des choix et nourrir ses priorités : mise en cohérence de ses valeurs, de ses besoins et de ses actes, clarifier son positionnement... Vivre

un changement : rupture ou transition de vie, démotivation, conflits, relations interpersonnelles difficiles, stress, peurs...

### Un coach ce n'est pas :

Un mentor : le coaching s'effectue dans une démarche partenariale et d'égalité entre l'accompagnant (« coach ») et le client (« coaché »). Le principe fondamental du coaching est la coresponsabilité.

Un consultant, un expert : le coach est dans le questionnement qui permet au coaché d'entrer dans son processus interne.

Un psychothérapeute : le coach fait référence à un questionnement orienté sur un axe « présent-avenir » et non "passé-présent" comme le psychothérapeute.

Un gourou : Il faut différencier le coaching de certaines idéologies qui déclarent l'utiliser, comme certaines sectes ou certains mouvements se déclarant religieux.

### Le coaching se réfère à :

La philosophie est l'une des racines du coaching, dans la mesure où elle est un exercice autonome de la raison, même quand celle-ci est guidée par le dialogue. Savoir poser les problèmes, trouver par soi-même des solutions variées, faire progresser une façon de voir les choses et la vie, font partie intégrante du coaching comme de la philosophie.

Le coaching peut se référer à l'Analyse Transactionnelle. Il part alors du principe que le coaché est capable de changer ses croyances sur lui-même, le monde et les autres qui l'empêchent de développer son potentiel. Les techniques majeures d'intervention sont l'établissement de contrats relationnels ainsi que l'utilisation du questionnement, d'explications, de liens avec la psychologie et la communication. Le coaching peut aussi se référer à la Programmation Neuro Lin-

guistique (PNL). Il part alors du principe que le coaché peut parvenir à l'état d'excellence qu'il souhaite. Les techniques majeures d'intervention sont la visualisation de l'état désiré et le questionnement sur le « comment y parvenir? », le modèle des parties, les déplacements dans l'espace, les stratégies mentales.

(1) référence FFC

## Si vous suivez un programme de coaching, qu'allez-vous en retirer ?



**Etre** accompagné par un coach, un agent du changement, vous permet de **réussir** vos projets de changement **en toute sérénité**. Vous apprenez notamment à dépasser vos croyances, et à rester centré sur vos besoins et vos valeurs en harmonie avec votre entourage (collègues, responsable, collaborateurs, amis, famille). Le coaching porte sur toutes les compétences et il est particulièrement bien adapté aux "savoir-être" et "savoir-faire" concernant l'organisation, le temps, la communication interpersonnelle, les relations, le management ...

### 1. Qu'est-ce que le changement ?

Le **changement** dans la vie professionnelle et dans la vie privée est **permanent**. On pourrait même dire que "**vivre c'est changer**", que ce soit pour les organisations ou les individus. Il est aujourd'hui vital de savoir s'adapter avec agilité au changement : dans chaque contexte, l'environnement économique, social, familial et écologique est de plus en plus instable.

Pour certains, **résister au changement** est une raison de vivre. Et pourtant refuser de changer ne

fait que rendre la vie plus difficile pour soi-même et pour son entourage. En fait, de façon quasi mécanique, **nous sommes tous résistants au changement** pendant quelques secondes ou pendant des années. Les raisons de ses résistances sont multiples, mais le propos ici n'est pas de les énumérer. Pour beaucoup, vouloir vraiment changer ou **accepter de changer sans y être résigné** est un **véritable défi**. Enfin certains essayent même désespérément de changer les autres.

Dans tous les cas, il n'y a changement en profondeur que s'il y a un **pilotage coopératif du changement**. Le changement opère quand il y a catalyse.

Un coach en tant qu'**agent du changement** est un catalyseur de changement et un co-pilote pour la conduite du changement.

### 2. Vos Projets de Changement Professionnels ou Privés

**Si vous êtes salarié, cadre ou dirigeant en entreprise, souhaitez-vous ?**

- Développer votre **performance** et celle de vos

collaborateurs,

- Vraiment gérer votre **temps**, être inspiré plutôt que sous l'emprise du **stress**,
- Mieux **vendre**, vous vendre et savoir négocier,
- Faire les bons choix pour votre **carrière**,
- Faciliter votre accès à un nouveau poste, la prise d'une **nouvelle fonction**,
- **Communiquer** avec un impact positif,
- Savoir **demander**, savoir **accepter** sans être résigné et savoir **refuser**,
- Développer l'expression de vous-même et votre **leadership**,
- Lancer un nouveau projet,
- Favoriser l'éclosion de votre **potentiel** et la concrétisation de vos idées,
- **Animer** des réunions productives et créatrices,
- Prendre la **parole en public** et dépasser vos peurs,
- Piloter efficacement vos **projets** et optimiser les processus opérationnels,
- Comprendre les profils et les besoins de vos collaborateurs et de vos clients,
- Motiver vos **équipes** par des objectifs spécifiques et mesurables,
- Gérer le **changement** avec élégance et efficacité,

### Si vous êtes particulier, indépendant, artiste, souhaitez-vous ?

- Avoir **confiance en vous** et faire confiance aux autres,
- Vous dépasser pour **réussir** vos projets personnels,
- Equilibrer efficacement votre **temps libre** et vos activités professionnelles,
- Vous **engager** vraiment dans vos **passions**,
- Vous réorienter professionnellement, intégrer une nouvelle fonction,
- Oser **créer** votre entreprise,
- Identifier vos blocages, vos peurs, et les dépasser,
- **Etre bien** avec les événements de la vie et les générer plutôt que les subir,
- Vivre une **vie** de couple et familiale **heureuse**,
- Vous lancer dans une nouvelle activité,
- Affronter avec **sérénité** les incertitudes de la vie,
- Evaluer les besoins des autres et leur apporter ce dont ils ont besoin,  
Etre acteur d'une **vie professionnelle et privée harmonieuse et riche** !



### 3. Réussir le Changement

Réussir le changement, c'est **réussir un projet de changement**.

- Un projet est défini par un contenu, une cible à atteindre, un objectif visé et ce dans un délai prédéfini. La plupart du temps, la non réussite du changement est liée à la confusion des objectifs, et/ou à la mauvaise estimation de ses propres capacités et de celles des participants au projet de changement. Le coaching sert à clarifier **les objectifs, les valeurs, les émotions** liées à la nature du changement, à faire émerger le **réel potentiel** des organisations et des individus et ensuite permet de lancer les **actions idoines, inspirantes, innovantes et motivantes**.

Tous les changements dans les domaines professionnels ou privés indiqués ci-dessus, peuvent être gérés sous la forme d'un projet. Et c'est même parce qu'ils sont gérés sous la forme d'un projet, qu'ils sont possibles à obtenir. Chacun peut le faire parce qu'il a en lui les talents nécessaires. Cependant chacun n'a pas pleinement conscience de ses talents et a bien souvent plutôt conscience de **croyanances limitantes** (qui avec le temps sont devenues des certitudes) pour ne pas réussir ses projets. **Etre accompagné par un coach, un agent du changement, vous permet de réussir votre projet de changement plus facilement et plus rapidement en dépassant vos croyances.**

Enfin, il est important de noter qu'être coaché pour un domaine particulier, pour un projet de changement donné, a également des **impacts bénéfiques sur les autres domaines de votre vie**, parce que vous acquérez **une nouvelle façon d'être globale**.

## LES PATRONS SEDUITS PAR LE COACHING

Par Jean François Polo, journaliste aux Echos

**I**l y a eu l'engouement pour la « qualité totale ». Puis la vogue du reengineering. Voici maintenant que le coaching s'impose comme un concept en apparence incontournable dans l'univers des conseils d'entreprises et autres consultants en management. Sa cible privilégiée : les hauts dirigeants. Avec pour objectif de les aider à assumer au mieux leurs fonctions de stratégie et d'animation des équipes, tout en travaillant à leur épanouissement personnel. L'exercice, qui allie soutien psychologique et assistance à la décision, est largement influencé par les méthodes appliquées dans le monde sportif. Ici, les grands matchs à gagner, ce sont les défis liés au changement d'entreprise, tels que fusions, restructurations ou internationalisation.

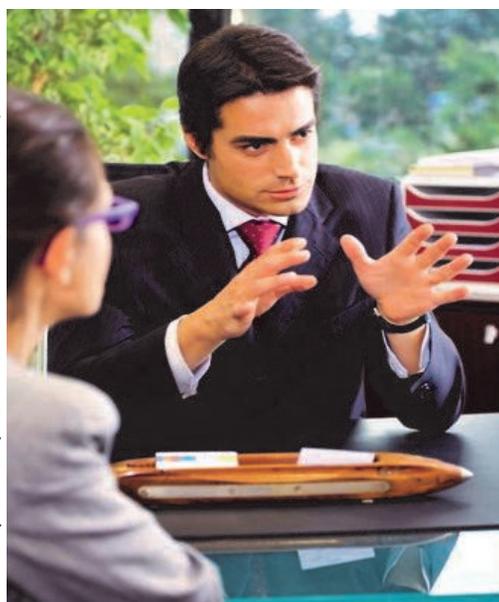
Cette guidance des temps modernes constitue-t-elle une vraie innovation ou bien un simple replâtrage d'idées anciennes ? De mauvais esprits pourraient n'y voir qu'un mariage entre l'antique maïeutique de Socrate, qui aide l'individu à accoucher de sa propre vérité, et les méthodes de management américaines venues tout droit des années 50. Le vocable anglo-saxon coach n'est lui-même rien d'autre, après tout, que l'héritier du vieux verbe français cocher. L'appréciation est d'autant moins évidente que chaque coach, en fonction de son origine intellectuelle et professionnelle, applique ses propres recettes. La vision d'un ex-psychothérapeute ou celle d'un « maître praticien certifié en programmation neurolinguistique et en hypnose éricksonnienne » divergera de celle d'un diplômé d'HEC ou d'un ancien d'Ernst & Young.

Et pourtant, ce n'est pas un hasard si le coaching séduit un nombre croissant de dirigeants. Ses atouts le différencient en effet de la plupart des autres formes d'aide au management. Conciliant des finalités individuelles avec une ambition collective dont les répercussions se déclinent à tous les niveaux de l'entreprise, il met l'accent sur le mouvement et le changement. De même, et ce n'est pas la moindre de ses qualités, il se veut avant tout pragmatique. Ici, à l'inverse de ce qui a cours en matière de qualité totale, pas de méthode sortie tout armée du cerveau de quelque gourou

japonais, qu'il suffirait d'appliquer à travers force diagrammes. « L'intervention est adaptée en fonction des individus et des situations. Elle se préoccupe du résultat recherché avant de s'intéresser aux moyens » résume Anne Drevon, qui dirige le cabinet Daan. Son approche : « aider les dirigeants à trouver le mode d'organisation et de management qui leur convient le mieux, sans avoir pour autant la prétention de modifier leur personnalité ». Avec, en filigrane, le souci de faciliter la communication et la décrispation des rapports humains dans les étages supérieurs de l'entreprise.

### Solitude

Une telle démarche a de quoi intéresser des patrons confrontés, dans l'univers calfeutré de leur bureau, à un sentiment de solitude que renforce le caractère de plus en plus aléatoire de marchés mondialisés et balayés par les vents de la concurrence. Elle leur offre un espace pour évoquer hors des circuits établis conflits et problèmes, sans peur de perdre contenance. « Les dirigeants possèdent souvent une grande sensibilité, qu'ils s'interdisent d'exprimer en temps normal. Ils aiment donc avoir non loin d'eux une personne qu'ils connaissent souvent depuis longtemps et qu'ils considèrent un peu comme



leur mascotte. Le coach est le putching-ball honnête de quelqu'un qui a conscience de l'importance de son pouvoir et de la flagornerie qui l'entoure et risque de le couper de la réalité. Le coaching permet en même temps de tester des idées et des attitudes sans être contraint par le cadre hiérarchique » analyse une consultante qui travaille avec plusieurs grands patrons de l'industrie française.

Les coaches sont cependant unanimes : si l'exercice de leur art suscite une relation d'intimité avec la personne conseillée, il ne saurait, en revanche, être question de se transformer en agent d'influence auprès d'elle. Y compris pour ceux qui sont venus au métier à partir de la psychanalyse. « J'applique, à travers une série de six à dix séances, une méthode cognitive

de changement en faisant réfléchir les individus sur les émotions et les représentations qui sont à l'origine de leurs comportements. Mais il n'est pas question d'entrer dans leur vie privée, ce qui ouvrirait la porte à toutes les dérives » explique ainsi Eric Albert. Aux yeux de ce psychiatre, responsable de l'Institut français de l'anxiété et du stress, le coaching ne doit pas être une simple « béquille » apportée au dirigeant, mais fournir à celui-ci une technicité durable qui lui permettra de se muer lui-même en coach dans son entreprise.

### Approches divergentes

La démarche est de nature à bousculer les habitudes. «*Ma méthode consiste à aider dans un premier temps les dirigeants à révéler la formule sur laquelle s'est fondée jusque-là leur réussite. Puis il s'agira pour eux de se libérer de ce système. Ils comprennent la nécessité de cette remise en cause, tout en ayant du mal à l'accepter. Enfin, ils devront être amenés à trouver petit à petit un fonctionnement plus proche de leur personnalité, sur la base de leurs désirs cachés. Ce qui rend un patron charismatique, c'est sa capacité à exprimer son énergie créatrice*» raconte Philippe Chênevière, créateur d'un cabinet spécialisé à Paris, dont les parcours de coaching s'étendent sur trois mois à travers une dizaine de rencontres de deux à quatre heures.

Si le processus d'interrogation sur soi-même est commun à tous les itinéraires de coaching, les approches divergent quant à l'usage le plus opportun de la démarche. «*Le moment idéal me paraît être celui où le dirigeant se trouve confronté à son premier dossier de grande importance. C'est un gage moral quant à l'utilité de l'intervention pour l'entreprise, tout en facilitant une mesure immédiate du résultat* », estime Philippe Chênevière. Certains jugent que l'opération

doit être réservée à la gestion des temps de crise.

D'autres au contraire affirment que l'accompagnement n'a de sens que dans le long terme. «*Je maintiens systématiquement une relation sur cinq ou dix ans avec mes clients, avec une rencontre mensuelle et un contact téléphonique permanent*» explique ainsi Armand Braun.

Cet expert, il est vrai, réclame en ce qui le concerne le coaching, considéré comme une simple «*introspection accompagnée*». Revendiquant le titre de «*conseiller de synthèse*», il privilégie une approche irriguée par l'information extérieure.

Les différences d'appréciation concernent aussi le niveau de l'intervention. Pour les puristes, celle-ci ne trouve sa raison d'être qu'à l'échelon le plus élevé de la hiérarchie, ce qui exclut toute démarche d'ensemble tournée vers les équipes de direction (team building). Beaucoup, en revanche, préfèrent inscrire dans une approche globale le travail effectué avec le dirigeant.

«*Notre action va de la personne au collectif, en liaison avec les grands projets de la société. L'accompagnement individuel du patron est complété par celui de l'équipe de direction ou d'équipes -projet. La démarche débouche également sur la mise en place de laboratoires d'action dans l'entreprise* », expose ainsi Michel Testard, un des associés du cabinet européen Trinity Consulting Group.

### Marché prometteur

L'ascension du coaching est-elle appelée à se poursuivre ? Près d'un millier de spécialistes de tout poil en feraient aujourd'hui leur pain quotidien en France. Dans ce type d'exercice sur mesure, astreignant pour les deux parties, les petites structures et leurs chevronnés sont plus à leur aise que les gros cabinets internationaux.

Le coût d'une intervention, qui peut inclure une partie fixe et un élément variable en fonction de la complexité du contexte et des résultats obtenus, se situe le plus souvent entre 60.000 et 100.000 francs pour l'ensemble du cycle.

Le filon est en apparence intarissable. Il est des patrons qui recourent simultanément aux services de quatre ou cinq coaches. Les responsables de PME s'y mettent à leur tour, sans oublier certains directeurs de ministère. Les perspectives semblent d'autant plus prometteuses que la démarche séduit particulièrement les jeunes générations.

«*Contrairement à leurs aînés, qui considèrent que se faire aider constitue un aveu de faiblesse, les dirigeants de moins de 50 ans sont très demandeurs car ils veulent demeurer les premiers dans le nouveau système*», analyse un professionnel.

Gare toutefois aux illusions. Le coaching n'est pas une panacée pour consultants en mal de missions.

«*Un coach ne se vent pas. Il est avant tout choisi. Je conseille d'ailleurs à tout dirigeant intéressé par la démarche de mettre préalablement plusieurs praticiens en concurrence. Les termes de la mission doivent être définis dès le départ, avec un engagement sur les résultats* », prévient ainsi Danièle Darmouni, fondatrice, il y a dix ans, d'un cabinet spécialisé dans la formation à l'accompagnement du changement, International Mozaic, et membre de la Société française de coaching.

Cette association s'efforce d'établir des règles de déontologie pour la profession. Une initiative salutaire, eu égard au flou qui régit aujourd'hui son exercice.

Jean-François POLO

**Vincent Lenhardt** (Responsable du Cabinet Transformance): **cette méthode aide à passer d'homme-solutions à homme-ressources.**

## La pratique du coaching est-elle appelée à se généraliser ?

Si le coaching est à la mode, il n'est pas encore vraiment entré dans les mœurs françaises ni reconnu de l'establishment. Mais son développement exprime un besoin de plus en plus profond de réflexion et de préparation avant l'action. A la différence des conseillers classiques qui apportent une vision de l'extérieur, les coachs aident la personne appelée à résoudre un problème, à trouver sa propre solution. Le coach est un conseiller en même temps qu'un accompagnateur sur le terrain, en fonction non d'automatismes, mais d'une intelligence des situations.

Ce rôle peut être exercé aussi bien par l'entraîneur sportif qui travaille sur la performance et le potentiel d'un athlète que par le thérapeute, l'enseignant ou l'accompagnateur spirituel.

## Quel est l'apport du coaching pour les patrons ?

Dans l'entreprise, le coaching permet aux dirigeants d'avoir un lieu de parole protégé et répond à leur besoin de construction identitaire. Car ils sont confrontés à un paradoxe : plus ils doivent affronter de problèmes, et moins ils ont la possibilité d'en parler. Or, nous vivons une période de changement si rapide et violent que les réponses traditionnelles ne sont pas suffisantes. Les identités managériales et personnelles sont extrêmement secouées. Alors que tout apparaît aujourd'hui possible au plan financier et technologique, le dirigeant doit devenir un visionnaire et penser l'entreprise de manière planétaire. Cela suscite aussi une énorme qualité de sens.

## Quel profit peut en attendre le reste de l'entreprise ?

Hormis ceux qui ont créé leur entreprise et conservent avec elle un rapport mythique et spirituel, les patrons ne fonctionnent pas à l'intuition. Leur problème est leur enfermement dans un rôle hiérarchique, trop contrôleur, voire persécuteur. Ils ne voient que ce qui ne marche pas, et n'encouragent pas ce qui va bien. Ils ont acquis la maîtrise des connaissances plus que des processus de changement. Le coaching les aide à sortir de ce rôle de donneurs d'ordres et d'hommes-solutions pour en faire des hommes-ressources pour leurs collaborateurs. Ils deviennent ainsi les leviers d'une mise en vision collective, l'équipe de direction se transformant à son tour en ressource pour l'ensemble de l'organisation. Ce processus

participe de la création de valeur par l'entreprise vis-à-vis de ses clients et de son environnement. Propos recueillis par Jean François Polo

## Les dirigeants attendent du coach un regard extérieur

Les patrons qui font appel à un coach souhaitent qu'il les aide à prendre de la distance et à remettre en cause les schémas habituels de fonctionnement de l'entreprise.

Les patrons ne veulent plus cumuler brassard de capitaine et casquette d'entraîneur. Mus par le besoin de prendre du recul, ils sont de plus en plus nombreux à confier cette seconde fonction à un coach extérieur à l'entreprise. « Le coaching m'a fourni un encadrement d'idées pour aborder les problèmes dans un esprit innovateur et ouvert. Il m'a apporté des outils de réflexion sur moi-même et sur la raison d'être de mon travail dans la société. Cette approche a l'avantage d'appréhender l'activité professionnelle dans une perspective globale et non plus par petits morceaux au fil des événements », témoigne ainsi Iain Everingham, vice-président marketing de Shell Europe, qui, au moment où il prenait ses fonctions en 1998, a suivi un itinéraire de coaching de huit mois. « La démarche permet également d'établir des stratégies pour l'avenir et de les utiliser pour motiver les équipes. Ce point est essentiel quand on travaille à l'échelle européenne avec des collaborateurs appartenant à treize nationalités différentes, dans un environnement très changeant » ajoute-t-il.

## Neutralité

« Un coach pousse à la réflexion par sa méthodologie et aide par sa présence. Il ne juge pas, et cette neutralité constitue un point très positif », analyse pour sa part Xavier Guille des Buttes, président du directoire de la filiale française du laboratoire pharmaceutique Schering, qui emploie 620 salariés pour 1,2 milliard de francs de chiffre d'affaires (183 millions d'euros).

Engagée il y a trois ans, la démarche de coaching a duré une année, dans une perspective résolument collective « Je souhaitais donner un temps de réflexion en commun à une équipe déjà gagnante mais qui, à force de penser aux événements et aux décisions, avait tendance à ne pas lever le nez du guidon. J'ai donc demandé au coach de nous faire travailler sur la vision que nous avons ensemble pour notre entreprise », explique Xavier Guille des Buttes, qui se veut « un patron humaniste pour qui le bilan social est aussi important que le bilan comptable ». Selon lui, le coaching a renforcé la connivence au sein de l'entreprise et facilité l'expression de chacun. « Nous avons réalisé que ce qui pouvait nous conduire à des désaccords, d'ailleurs minimes, reposait en réalité sur des problèmes d'interprétation », affirme-t-il.

## Décoder les relations

Expérience comparable du côté d'Alain Godard, président du secteur santé végétale et animale de Rhône-Poulenc, qui fait travailler 15.000 personnes. « Nous avons engagé une action incluant à la fois une approche collective et un travail individuel m'aidant personnellement à regarder le groupe. En revanche, je n'ai pas souhaité un « coaching lourd » entraînant une intervention sur l'ensemble de ma personnalité », raconte Alain Godard. Pour celui-ci, « le regard du coach est utile pour aider les décideurs à sortir de leur système normal et à remettre en cause leur manière de fonctionner. Il communique une énergie extérieure et donne du recul avant la prise de décision. Il permet de décoder les relations entre les personnes et de résoudre les situations individuelles ». Alain Godard a été si convaincu par cette expérience qu'il s'est associé à Vincent Lenhardt pour rédiger un ouvrage baptisé « Engagements, espoirs, rêves » ... (1)

- Paru en mai 1999 aux éditions Village Mondial
- Cet article écrit par Jean François Polo est paru dans les Echos en Avril 1999
- Vincent Lenhardt est président du cabinet Transformance. Il a formé, à ce jour plus de 250 coaches. Il est l'auteur de plusieurs ouvrages: Les responsables porteurs de sens (culture et pratique du coaching et du Team-Building) Editions Insep. Osez la confiance, avec Bertrand Martin et Bruno Jarrosson aux éditions Insep Ainsi que Engagements, espoirs, rêves avec Alain Godard





## Nouvel accompagnement du changement : le coaching et le team building

### Une mode ou une tendance lourde ?

**Bernard Bouvier**  
Consultant, Lyon  
Bouvier.be@wanadoo.fr

#### I- De nouveaux accompagnements pour les mutations actuelles

Le monde de l'entreprise subit une triple mutation :

1. Celle de l'environnement, de la société et du contexte de l'entreprise : la mondialisation, les pressions financières dues aux OPA et aux incidences boursières, les restructurations, les fusions-acquisitions, l'ensemble des nouvelles technologies, les exigences de Qualité, les contradictions et les chocs de l'ancienne et de la nouvelle économie, autant d'éléments qui ne laissent plus aucune entreprise à l'abri de menaces pour sa survie elle-même, à plus forte raison pour les acteurs qui en font partie.

2. Celle de l'entreprise qui, sous ces pressions, est condamnée maintenant à être en veille stratégique de plus en plus forte et à se reconfigurer en permanence. Les structures de l'organisation deviennent de plus en plus complexes et porteuses de contradictions pour les acteurs :

Les structures hiérarchiques matricielles et résilientes se conjuguent avec un management de plus en plus transverses et organisé par projets éphémères ; le paramètre de la vitesse pèse de plus en plus sur leur stratégie, le poids financier fait que les années désormais « se réduisent presque à trois mois », et que l'organisation se débat dans les contraintes à la fois du court et du long ter-

me. Plus aucune organisation ne peut fonctionner sans intégrer les différents paramètres de la complexité (que sont l'incertitude, les finalités paradoxales, l'ambiguïté des fonctions, les doubles contraintes permanentes pour les acteurs).

3. Celle des acteurs eux-mêmes qui, avec ces changements et l'émergence de nouvelles générations, n'ont plus la garantie de l'emploi, et se trouvent en face d'opportunités encore insoupçonnées il y a quelques années : la possibilité de créer sa start-up, de devenir PDG à 25 ans, de ne plus être obligé de faire carrière, d'avoir des aspirations individualistes tout à fait légitimes et de pouvoir ainsi accéder à des fonctions ou à un positionnement que les générations précédentes n'imaginaient même pas puisqu'il est possible à chacun maintenant de créer, dans son appartement, une entreprise « unipersonnelle mondiale » avec un fax, un ordinateur, un téléphone mobile et une connexion Internet.

#### II- Le Coaching et le Team-Building

L'ensemble de ces mutations fait que les modes traditionnels d'accompagnement qu'étaient la formation, le conseil en organisation et le management du changement traditionnel, restent utiles mais ne sont plus suffisants. Des modes d'accompagnement à la fois personnalisés et en intelligence de situation, deviennent de

plus en plus nécessaires.

**Le coaching et le team building**, représentent deux leviers majeurs dans l'ensemble des outils de la gestion du changement permettant le développement de l'intelligence collective.

Le besoin de pérennité et de croissance des entreprises ne peut plus dépendre de l'action d'un seul dirigeant qui pense et décide de son côté et d'exécutants de l'autre.

L'entreprise apprenante émerge, où tout le monde pense et exécute et où tous les acteurs deviennent des agents du savoir et des processus apprenants et où chacun tend à devenir « porteur du tout ».

#### 1- Quelques définitions

Le **coaching** peut se définir comme une relation d'aide dans un accompagnement, visant à permettre à un acteur de trouver sa propre solution, dans sa situation et sa problématique professionnelles, dans une perspective à la fois opérationnelle et de développement de sa personnalité managériale. Le coaching, qui fait référence plus généralement à une relation d'individu à individu, s'applique évidemment à une équipe et s'appelle dans ce cas « **team building** » ou « **cohésion d'équipe** ».

Dans les deux cas, il s'agit d'une philosophie, et d'une anthropologie managériale, d'une attitude, de comportements et de procédures.

**Une philosophie et une anthropologie** : elles comportent des croyances sur l'être humain, selon lesquelles s'il est capable du pire, il l'est aussi du meilleur ; et si on a tendance à voir ses difficultés et ses dysfonctionnements, au cœur de lui-même réside « un champion » ou « un prince » ou « une princesse » qui peuvent être activés d'une façon appropriée. Chaque acteur est capable de changer à condition qu'il ait une aide adéquate, et de participer lui-même à son changement.

De cette philosophie et de cette anthropologie découle **une attitude** qui est celle du coach, sorte d'entraîneur d'un champion ou d'une équipe championne, et qui, par ce regard génère ce que l'on appelle « l'effet Pygmalion ». En effet, s'il voit la performance objective actuelle, au-delà d'elle, il discerne, réveille et permet au champion ou à l'équipe d'actualiser son potentiel.

Ce sont aussi des **comportements** qui gagnent à être professionnalisés car il s'agit de la gestion d'une relation fondamentalement paradoxale : « aider quelqu'un à se débrouiller tout seul ». C'est tout le processus d'un accompagnement éducatif et de développement de la personne qui se situe le plus possible vers une démarche où c'est, de préférence, la personne elle-même qui doit trouver sa propre solution et non pas le coach qui la lui apporte toute faite.

Enfin ce sont des **procédures** : dans le milieu professionnel des organisations, ces approches vont supposer des budgets, des chartes et des procédures de fonctionnement prévoyant la façon d'établir les contrats entre la personne coachée, les responsables de l'entreprise qui disposent des budgets et qui sont décisionnaires et les coaches internes ou externes.

Lorsqu'il s'agit d'un manager qui veut lui-même jouer le rôle de



coach avec ses collaborateurs, il va progressivement mettre en place un système d'accompagnement régulier et des modes de fixation d'objectifs et de décisions communes dans lequel progressivement, au-delà de la délégation le principe de subsidiarité va être mis en œuvre : le « **manager coach** » va considérer que son collaborateur est celui qui a l'information, la motivation et la capacité de prendre les décisions. A lui, en tant manager coach de créer les conditions où cette énergie, cette créativité, cette motivation vont pouvoir s'exercer. Il devient ainsi un « **homme ressource** », facilitateur d'un processus de croissance et responsabilisant le collaborateur (empowerment).

## 2- Spécificité du coaching et du team building

Les deux approches se différencient :

- de la **formation** classique, en ce sens qu'il s'agit moins de permettre d'acquérir des compétences ou un savoir, que de générer

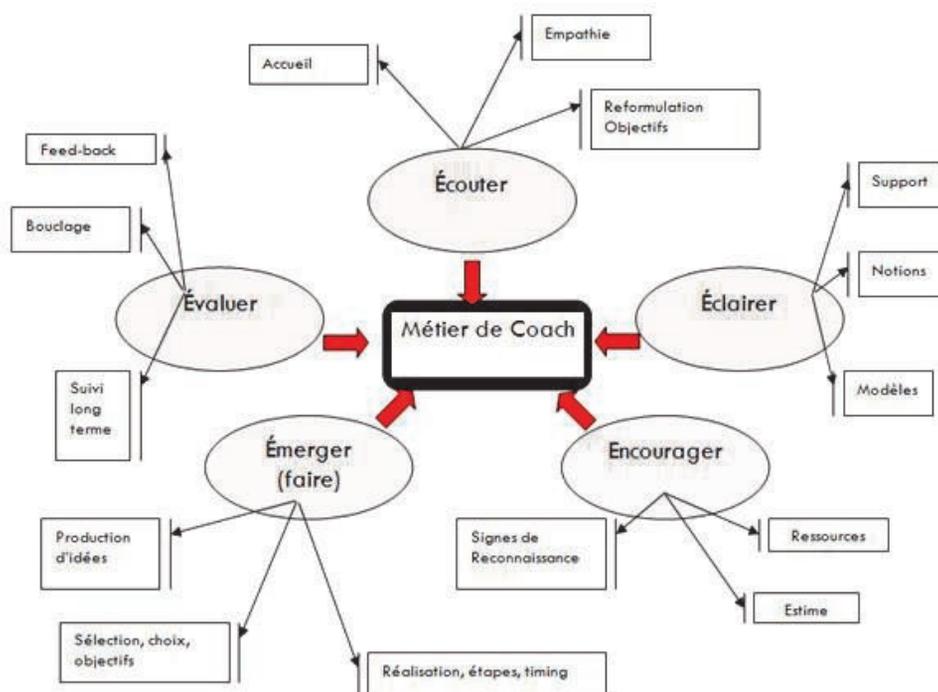
- une dynamique où la personne

- élabore elle-même sa solution.
- du **conseil** en ce sens que dans le coaching, c'est le cadre référence même de la personne coachée qui va être le lieu d'une élaboration endogène, et non pas le travail et les solutions apportés d'une façon exogène par le conseil.

- du travail de **thérapie** parce que, dans le coaching on va se centrer plus sur le présent et l'avenir, et être très prudent par rapport au travail sur l'inconscient, sur la régression, sur l'histoire du passé, le travail émotionnel et le travail corporel qui est plus particulièrement le champ du travail thérapeutique.

Cependant, à la fois « **champ** » (domaine d'intervention : celui d'une forme de relation d'aide) et « **méthode** » (visant à une élaboration endogène pour la personne coachée) le coaching est à la frontière de ces différentes zones, et se doit de prendre en compte la globalité de la personne.

Ainsi, il est important que le coach connaisse ces trois champs que nous venons de citer pour



savoir s'en distinguer. C'est donc un accompagnement qui suppose la maîtrise d'une grande complexité et des compétences correspondantes.

### 3- Les formes du coaching

**Le soutien** où la personne traverse une période plus ou moins claire, plus ou moins difficile et où, sans fixer d'objectif très précis, elle va progressivement trouver un lieu de parole, d'accompagnement, d'élaboration pour elle-même.

**La crise**, il s'agit d'une décision à prendre rapidement, d'une échéance qui se présente d'une façon un peu inattendue et la personne, dans les semaines ou les mois qui suivent l'émergence de l'événement, doit faire face à une situation.

Il est précieux pour la personne d'avoir son lieu de réflexion, de feedback et d'aide. Le coaching peut éventuellement s'arrêter après que l'événement ait été traversé.

- La troisième forme, la plus fré-

quente de toutes, est celle du coaching de **performance**, qui consiste, pour la personne, à envisager une période de coaching organisé autour d'une situation managériale.

C'est par exemple une prise de poste, une restructuration, la constitution d'une équipe, le repositionnement stratégique, le lancement d'un produit ou d'un projet complexe, une mise en place d'une GRH ou d'une GPEC ... et là, le coaching s'inscrit comme un accompagnement dont le premier degré est très opérationnel.

Dans tous les cas, le coach aura à situer avec son client, la nature même de l'accompagnement dans une perspective de développement :

- s'agit-il d'un accompagnement visant un changement de type 1, c'est-à-dire essentiellement centré sur la gestion des éléments extérieurs au responsable ou la gestion de ses comportements ?
- ou bien d'un accompagnement visant un changement de type 2, c'est-à-dire qu'au-delà des changements extérieurs et des com-

portements, s'agit-il en fait de reconfigurer ses croyances, ses valeurs et éventuellement ses systèmes de représentation (la façon dont la personne perçoit l'entreprise, le management, apprend à gérer des processus de plus en plus complexes, à se construire une identité nouvelle d'« homme ressource » etc.) ?

### 4- Déontologie et compétences du coach

Nous voyons ainsi la complexité des problèmes posés puisqu'ils touchent à la personnalité managériale et éventuellement à des éléments plus profonds de la personne, en même temps qu'à l'environnement. Cette complexité oblige le coach à avoir une bonne connaissance tant des arcanes du management et de l'entreprise que des éléments de développement personnel.

Il est donc important que le coach ait fait un travail sur lui-même nécessaire et appris à « nettoyer ses lunettes » pour ne pas être dans la projection de ses propres problèmes et pouvoir assurer pour son client un ac-

compagnement en étant bien à distance de ses émotions et affects, et des phénomènes différentiels dont il peut être l'objet.

Il est donc important que le coach ait intégré :

- une formation solide et des compétences qui comportent à la fois une expérience suffisante de l'entreprise, une expérience et une formation à la relation d'aide,
- un travail sur lui-même minimal pour qu'il puisse garder la position de juste distance et enfin une réflexion déontologique lui permettant de garder une position éthique,
- un lieu de contrôle et de supervision, qui lui assure d'avoir les moyens de ne pas être pris dans trop d'angles morts.

#### 4- Choix du coach

La question se pose donc du choix de son coach pour un responsable.

Le choix du coach va se faire à la fois à partir d'éléments objectifs de la compétence de la personne et de son degré d'intégration des éléments que nous venons de donner, mais aussi des critères subjectifs très importants.

La qualité de relation et de confiance que le client peut avoir vis à vis du coach sera évidemment un élément tout à fait déterminant et comporte une part d'irrationnel irréductible.

#### 5- Mode ou tendance lourde ?

Le terme de coaching fleurit actuellement dans les médias et devient très présent dans l'offre des différents professionnels internes ou externes à l'entreprise, ainsi que dans la conception du rôle managérial des responsables.

Cette floraison pourrait laisser penser qu'il ne s'agit que d'une mode, mais de nombreuses situations d'entreprises justifiant un travail de coaching, laisse à penser qu'il s'agit d'une tendance lourde.

En effet, il y a une perte importante des repères qu'offraient les

institutions traditionnelles telles que la famille, l'éducation, l'entreprise en tant qu'institution offrant dans le passé une stabilité d'emploi et une possibilité de carrière programmable à long terme, et d'autres institutions comme les institutions religieuses, l'armée etc ...

Ainsi dans cette reconfiguration massive de l'environnement du monde de l'entreprise et du positionnement individuel des acteurs, les solutions classiques de la formation et du conseil deviennent très insuffisantes.

Les personnes voient, d'une part, des changements majeurs leur être imposés et, d'autre part, des opportunités s'ouvrir, leur offrant un espace de liberté difficile à gérer et une invitation à la responsabilité encore plus dure à assumer pleinement.

Les besoins deviennent massifs pour chaque acteur. Il veut non seulement assurer sa pérennité professionnelle mais aussi accéder à un développement significatif. Il lui faut trouver un moyen à la fois très personnalisé et très en intelligence de situation que seul le coaching et son prolongement dans le team building, c'est-à-dire dans la gestion de ses collaborateurs, va permettre.

Quel responsable ou quelle équipe peut prétendre ne pas avoir de potentiel à développer et ne pas songer aux moyens que se donnent les sportifs de haut niveau ou les artistes pour maintenir leur compétitivité et leur croissance ?

#### EN RESUME

La triple mutation de l'environnement de l'entreprise, de son organisation, et des personnes qui y travaillent, amène à ce que les solutions traditionnelles de la formation et du conseil deviennent insuffisantes.

Le coaching et le team building sont des accompagnements d'ordre professionnel mais en vue du

développement de la personne. Ils offrent un levier nouveau de gestion du changement pour les acteurs qui est à la fois en intelligence de situation et extrêmement personnalisé.

Cette approche vécue par des consultants internes ou externes au service de leurs clients ou par des « managers coachs » qui deviennent des « hommes ressources » pour mieux accompagner leurs collaborateurs, suppose une professionnalisation, une déontologie et un processus de formation comportant une dimension de remise en cause personnelle importante.

Les besoins dans les entreprises deviennent considérables et ne sont plus réservés désormais aux seuls dirigeants. Ces besoins se transforment progressivement en demandes et en offres, ce qui fait que, ce qui apparaît comme une mode, très probablement représente une tendance lourde dans le management actuel et à venir.

#### BIBLIOGRAPHIE

- *Au risque de gagner*, O. Lecerf Ed. Le Fallois
- *Les 7 habitudes de ceux qui réussissent ...*, S. Covey Ed. First
- *Le manager coach*, Béatrice Gautier et Marie-Odile Vervish, Ed Dunod
- *Le coaching stratégique*, Christian Maisons, Ed Maxima
- *Au lieu de motiver, mettez vous donc à coacher !* Eric Albert Jean Luc Emery, Ed d'Organisation
- *COACHING, un nouveau style de management*, Philippe Cruellas, ESF éditeur
- *La dynamique des équipes* de Olivier Devillard, Ed d'Organisation
- *Systémique et entreprise*, Jacques-Antoine Malarewicz, Ed Village Mondial
- *La 5ème discipline*, Peter Senge
- *Engagements, Espoirs, Rêves*, Vincent Lenhardt, Alain Godard, Ed. Village Mondial, 1999
- *Oser la Confiance*, Bertrand Martin et Bruno Jarroson, Vincent Lenhardt Insep Editions, 1996
- *Les Responsables Porteurs de Sens, Culture et pratique du coaching et du team-building*, Vincent Lenhardt Insep Editions, 1992

## Pourquoi se faire coacher ?

**Évelyne GUFFENS**

Depuis 2000 Coach et consultante - formatrice

**T**out d'abord il s'agit de gagner en réactivité et confiance en son savoir-faire.

**Le but du coach n'est pas de corriger la personnalité ce qui est du domaine du privé : il est d'améliorer les comportements professionnels en donnant aux personnes coachées la possibilité de transformer certaines de leurs attitudes pour gagner en performance et en aisance relationnelle. Le coaching permet donc de répondre à des objectifs professionnels précis et définis avec le coach, tout en offrant des possibilités de développement personnel et de connaissance de soi.**

Outre son savoir-faire, le manager développe aussi son savoir-être et la gestion de son registre émotionnel.

Le coaching répond ainsi pour l'entreprise, à plusieurs enjeux cruciaux tels que :

- Il facilite les évolutions professionnelles (promotion, mutation, intégration) permettant une progression de carrière plus rapide pour le manager et mieux maîtrisée pour les DRH
- Il permet de mieux anticiper et gérer les conflits en trouvant des solutions de compromis : le climat s'améliore et la productivité est accrue.
- Il permet d'optimiser la cohésion des équipes dans la conduite de projet et contribue à l'atteinte des objectifs dans les délais impartis
- Il permet de s'adapter plus rapidement à des conduites fixées par des procédures et augmente l'opérationnalité des managers
- Il aide à l'appropriation des processus - clefs et élimine les blocages psychologiques induits par le changement.

### Un objectif double pour le coaché

#### - Acquérir les bons comportements :

Les besoins de formation de l'entreprise ne sont pas seulement formels (techniques et méthodes) ; ils sont aussi comportementaux (savoir - faire construit par l'expérience) et liés à la maturation affective des individus. Sans un travail sur les comportements; on risque de surinvestir l'activité intellectuelle et les connaissances techniques ce qui peut conduire à un déficit dans le développement des aptitudes managériales (capacités relationnelles, vision stratégique, pilotage des équipes...) Parce que les organisations d'aujourd'hui et les cadres du public ne peuvent plus perdre du temps et de la réactivité dans les tensions affectives et les enjeux de pouvoir, le coaching est une réponse adaptée.

#### - Gérer l'émotionnel :

Malheureusement, beaucoup de cadres experts dans les techniques de gestion ignorent bien souvent les mécanismes émotionnels de leurs collaborateurs car ils ignorent leurs propres mécanismes, ce qui entraîne :

- Une déformation de leur représentation
- La recherche d'un bouc - émissaire
- Ces attitudes entraînent auprès des agents, la perte d'estime de soi, la dépréciation des autres, la générali-

sation des événements, et parfois l'interférence de convictions personnelles dans le professionnel. Face aux problèmes (situations bloquées, impasses, hésitations) on choisit souvent des solutions qui les aggravent comme l'attentisme. Pour résoudre les difficultés auxquelles les managers se heurtent, il faut donc renoncer aux solutions que l'on utilise habituellement et qui sont souvent le fait de croyances et de convictions inadéquates.

### Coach interne ou coach externe ?

Deux solutions peuvent être appliquées : le recours au coaching interne ou à un coach externe.

#### - Le coaching interne :

Un certain nombre de grandes structures publiques possèdent déjà des coaches internes. Il s'agit généralement d'une cellule constituée de fonctionnaires qui ont suivi une formation leur permettant d'accompagner des collaborateurs sur une problématique interne. Cette activité en général n'est pas exercée à temps plein. Le coach est lui même manager dans la structure, c'est à dire juge et parti à la fois. Les avantages de cette solution intra, sont que le coach connaît parfaitement la culture de l'organisation et que les objectifs fixés par le supérieur hiérarchique qui a conseillé un coaching, s'inscrivent dans les missions que le coach lui même, en tant qu'agent de l'état, met en œuvre.

Le coach maîtrise les enjeux de son organisation derrière la demande de coaching. Mais il est également lié, hiérarchiquement à la même direction et la confiance entre le coach et le coaché peut en pâtir. Cette solution pour la Direction générale est donc moins coûteuse, puisque cette activité est totalement interne à l'entreprise mais plus réductrice en terme de résultat.

#### - Le coaching externe :

Le coach externe a réalisé un travail de développement personnel après une carrière de manager, lui permettant de maîtriser des outils psychologiques visant à accompagner la mise en place de nouveaux comportements. Il est généralement supervisé par un autre coach et travaille sur un champ plus large.

S'il connaît la culture d'entreprise de son client pour avoir souvent exercé une partie de sa carrière dans le même type d'entreprise, sa prise de recul et son objectivité par rapport au problème, et par là même sa stratégie d'intervention est plus grande. Il n'est pas impliqué dans les luttes de pouvoir internes.

### En conclusion

Le choix d'un coach interne ou externe dépend de la nature de la problématique à traiter et de la position hiérarchique du coaché. Il est toutefois préférable de prendre l'avis du futur coaché et de lui donner le choix. La confiance en son coach étant déterminante pour le bon déroulement d'un coaching !



## Coacher plutôt que diriger : une formule à succès

**Danielle Coulombe, PCC**  
danielle@coulombecoach.com

*De plus en plus de membres de hautes directions d'entreprises montréalaises offrent la possibilité à leurs nouveaux gestionnaires de travailler avec des coachs professionnels pour les amener rapidement à exercer un rôle clé dans le succès de leur organisation. Ils jugent que la formation universitaire ne suffit pas à faire des jeunes diplômés de bons gestionnaires. Ils savent aussi que ça prend des années à développer une bonne expertise en gestion des ressources humaines. De plus, les modèles ne sont pas toujours appropriés pour assurer un leadership dynamique et solide dans leur rôle de futurs patrons. Plusieurs organisations préfèrent investir temps et argent dans la formation et l'accompagnement par le coaching professionnel pour attester de leur réussite, pour faire en sorte que les individus prometteurs choisissent de rester dans l'entreprise et qui sait, assurer un jour la relève.*

### **Un modèle à portée de la main**

*Le coach devient donc le modèle pour aider ces nouveaux gestionnaires à devenir des gestionnaires-coachs ou, si vous préférez, des patrons-coachs grâce, en partie, au processus qu'est le coaching. En effet, ils sont en mesure de faire—rapidement et en toute sécurité—le transfert de ce qu'ils ont appris sur eux-mêmes et de nouvelles façons de faire, vu que le coach les soutient*

*dans cette démarche. Ainsi, plutôt que d'être des donneurs d'ordres, ils font l'expérience de partager leur savoir avec leurs subordonnés et d'apprendre à se servir en retour de l'expérience. Au bout du compte, un climat et un esprit d'équipe formidables se développent dans l'organisation.*

### **Le résultat**

*Avec l'aide du coach, ces nouveaux gestionnaires apprennent à mettre en pratique les théories qu'ils ont apprises. Ils développent ainsi des mandats clairs. Ils font un suivi et apportent les correctifs au fur et à mesure, si nécessaire. Ils apprennent à présenter des feedbacks positifs et justes, ils accroissent leur capacité d'évaluer la performance de leurs employés et de reconnaître leur contribution.*

*En définissant leurs valeurs au préalable, en exploitant leurs forces plutôt que leurs faiblesses, ils réduisent leur stress et augmentent leur confiance en eux-mêmes et en leur équipe. Il en résulte plus de plaisir à mettre en pratique leurs connaissances en faisant participer l'équipe et surtout en valorisant chaque personne.*

*Le coaching exécutif n'offre-t-il pas un terrain de jeu de choix pour nous les coachs?*

## DEVENIR COACH PROFESSIONNEL

Vous pouvez suivre la formation en salle ou en télé-formation.

**En télé-formation**, la formation est dispensée au moyen de conférences téléphoniques hebdomadaires, appelées télé-classes, avec d'autres participants et un coach-leader expérimenté.

**En salle**, la formation est offerte en sessions de 3 ou 4 jours sur environ 10-12 mois. Afin d'assurer la qualité de la formation, il peut y avoir de 10 à 16 participants dans une classe en salle ou en télé-formation. Le Programme d'Entraînement au Coaching Professionnel (PECP) présenté ci après est un programme accrédité par International Coach Fédération.



### 1er cycle

#### Partie 1.0 - INTÉGRATION (2 h)

##### - Module 00 - Intégration (2 heures)

- Comment réussir son programme de formation en coaching professionnel?
- Comprendre la certification en coaching.

#### Partie 1.1 - INTÉGRER LES ASSISES DU COACHING (16 h)

##### - Module 1 - La profession de coach (4 heures)

Qu'est-ce que le coaching? Qu'est-ce qu'un coach professionnel? Qu'est-ce qu'un coaché? Quels sont les principes du coaching?

##### - Module 2 - Les fondements scientifiques du coaching (4 heures)

Une théorie de l'action. La psychologie. Apprentissage, motivation et communication. Les systèmes sociaux.

##### - Module 3 - Le cadre d'exercice professionnel (4 heures)

Les professions d'accompagnement. Les compétences à acquérir. L'attitude coach. L'éthique en coaching.

##### Module 4 - Les modèles de coaching (4 heures)

L'utilité des modèles. Le coaching systémique. Le coaching ontolo-

gique. L'éthique en coaching.

#### Partie 1.2 - DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES DE COACH (32 h)

##### Module 5 - Savoir préciser des objectifs efficaces en coaching (3 heures)

Le point crucial d'un bon coaching se retrouve dans les objectifs établis par votre client. Une approche puissante qui aidera le client à établir des objectifs efficaces et à surmonter les pannes.

##### Module 6 - Savoir établir un plan d'action fructueux en coaching (3 heures)

Au-delà des objectifs efficaces, un plan d'action bien préparé est un atout pour amener le client à progresser, puis à réaliser ses objectifs. Quels sont les éléments d'un bon plan d'action?

##### - Module 7 - Savoir poser des questions qui ont de l'impact en coaching (3 heures)

Il y a des questions pour comprendre et des questions pour apprendre. Comment faire pour poser les questions qui vont permettre de cerner rapidement et efficacement la situation et pour aller au cœur des choses?

##### - Module 8 - Savoir écouter avec beaucoup d'attention : l'écoute du coach (3 heures)

L'écoute est un des outils les plus importants pour le coach : écou-

ter les émotions, écouter les comportements, écouter les non-dits. Découvrez la richesse de l'écoute intense et les révélations qui en découlent.

##### - Ateliers de coaching - Série A (4 heures)

Des ateliers sous la supervision de coachs professionnels accrédités ICF (PCC et MCC) pour mettre en pratique les acquis des neuf premiers modules.

##### - Module 9 - Savoir exercer une présence de coach (3 heures)

Une écoute intense requiert une présence intense. Une présence intense conduit à des questions puissantes, un feedback intense et des requêtes audacieuses.

##### - Module 10 - Comment susciter des actions concrètes : mettre et maintenir le coaché en action (3 heures)

Le processus de suivi du plan d'action devient un facteur important pour obtenir rapidement de bons résultats. Comment adresser des requêtes audacieuses qui apporteront une différence importante pour le succès de vos clients?

##### - Module 11 - Savoir utiliser un langage direct en coaching (3 heures)

Les mots que nous utilisons ont un impact sur ceux à qui nous les

adresses. Nous verrons comment tirer partie de la puissance du langage dans la façon directe de s'adresser au client, de lui faire faire des distinctions ou dans l'utilisation de métaphores pour susciter une meilleure compréhension.

**- Module 12 - Savoir augmenter le niveau de conscience en coaching (3 heures)**

Le succès du coaché repose aussi sur l'habileté du coach à adresser des requêtes audacieuses. Susciter des possibilités nouvelles et demander parfois un changement radical sont des attributs du coaching fructueux.

**- Ateliers de coaching - Série B (4 heures)**

Des ateliers sous la supervision de coachs professionnels accrédités ICF (PCC et MCC) pour mettre en pratique les acquis des neuf premiers modules.

**Partie 1.3 - RÉUSSIR SA PRATIQUE DE COACH (12 h)**

**- Module 13 - Démarrer sa pratique de coaching (4 heures)**

Quel sera mon créneau d'affaires? Comment bâtir mon plan d'affaires? Comment me démarquer en tant que coach? Poser les premiers jalons qui vont donner un rythme de croisière à votre pratique.

**- Module 14 - Faire son marketing : développer sa pratique de coaching (4 heures)**

Se donner une proposition d'affaires qui va attirer des clients vers vous. Savoir s'adresser aux décideurs et conclure une entente.

**- Module 15 - Organiser sa pratique de coaching (4 heures)**

Se donner un environnement stimulant où le coach sera à son meilleur avec ses clients : technologies, documentation, endroit de travail, etc.

**2e cycle**

**Partie 2.0 - INTÉGRATION (1 h)**

**- Module 2-00 - INTÉGRATION (1 heure)**

Réussir son 2e cycle.

**Partie 2.1 - TRAVAILLER SUR SOI POUR ÊTRE LEADER (20 h)**

**- Module 16 - Mieux se connaître (4 heures)**

Expérimenter des indicateurs et se situer dans l'échelle de la motivation, du style de communication, du niveau d'énergie et du quotient émotionnel.

**- Module 17 - Se donner une hygiène de vie (4 heures)**

Dans notre mode de vie actuel, nous sommes tellement sollicités par toutes sortes de choses qu'il nous arrive d'oublier les principes fondamentaux d'une vie saine et heureuse. Quels sont les points de repères pour atteindre et maintenir l'équilibre?

**- Module 18 - Connaître ses valeurs (4 heures)**

Aligner sa vie sur ses principes et ses valeurs. Être parfaitement intègre. Être fondamentalement authentique. Avoir le sens de l'éthique.

**- Module 19 - Être cohérent (4 heures)**

Avoir une situation financière saine. Avoir une bonne santé. Satisfaire pleinement ses besoins. Éprouver le bien-être.

**- Module 20 - Être leader (4 heures)**

Avoir le goût du leadership. Concevoir son leadership. Se reconnaître une mission. Être coach de leaders.

**Partie 2.2 - CHOISIR SES OUTILS D'ÉVALUATION ET DE DÉVELOPPEMENT (8 h)**

**- Module 21 - Outils pour la connaissance de soi (4 heures)**

Les tests psychométriques. Les tests d'aptitudes. Les tests de personnalité. Les tests d'intérêts.

**- Module 22 - Programmes de développement (4 heures)**

Le feed-back 360°. L'Ennéagramme. Le défi du leadership. Le pro-

gramme sur mesure.

**Partie 2.3 - LA TYPOLOGIE DES CLIENTS (37 h)**

Découvrez les profils de clients en coaching et des problèmes les plus fréquents rencontrés par chaque profil. Explorez des stratégies de coaching gagnantes pour chaque profil.

**- Module 23 - Entrepreneurs, dirigeants et cadres (3 heures)**

L'entrepreneur, le dirigeant, le cadre.

**- Module 24 - Professionnels, autonomes et commerciaux (3 heures)**

Le professionnel libéral, le conseiller à la clientèle, le travailleur autonome.

**- Module 25 - Chercheurs d'emploi et transition de carrière (3 heures)**

**- Module 26 - Coacher une équipe (3 heures)**

**- Module 27 - Coacher un groupe (3 heures)**

**- Ateliers de coaching - Série C (5 heures).**

**- Module 28 - Parents en difficulté (3 heures)**

**- Module 29 - Adultes en difficulté (3 heures)**

**- Module 30 - Retraités en devenir (3 heures)**

**- Module 31 - Personnalités difficiles (3 heures)**

**- Ateliers de coaching - Série D (5 heures)**

**3e cycle - En conception**

Source: **Mme Rim Kassous**, coach-leader, certifié ACTP Coach Professionnel, Membre de l'ICF, formatrice. [rim.kassous@formaxion.com.tn](mailto:rim.kassous@formaxion.com.tn)

## Décret exécutif n° 09-100 du 13 Rabie El Aouel 1430 correspondant au 10 mars 2009 fixant les modalités de désignation du médiateur judiciaire.

Le Premier ministre, Sur le rapport du ministre de la justice, garde des sceaux,  
Vu la constitution, notamment ses articles 85-3° et 125 (alinéa 2) ;  
Vu la loi organique n° 05-11 du 10 Joumada Ethania 1426 correspondant au 17 juillet 2005 relative à l'organisation judiciaire ; Vu la loi n° 08-09 du 18 Safar 1429 correspondant au 25 février 2008 portant code de procédure civile et administrative, notamment son article 998 ;  
Vu le décret présidentiel n° 08-365 du 17 Dhou El Kaada 1429 correspondant au 15 novembre 2008 portant nomination du Premier ministre ;  
Vu le décret présidentiel n° 08-366 du 17 Dhou El Kaada 1429 correspondant au 15 novembre 2008 portant nomination des membres du Gouvernement ;Après approbation du Président de la République ;

### Décrète :

Article 1er. . En application des dispositions de l'article 998 de la loi n° 08-09 du 18 Safar 1429 correspondant au 25 février 2008 portant code de procédure civile et administrative, le présent décret a pour objet de fixer les modalités de désignation du médiateur judiciaire.

Art. 2. Toute personne réunissant les conditions fixées par l'article 998 de la loi n° 08-09 du 18 safar 1429 correspondant au 25 février 2008 portant code de procédure civile et administrative, peut demander à être inscrite sur une liste des médiateurs judiciaires, si elle n'a pas été :

- . Condamnée pour crime ou délit à l'exception des infractions non intentionnelles ;
- . Condamnée en tant que gestionnaire pour délit de faillite sauf réhabilitation ;
- . un officier public déchu ou un avocat radié ou un fonctionnaire licencié par mesure disciplinaire définitive.

Art. 3. Le médiateur est choisi parmi les personnes, qui de par leur position sociale, sont connues par leur intégrité, compétence et capacité à traiter et régler les litiges.

Il peut être choisi également parmi les personnes titulaires d'un diplôme universitaire, un certificat et/ou une formation spécialisée et/ou tout autre document, le qualifiant pour exercer la médiation dans un litige défini.

Art. 4..Le médiateur judiciaire est choisi sur la base de listes établies au niveau de chaque Cour.

Nul ne peut, sous peine de radiation, s'inscrire sur plus d'une liste de médiateurs judiciaires.

Il peut être choisi à titre exceptionnel pour remplir ses missions en dehors du ressort de cette Cour.

En cas de nécessité, la juridiction peut désigner un médiateur qui n'est pas inscrit sur les listes prévues ci-dessus. Dans ce cas, il doit, avant l'exercice de ses missions, prêter, devant le juge qui l'a désigné, le serment prévu à l'article 10 du présent décret.

Art. 5. La demande d'inscription sur la liste des médiateurs judiciaires est adressée, au procureur général près la Cour dans le ressort de laquelle est située la résidence du postulant.

Art. 6. La demande doit être accompagnée d'un dossier comprenant les pièces suivantes :

- . Un extrait du casier judiciaire (bulletin n°3) daté de moins de trois (3) mois,
- . Un certificat de nationalité,
- . Un diplôme justifiant les qualifications du postulant, le

cas échéant,

- . Un certificat de résidence.

Art. 7. Le procureur général, après avoir procédé à une enquête administrative, transmet le dossier au président de la Cour qui convoque la commission de sélection, à l'effet d'étudier les demandes et d'y statuer.

Art. 8. La commission de sélection, qui se réunit au siège de la Cour, est composée :

- . Du président de la Cour, président ;
- . Du procureur général ;
- . Des présidents des tribunaux du ressort de la Cour concernée.

La commission peut faire appel à toute personne susceptible de l'aider dans l'accomplissement de ses missions. Le greffier en chef de la Cour assure le secrétariat de la commission.

Art. 9. Les listes sont transmises au ministre de la justice, garde des sceaux pour approbation par arrêté.

Art. 10. Le médiateur judiciaire, avant l'exercice de ses missions prête, devant la Cour dans le ressort de laquelle il est désigné, le serment suivant :

أقسم بالله العظيم أن أقوم بمهمتي بعناية و إخلاص  
و أن أكرم سرها و أن أسلك في كل الظروف سلوك الوسيط القضائي  
النزيه و الوفي لبلده و للعدالة  
والله على ما أقول شهيدا

Art. 11. Lorsque le médiateur ou l'une des parties au litige prend connaissance de l'une des Interdictions, citées ci-dessous, il doit en informer immédiatement le juge, à l'effet de prendre toute mesure adéquate susceptible d'assurer la neutralité et l'indépendance du médiateur :

- Quand il a un intérêt personnel au litige ; Quand il y a parenté ou alliance entre lui et l'une des Parties ; Quand il y a ou il y a eu procès entre lui et l'une des parties ; Quand une partie au litige est à son service ;
- Quand il existe amitié ou inimitié entre lui et l'une des parties.

Art. 12. Le médiateur judiciaire perçoit des honoraires qui sont fixés par le magistrat qui l'a Désigné. Il peut demander au magistrat une provision à faire valoir sur ses honoraires définitifs.

Sauf accord contraire des parties, les honoraires du médiateur judiciaire sont à la charge de ces derniers à part égale, à moins que le magistrat n'en décide autrement au vu de la situation sociale des parties.

Art. 13. Il est interdit au médiateur, de percevoir lors de l'exercice de sa mission tous honoraires, en dehors de ceux qui sont prévus à l'article 12 ci-dessus, sous peine de radiation et de restitution des sommes indûment perçues.

Art. 14. Le médiateur judiciaire est passible de radiation, en cas de violation de ses obligations ou de négligence dans l'exercice de ses missions.

Art. 15. Les listes des médiateurs judiciaires, prévus à l'article 4 cité ci-dessus, sont révisées dans les deux (2) mois de l'ouverture de l'année judiciaire au plus.

Art. 16. . Le présent décret sera publié au Journal officiel de la République algérienne démocratique et populaire.

Fait à Alger le 13 Rabie El Aouel 1430 correspondant au 10 mars 2009.  
Ahmed OUYAHIA



## Etude de l'activité de l'opérateur en situation de mode de fonctionnement dégradé des équipements

**Dr. El Hadi Fasla**

Enseignant: Université d'Oran

Vice Président ALGRH

Consultant senior Cabinet BCS Group- Oran

e-mail: el-hadi.fasla@laposte.net

### I / INTRODUCTION :

Consultant en Organisation et enseignant universitaire (Oran Algérie) nous avons été amenés, dans le cadre de la consultation en entreprise, à visiter plusieurs sites industriels. Nous avons été interpellés par les situations de travail et leur similitude avec les travaux de Wisner (1986) sur le **mode de fonctionnement dégradé dans les PVDI**<sup>1</sup>. Par mode de fonctionnement dégradé nous entendons les incidents et dysfonctionnements qui entravent le fonctionnement optimal des équipements industriels.

Pour A. Wisner, les PVDI posséderaient des particularités favorisant l'existence du MDF<sup>2</sup> qui auraient pour conséquences une modification de l'activité de l'opérateur. Parmi les facteurs étudiés nous ne présentons<sup>3</sup> dans cette contribution que le facteur «Organisation de la fonction Maintenance».

**Mots clé** : ergonomie, tâche, activité, organisation, mode de fonctionnement dégradé.

**KEYWORDS** : ergonomic, duty, activity, organization, Degraded Functioning way.

### II/ LE RECUEIL DE DONNEES :

Les données recueillies auprès de 30 entreprises sont réparties comme suit :

Tableau N°1 : Entreprises enquêtées. (Voir tableau ci-contre)

Le questionnaire a été construit selon les règles d'usage. Il a été renseigné par le gestionnaire

Types d'entreprises	Nombre	Statut	implantation
Matériaux de construction :	8	Nationales	Ouest algérien
Plasturgie plastique :	8	Nationales	Ouest algérien
Métallurgique :	6	Nationales	Ouest algérien
Industrie du verre :	2	Nationales	Ouest algérien
Textile et cuir :	2	Nationales	Ouest algérien
Agro alimentaire :	3	Nationales	Ouest algérien
Chimie industrielle peinture :	1	Nationales	Ouest algérien

Tableau N°1

d'entreprise (DG ou PDG) assisté dans certains cas de ses collaborateurs. Des retours sur sites nous ont permis de valider auprès des opérationnels les données obtenues et de recueillir leur avis sur notre interprétation de la situation.

### III.METHODOLOGIE :

L'approche que nous avons adoptée s'appuie sur le concept du «mode de fonctionnement dégradé» tel que développé par A. Wisner et sur une approche «Macro Ergonomique» telle que proposée par M de Montmollin (1995) pour qui «les défis les plus importants concernant le travail se situent au niveau de l'organisation de l'entreprise, des instances supérieures de décision, des politiques générales et de culture. Dans cette optique, l'ergonomie est convoquée à devenir une technologie de l'interface avec l'Organisation et les machines».

Notre approche nous permettra, par rapport à ces positions, de savoir à quel niveau serait impliquée l'organisation de la fonction

Maintenance dans le MFD.

L'AFNOR<sup>4</sup> définit la maintenance «comme l'ensemble des actions permettant de maintenir, de rétablir un bien dans un état spécifié, ou en mesure d'assurer un service déterminé au coût optimal». Pour Charron et Sépari (2001), les objectifs opérationnels de la maintenance «sont d'assurer la production prévue en termes de qualité (conformité aux normes), en termes de délais et en termes de coûts ».

Notre problématique est de savoir si les missions dévolues à la maintenance telle que définies, existent au niveau des unités questionnées.

Nous avons, dans cette étude, en regard des missions de la fonction maintenance, vérifié l'existence ou non des facteurs suivants :

- Politique maintenance,
- Méthodes et ordonnancement,
- Respect des arrêts programmés,
- Diagnostic équipements,
- Respect des instructions opératoires,

- Maintenance curative  
 - Maintenance Préventive  
 Les résultats obtenus nous ont permis de confirmer que l'absence de maîtrise de l'organisation de la fonction maintenance conduit l'opérateur au déploiement d'une activité non prévue. Il construirait son propre champ d'activité et ses propres règles à l'intérieur du périmètre (quand il existe) de sa mission.  
 Le terme « opérateur » est entendu ici pour désigner celui ou celle qui réalise certaines tâches dans certaines situations bien précises. Ce terme pour Montmollin M.de (1997) « ..a en plus l'intérêt pour l'ergonome de connoter implicitement avec le concept d'activité et sa dimension temporelle, une activité orientée vers des objectifs précis avec des contraintes précises ».

tion de la formation du personnel, à l'incohérence du système de gestion de l'information et de la communication, ...

Plusieurs études ont été ainsi menées pour rechercher les causes du MDF. Dans cette problématique Kerbal A. (1987) a étudié les stratégies des travailleurs pour

du statut et du rôle de la maintenance au sein de l'organisation globale.

Les données obtenues dans ces unités se présentent comme suit :

Tableau N° 2: dysfonctionnements de l'organisation de la F.M. (Voir tableau ci-dessous)

Absence/Insuffisance de politique maintenance	68%
Absence /Insuffisance de Méthode	76%
Arrêts programmés non respectés	76%
Non Respect des procédures maintenance	76%
Diagnostic incorrect des équipements	60%
Intervention Maintenance curative	84%
Absence maintenance préventive	92%

Tableau N°2

#### IV. EXEMPLES ETUDES PORTANT SUR LE MFD.

Les différentes restructurations<sup>5</sup> ont concourues à l'instabilité de l'entreprise algérienne. Les trains de mesures successifs n'ont pas permis à l'entreprise de capitaliser, de stabiliser et de développer son organisation interne.

En outre, l'existence d'autres causes, en amont, ont accentué le MDF. Parmi les causes avancées figurent les mauvais transferts de technologie, malhonnêteté dans les transactions, l'incompétence du personnel des PVDI (mais réfutés entre autres par A. Wisner. *ibid*, dos Santos 1985, Meksassoua K.1985, ...), les difficultés d'ordres géographiques liées à la mauvaise qualité des infrastructures de transport, à l'implantation de l'unité dans une région défavorisée, aux effets du climat chaud,, à l'instabilité de la distribution d'électricité...

En fait Le M.F..D proviendrait de facteurs multiples et complexes interférant et s'amplifiant les uns des autres. Les autres causes souvent évoquées sont liées au manque de visibilité et de stratégie, aux carences de l'organisation, à la mauvaise ou inadéqua-

assurer le fonctionnement médiocre ou nul des systèmes de contrôle et des automatismes, M. Sagar(1987), s'est intéressé à l'importance des compétences développées par les opérateurs et leur méconnaissance fréquente par l'encadrement. N. Sahbi (1984) montrait «la grande dégradation du système de soutènement dans les mines de phosphates de Gafsa».

Le Facteur « organisation de la fonction Maintenance » figure parmi cette multiplicité de causes mais ne saurait être considéré comme seul cause probable du MFD.

#### V.. ROLE DE L'ORGANISATION DE LA FONCTION MAINTENANCE DANS LE MDF: RESULTATS ET INTERPRETATIONS :

Les différentes restructuration de l'entreprise algérienne évoquées précédemment n'ont pas permis de (re)donner à la fonction maintenance le rôle et les prérogatives qui lui reviennent. Le passage d'une situation de fonction (estimée comme) accessoire à une fonction essentielle de l'entreprise n'a pas été véritablement préparée tant sur le plan des outils de la fonction que sur celui

#### V. 1 .Politique maintenance :

L'absence de politique maintenance pour 68% des unités questionnées constitue une défaillance majeure. En effet la définition des objectifs de la fonction ne s'effectue pas ou reste insuffisante. Or la fixation des objectifs quantifiés reste un élément fondamental de la fonction. Dans les entretiens explicatifs, sont avancées des raisons de manque de moyens techniques et humains qui ne permettraient pas d'asseoir «une vraie politique maintenance».Par ailleurs l'obsolescence des équipements et arrêts intempestifs «fausseraient», d'après les explications apportées, toute élaboration de politique maintenance.

L'analyse ergonomique de la tâche, c'est-à-dire « le prescrit » devient problématique dans ces situations par l'absence ou insuffisance des missions principales de la fonction et des objectifs qui lui sont dévolus. Les objectifs maintenance n'étant pas arrêtés, l'activité reste limitée aux interventions curatives. Les fiches de poste qui formalisent « ce qui doit être fait » sont inexistantes sinon insuffisantes (car incomplètes ou non actualisées...).On obtient alors une activité centrée

et mobilisée sur l'événement.

### V.2.Méthode maintenance :

L'absence et ou insuffisance de «Méthode maintenance» est observée pour 76% des unités enquêtées. Cet item fait référence à l'optimisation de la fonction en rapport des critères retenus dans le cadre de la formulation de la politique de maintenance. Elle permet de définir les techniques et les moyens de maintenance susceptibles d'augmenter la disponibilité des équipements et des installations.

Cette carence dans l'organisation de la F.M a pour effets l'absence ou insuffisance des activités composant cette sous fonction telles que : les Etudes techniques : (améliorations, conception , analyse des incidents..), l'Ordonnement : ( constitution de la documentation, établissement des plannings d'intervention et d'approvisionnements..), les études économiques et financières : Gestion des approvisionnements, (Analyse des coûts de maintenance et des coûts de défaillance, cahier de charges ,réception des travaux.).

Dans les cas observés, le contenu de ce processus, composant essentiel de la fonction reste insuffisant sinon absent.

### V.3. Arrêts programmés :

L'arrêt programmé, fait référence à un planning de travail sur les équipements consistant en un entretien préventif (changement d'organes, de consommables...) Nous relevons dans les unités enquêtées qu'il n'est pas respecté dans 75% des cas. Il provient de l'existence de deux contraintes principales : Commandes clients urgentes ou non encore satisfaites et non disponibilité des pièces de rechanges. Pour les opérateurs maintenanciers, il s'agit d'une situation aggravante car toute intervention prévue non réalisée devient cause de dysfonctionnements équipements .

Cette situation constitue pour eux une surcharge de travail. Les interventions de dépannage en urgence augmentent avec en outre peu de moyens.

### V.4. Procédures maintenance :

Sur les 30 entreprises 76% des responsables, estiment que les procédures ne sont pas appliquées. Cet item fait référence à la problématique de la « tâche » et de « l'activité » en ergonomie. Les procédures font référence à la tâche, c'est-à-dire de ce qui est attendu de l'opérateur en suivant une manière de faire avec des instructions formelles qu'il doit suivre pour la réalisation de sa tâche. L' « activité », c'est ce qui se fait réellement sur le terrain.

Dans les cas observés, l'opérateur déploie son activité sans mettre en œuvre les procédures

**Sur les 30 entreprises, 76% des responsables, estiment que les procédures ne sont pas appliquées.**

de travail car incompatibles avec la situation de travail.

Ce que nous retenons de ces observations, c'est que les procédures (quand elles existent) sont difficilement applicables notamment sous l'urgence de l'intervention. Les opérateurs les délaissent au profit de leur savoir faire et connaissances du process. Dans leur majorité, les opérateurs estiment les procédures lourdes, inadéquates et qu'en fait « si on les applique tout risque de s'arrêter.. »

### V.5.Diagnostic équipements :

Cet item fait référence à la maîtrise ou non des équipements par les maintenanciers dont la mission est de les maintenir à un niveau de fonctionnement optimal. Ce sont des activités consistant en des vérifications de conformité par rapport à des don-

nées sur le fonctionnement normal des équipements. Or dans 60% des unités enquêtées il existerait un « diagnostic incorrect des équipements ».

Nos observations nous permettent cependant de ne pas mettre en cause systématiquement l'expertise et les compétences des opérateurs. Ce qui est en cause ,ce sont les conditions dans lesquelles ils interviennent : l'intervention sur les équipements se réalise , dans les cas observés, sous pression de temps, Manque et/ou défaillances d'outils de contrôle, absence de matériel approprié, manque de données historiques équipements (dossier machine absent ou mal renseigné). ..

### V. 6. Maintenance curative :

Elle existe dans 84% des cas enquêtés. Ce type d'intervention est caractérisé par l'urgence mais aussi et surtout conditionné par la disponibilité des pièces de rechanges et de moyens. L'urgence est ici non seulement d'intervenir pour redémarrage mais surtout de trouver la solution de rechange : adaptation de pièces, réutilisation d'anciens organes etc..

Cette maintenance est souvent aggravée dans certains cas par l'impossibilité d'allonger le temps d'arrêt des équipements sous peine de retarder le cycle de production, ou de détériorer les matières premières déjà dans le procès.

### V.7.Maintenance préventive :

La maintenance préventive devrait être effectuée selon un échéancier établi en fonction du temps ou du nombre d'unités d'usage<sup>6</sup>. Elle est absente ou insuffisante dans 92% des cas observés. Il devient dès lors difficile de fixer des objectifs(Tels que réduction des taux d'arrêts équipements ) aux opérateurs. Dans nos observations, l'absence de maintenance préventive, a permis de relever l'inexistence de tâches liées aux recueils et

traitement de l'information, d'analyses, qui permettent d'anticiper sur les dysfonctionnements. Notre constat est que dans la majorité des cas enquêtés, la fonction maintenance est « amputée » de l'une de ses sous-fonction essentielle qui consiste en une mission de préservation de l'outil de production. La démarche d'amélioration continue est de ce fait inexistante.

## VII. CONCLUSION :

Notre problématique consistait, en rapport avec les travaux de Wisner et les études effectuées en ergonomie, à étudier le MFD d'équipements industriels de trente unités industrielles de l'Ouest algérien. Nous n'avons présenté dans cette contribution que le MFD par rapport à la F.M (d'autres facteurs ont été étudiés)

En adoptant la démarche « macro ergonomique », nous avons pu démontrer que la F.M concourt au mode de fonctionnement dégradé. Ces carences /faiblesses sont transposées au niveau des opérateurs (production/maintenance) qui déploient une activité de compensation pour pallier à l'insuffisance/défaillance de l'organisation de la fonction. Il s'agit pour l'opérateur de développer des stratégies opératoires et « d'imaginer », d'inventer ou de réinventer la solution pour chaque situation.

Nous observons dans notre enquête, que la F.M est mobilisée autour de l'événement et de l'ala. Elle subit l'événement et ne semble pas pouvoir développer une capacité d'anticipation.

La problématique posée en ergonomie entre « tâche » et « activité » est ainsi transposée sur celui du management, c'est-à-dire contrôler la mise en œuvre des procédures (la tâche) ou imposer, et « laisser faire » le déploiement de l'activité le management consistera à réguler entre ces extrêmes dans une va-

riabilité de situations.

Nous avons pu enfin, au travers de cette étude, relever « l'ingéniosité » de l'opérateur non seulement pour compenser les insuffisances de l'organisation, mais aussi pour faire face à la diversité des situations..

Le défi posé à la fonction RH reste d'étudier ces coûts humains (efforts constants des opérateurs pour palier aux insuffisances de l'organisation de la fonction) et d'apporter des aménagements en termes de recrutements, d'affectations, de mutation, de formation et de coaching dans les postes les plus sensibles. La fonction RH décèlera ainsi la compétence des opérateurs qui ont permis les interventions réussies. Cela constituera sans nul doute une base de donnée précieuse pour construire des plans de formation (enfin) adaptés à la variabilité des situations.

L'autre question qui reste posée est celle relative aux profils et à la formation des cadres de la fonction RH. Ils sont affectés à la fonction, dans la majorité des cas, sans formation spécifique RH. Nous observons par ailleurs que la fonction RH, dans le contexte étudié, reste déconnectée du système organisationnel d'ensemble.

En adoptant cette approche nous nous sommes conformés à la démarche d'analyse ergonomique centrée sur « ...l'activité de travail sur le terrain même, seul lieu où il est possible de le connaître ».

Nous avons considéré les "déterminants larges" de l'activité, en privilégiant le facteur étudié (fonction maintenance) dans les PVDI (Wisner) et concluons à l'existence de caractéristiques similaires avec les unités enquêtées.

## BIBLIOGRAPHIE :

- Dos Santos. N. :1983. *La fiabilité humaine dans le processus en temps réel ; analyse ergonomique en vue d'un transfert de technologie.* CNAM. Paris.
- Charron et Sépari :2001. *Gestion de l'entreprise, Paris. Seuil*
- Kerbal A. 1987 : *la Genèse du mode dégradé en milieu Industriel. Etude dans l'industrie papetière algérienne. Approche anthropotechnologique CNAM in actes du congrès SELF 1999.*
- Meckassoua. K :1986. *Etudes comparées des activités de régulation d'un dispositif automatisé dans le cadre d'un transfert de technologie en république centre africaine : Thèse de doctorat 3<sup>e</sup> cycle : CNAM.*
- Montmollin (de) M (1984: *l'intelligence de la tâche .ed Peter Lang. Berne*
- Montmollin (de) M 1997: *Vocabulaire de l'Ergonomie. Ed Octarés. Toulouse.*
- ONS 2006: *Office National des statistiques : Bilan de l'activité industrielle du 4<sup>e</sup> trimestre 2006.*
- Sagar.M :1989 *.La conduite des dispositifs automatisés fonctionnant en mode dégradé. CNAM. Paris.*
- Sahbi.N. : 1984 : *Thèse 3<sup>e</sup> cycle : La maintenance des étauçons hydrauliques dans une mine de phosphate. Problème d'ergonomie et d'organisation. CNAM.*
- Wisner A.: *Rapport CNAM 1986/89 Textes Généraux V: Ergonomic, Travail Mental et anthropotechnologie.*

## Renvois:

- 1-** Pays en voie de développement industriel
- 2-** Mode de fonctionnement dégradé.
- 3-** D'autres facteurs ont été étudiés (facteurs externes ,technologies, formation....)
- 4-** Norme X-60-010, AFNOR, Association Française de Normalisation.
- 5-** 1982: *Restructuration organique des entreprises : séparation des fonctions commerciales/production/et de recherche développement.*
- 6-** Norme AFNOR X 60-010
- 1988:** *Passage à l'autonomie,*
- 1990:** *Plans de redressements et contrats de performances*
- 1996:** *création de Holdings et lancement du processus de filialisation,*
- 1997:** *Retrait du financement de l'état*
- 2000/2001:** *transformation des holdings en SGP (Société de participation de l'état)*
- A partir de 2001:** *Privatisation/ prise de participation/partariat.*



## La femme et le marché du travail: État des lieux

**Abdelhamid MAIZA**  
Secrétaire général de l'ALGRH  
Consultant en ressources humaines -M.B.A  
hmaiza51@gmail.com

### Situation actuelle de l'emploi féminin:

\* Le taux de chômage en Algérie est estimé à 17% dont 52% sont des femmes. Le taux de chômage des femmes est passé de 32,2% en 2005 à 38,6% en 2006, avec une pointe de 49,8% pour les citadines contre 24,7% dans les zones rurales ».

\* Pour les femmes en milieu urbain, le taux de chômage est quatre fois plus important que celui des hommes.

\* Deux chômeurs sur trois sont des jeunes.

(Source: CREAD et ONS)

### Population Active:

\* Créneau généralement rentable, le commerce attire de plus en plus les femmes qui réussissent souvent dans cette profession à laquelle elles consacrent leur vie.

Le nombre de femmes commerçantes actives en 2005 a atteint les 93.328 en Algérie.

Elles sont plus nombreuses dans les grandes villes, selon le CNRC qui a recensé à Alger, la capitale, 7.813 femmes commerçantes, 5.309 à Oran (ouest du pays) et 3.441 à Constantine, dans l'est. Pour le CNRC, ces chiffres montrent que le commerce est florissant dans les grandes cités.

\* Les femmes exerçant dans le commerce de détail avoisinent les 59% alors que dans le gros, elles sont estimées à 3,6 %.

\* Parmi les activités de sociétés dirigées par des femmes : 36 % concernent les services, 26,5%

touchent la production industrielle, 17,4% sont liées à l'importation et 17% des femmes exercent dans l'import-export.

\* Le nombre de femmes ayant un emploi en Algérie reste faible à 15% de la population active selon le rapport 2006 du CNES et du PNUD.

\* Les femmes occupées situées dans les zones urbaines représentent 73%, où les opportunités d'emploi sont plus élevées dans les villes, contre seulement 27% dans la zone rurale.

\* Plus de 50% de femmes algériennes occupent principalement des emplois permanents, notamment dans le secteur de la santé et celui de l'éducation et elles exercent plus dans le secteur public que privé.

\* La femme algérienne active à près de :

- 53.33% dans le secteur de l'enseignement, et l'éducation (2007-2008)

- 53% dans le secteur médical (2007)

- 37% des magistrats (2007)

- 35,3% dans la justice (2007)

- 44,09 % à la radio nationale et 55% dans la presse écrite publique ou privée, (2006)

- 67,57 % de femmes journalistes à la télévision (2006)

(Source : CNRC, le rapport 2006 du CNES et du PNUD)

### Scolarisation et formation des filles:

Émergence de la force de travail

féminine dans le marché du travail :

\* Au niveau secondaire, le pourcentage des filles qui étaient de 43,86% en 1991 est passé à 50,57% en 2000. la proportion des filles a atteint 56,7% en 2002.

\* En 2004 le nombre de candidates au Baccalauréat sur l'ensemble du territoire est de 57,87 % pour les filles contre 42,12 % pour les garçons. La tendance se poursuit puisque qu'en 2010, on compte 65 % à être reçues au bac contre à peine 35 % pour les garçons

\* Dans l'enseignement supérieur 39,5% en 1991 et 55,4% en 2003 sont des filles.

\* En graduation 57,1% sont des filles.

### L'emploi féminin en milieu rural:

\* Le RGA (Recensement Générale Agricole) réalisé en 2001 et publié en 2003, mentionne une population active agricole constituée de 18% de femmes soit 795.844 femmes sur un total de 4.421.358 personnes.

\* Sur les 2.112.717 travailleurs agricoles permanents, les femmes sont au nombre de 358.251 soit 16,95 %.

\* Parmi les 2.308.641 travailleurs saisonniers figurent 439 334 femmes soit 19,03 %.

\* Les résultats du RGA donnent

une proportion de femmes chefs d'exploitation de 42.000 sur un total de 1.460.207 soit un taux de 4,1%.

\* 51 % des femmes sont âgées de plus de 60ans et 48 % ont plus de 70 ans.

\* 65 % des femmes sont sans instruction.

\* Les jeunes femmes ayant un niveau d'instruction avancé, voire des diplômes sont présentes dans les programmes du PNDA (mise en valeur des terres par la concession).



### Les femmes dans le secteur informel:

\* Les activités féminines dans l'informel peuvent parfois causer des préjudices à l'économie. L'Agence nationale pour la distribution et la transformation de l'or et des métaux précieux (Agénor) n'a commercialisé, pour l'an 2001 que 60kg de la tonne traitée, tandis que la demande est estimée à 15 tonnes par an : La majorité des 18.000 bijoutiers algériens et autres utilisateurs s'approvisionnent auprès des femmes de l'informel.

\* Le secteur informel en Algérie emploie près de 40% des femmes actives algériennes selon les estimations de l'ONS.

\* Les femmes pourvues d'un emploi informel en Algérie se concentrent principalement dans deux secteurs : plus de 9 femmes sur 10. Il s'agit des services qui emploient la moitié de cette catégorie de femmes (51,79%) et l'industrie (artisanale) qui emploie deux femmes sur cinq (40,63%).

\* L'emploi féminin informel non agricole est composé entre autres de :

- 11,07% de femmes partiellement occupées ou travailleuses à domicile, qui sont contraintes pour des raisons économiques à effectuer des travaux à but lucratif pour accroître le revenu de

leur ménage.

- 23,45% de femmes déclarées initialement au foyer alors qu'elles exercent des travaux d'appoint.

- 1,13% de femmes qui se sont déclarées spontanément au chômage, alors qu'elles exercent elles aussi des activités d'appoint.

En somme, 35,65% des femmes du secteur informel en Algérie exercent des activités d'appoint échappant à tout contrôle dans la production (tissage, confection, bonneterie) à domicile ou en atelier.

### Les travailleuses à domicile:

\* 46,1 % des activités informelles sont exercées à domicile.

\* L'effectif des travailleuses à domicile est passé de 63.000 en 1987 à 161.000 en 1992 (ONS : enquête MOD) indiquant un accroissement considérable.

\* Les métiers exercés par les femmes à domicile sont par ordre de préférence des femmes : les textiles (89 %) avec couture, la tapisserie, le tricotage, la broderie et le tissage.

Ces produits sont destinés à la vente dans le commerce informel.

(Sources : étude sur l'emploi féminin en Algérie - INT- 2005)

### Caractéristiques générales de l'emploi féminin:

\* Le salariat féminin s'exerce de façon majoritaire en milieu urbain dans un contexte couvert de facteurs contraignants.

\* Malgré des textes juridiques favorables à la promotion sociale et économique de la femme, des mentalités conservatrices perdurent et relèguent la femme dans l'espace domestique.

\* La crise de l'emploi pousse les femmes à investir les activités informelles et le travail non déclaré qui les exposent au risque d'être exploitées.

\* L'emploi féminin se caractérise par son jeune âge.

\* Le taux le plus élevé concerne les femmes dont l'âge se situe entre 25 et 29 ans (ONS 2003) avec une prédominance de femmes célibataires (55 %).

\* Le niveau scolaire nettement plus élevé chez les femmes par rapport à leurs collègues hommes.

\* La proportion des femmes mariées est équivalente à celles des célibataires avec un taux moyen de 44%. Ceci laisse penser que le mariage ne constitue plus une contrainte majeure pour le travail et que les difficultés économiques

des familles mettent les femmes dans l'obligation de travailler à l'extérieur du foyer et d'aider leurs époux, particulièrement en milieu urbain.

\* L'administration de la santé et de l'éducation absorbent près de 80% de ces effectifs.

\* Prés de deux personnes sur cinq occupés dans l'enseignement sont des femmes.

\* Une personne sur quatre de l'enseignement supérieur est une femme.

\* Prés de deux employés sur cinq du personnel médical sont des femmes.

\* Quatre femmes occupées sur cinq sont déclarées à la caisse de sécurité sociale (deux personnes sur trois chez les hommes), du fait de leur concentration dans l'administration.

\* La prédominance des femmes célibataires dans le monde du travail indique que le mariage et l'éducation des enfants constituent un obstacle à la femme pour l'exercice d'une activité hors domicile.

\* Elles ne reprennent pas toutes le travail lorsqu'elles se marient.

\* Le travail à domicile concerne exclusivement les femmes, il est exercé essentiellement à cause d'une opposition familiale ou parce qu'il est mieux rémunéré.

\* L'opposition familiale existe toujours.

(Sources: Fonds des Nations unies pour la population et le centre national d'études et d'analyses pour la planification)

### Les constats du CNES:

\* Une quasi-absence de statistiques, études et enquêtes concernant précisément la partie féminine de la société algérienne en sa qualité de « moitié des ressources humaines » du pays.

\* La persistance des contraintes

et entraves rencontrées par les femmes dans leur vie professionnelle.

\* Le volume du chômage féminin a été multiplié par 15 fois en l'espace de 26 ans, passant de 23.000 en 1977 à 347.000 en 2003, avec un pic de 478.000 en 1995.

\* (25%) des femmes ayant investi les activités informelles.

\* 80% des femmes occupées travaillent dans leur commune de résidence.

\* près de la moitié de la population féminine ne dépasse pas le niveau d'instruction du primaire et les trois quarts ne dépassent pas celui du moyen.

La fonction publique est le plus grand employeur de femmes puisque près de 43% des femmes occupées sont des agents de l'administration publique.

\* Bond important pour l'analphabétisme féminin qui passe de 85% en 1966 à 35% en 2002.

\* Une femme sur trois reste sans instruction notable bien que l'écart masculin/féminin dans le taux de scolarisation se soit relativement rétréci, passant de 20% en 1966 à 3,6% en 2002.

\* 55,4% des inscrits à l'université en 2003 sont des filles contre 39,5% en 1991 (quadruplement du nombre des étudiantes).

### Les propositions du CNES:

\* La nécessité de mener une « politique volontariste de promotion de l'emploi féminin ».

\* Le renforcement de « l'égalité des chances [...] en un des principaux instruments indispensables au développement durable ».

\* L'impératif pour les femmes d'un « changement culturel » apte à les « sortir de leur isolement ».

\* La promotion et l'amélioration

de l'enseignement obligatoire.

### L'entrepreneuriat féminin:

\* L'apparition d'un phénomène nouveau : l'entrepreneuriat se féminise.

\* La féminisation de l'entrepreneuriat est enregistrée essentiellement dans les secteurs du textile, des affaires immobilières, des services fournis aux entreprises et des commerces dans lesquels les taux dépassent 15%.

\* Le taux global de la féminisation de l'entrepreneuriat est estimé à 12,46%. Mais beaucoup de femmes algériennes se sont surtout investies dans le marché informel.

\* L'exploitation des travailleuses par l'employeur (leur salaire atteint rarement au maximum le SNMG), l'absence de protection syndicale et de couverture de la sécurité sociale ».

(Source: CREAD « Travail et femmes en Algérie », la sociologue Djamilia Belhouari-Musette)

### L'entrepreneuriat féminin (ANSEJ):

\* Sur 52.393 projets financés (à septembre 2003), près de 6.347 micros entreprises ont été initiées par des jeunes promotrices, soit 12,11 %.

\* Les principaux créneaux investis par ces promotrices représentant 76,97 % des projets sont : les services, l'artisanat et les professions libérales.

\* La participation féminine par secteur :

- 39.15% - Professions libérales
- 24.57% - Services
- 20.87% - Secteur de l'artisanat
- 17.02% - Industrie

(Sources : étude sur l'emploi féminin en Algérie -INT-2005)

### Trois «Accords -Cadre» pour favoriser l'entrepreneuriat féminin:

- Accord-cadre État-entre le Ministère délégué à la cohésion sociale et à la parité et respectivement, la Caisse des Dépôts et



Consignations (CDC),  
- Accord-cadre État-France Active (FA)  
- Accord-cadre État -France Initiative Réseau (FIR).

### 1/ Accord-cadre État -CDC:

Dans cet accord cadre signé le 29 novembre 2006, les signataires s'engagent à mener ensemble les actions suivantes:

\* Mieux connaître les raisons de la situation actuelle de stagnation du nombre de femmes créatrices d'entreprises. Une enquête sera menée en 2007.

\* Intensifier la mobilisation des outils financiers existants ; Ainsi la dotation accordée par le Fonds de cohésion sociale au Fonds de garantie pour l'entrepreneuriat féminin est portée à 3,5 millions d'euros en 2007.

\* Fixer un objectif de progression, en lien avec les réseaux d'accompagnement à la création d'entreprise auxquels la CDC apportera son soutien.

\* Développer le micro crédit pour favoriser l'insertion des femmes. Le micro crédit social permettant l'accès au financement de biens ou de services, garanti par le

Fonds de cohésion sociale, sera mobilisé dans le cadre de cinq expérimentations.

Dans cette optique, il s'agira de répondre aux besoins des femmes à leur projet de création, telles que l'aide juridique, l'aide à l'investissement dans les technologies de l'information et de la communication, l'aide à la mobilité professionnelle, l'aide à la garde et au soutien scolaire des enfants, l'aide à la formation professionnelle.

### 2/ Accord-cadre État - France Active en faveur du développement, de la création et de la reprise d'entreprises par les femmes:

Cet accord signé le 23 mars 2006, prévoit de :

\* Promouvoir les projets d'entreprises portés par les femmes auprès des organismes financiers et des partenaires du développement économique, par la mobilisation des réseaux bancaires sur le soutien à l'entrepreneuriat féminin

\* Favoriser l'accompagnement des femmes qui se sont engagées dans un projet d'entreprise, par la définition d'objectifs de pro-

gression (passer de 30 à 40% de femmes créatrices) et le renforcement du parrainage des réseaux de femmes chefs d'entreprises.

\* Développer l'esprit d'entreprise chez les femmes afin d'amplifier la dynamique de création d'entreprises, par le développement d'actions et d'outils de communication et par l'élaboration d'analyses statistiques des femmes accompagnées par France Active.

### 3/ Accord-cadre État - France Initiative Réseau en faveur du développement, de la création et de la reprise d'entreprises par les femmes:

L'accord signé le 23 mars 2006 concerne les mêmes axes de travail que l'accord signé avec France Active, mais avec des déclinaisons différentes au sein de ces axes. Il est donc prévu de :

\* Promouvoir les projets d'entreprises portés par les femmes auprès des organismes financiers et des partenaires du développement économique.

\* Favoriser l'accompagnement des femmes qui se sont engagées dans un projet d'entreprise, en favorisant le parrainage des réseaux de femmes chefs d'entreprises.

\* Développer l'esprit d'entreprise chez les femmes, par l'organisation d'échanges de bonnes pratiques et par le développement d'actions et d'outils de communication.

\* Des réunions semestrielles de suivi de ces trois accords-cadres seront organisées tout au long de leurs trois années d'application.

### Conclusion:

Malgré l'émancipation de la femme, l'amélioration de son niveau et la qualification, l'égalité d'accès au marché du travail au même titre que l'homme, nous constatons que le volume de l'emploi féminin est en inadéquation avec la formation.



## Le système de formation dans le développement des compétences:

### L'expérience algérienne

**Lamri MOUSSAOUI**

Vice Président ALGRH - Consultant formateur en Ressources Humaines  
lamri\_moussaoui@yahoo.fr

#### Introduction :

Avec les changements intervenus dans le cadre de la réforme économique prônés par les pouvoirs publics en Algérie, le secteur étatique n'est plus considéré comme l'unique acteur concerné par l'utilisation de la ressource humaine. En ce moment ce secteur est largement dépassé par le secteur privé au regard des multitudes d'entreprises créées ou en cours de l'être, agissant pratiquement au niveau de toutes les branches d'activités économiques ou de services.

Cette situation ouvre la voie à une concurrence rude entre ces deux acteurs sur le plan de l'acquisition des meilleures compétences, sur le plan de développement et aussi sur la préservation et la fidélisation.

Les analyses faites sur la nature de la composante humaine utilisée dans les deux secteurs, révèlent que ces entreprises ne disposent pas de système d'évaluation permettant la détection de talents et encore moins l'inexistence d'un système de motivation et de préservation des talents.

Les entreprises économiques privées recourent souvent à l'utilisation massive d'un personnel vieillissant, la plupart retraité, disponible, peu exigeant au niveau salarial. Leur moteur est de s'occuper en s'amusant et arrondir leurs fins de mois. Ce dernier ayant fait un grand parcours professionnel dans les entreprises

économiques mais dans la plupart des cas, ce personnel a vécu dans un système ne connaissant que la notion de monopole, il ne connaît en rien les principes de la concurrence.

Il se présente avec une grande expérience marquée par un travail dans le contenu est souvent répétitif et avec des habitudes héritées d'un système qui ne favorise en fait, ni l'émergence de compétences, ni la culture de l'effort. C'est un système qui ne donne à aucun moment l'envie au développement de la compétence individuelle.

L'évolution des ressources humaines montre qu'on est passé de la gestion des postes de travail, à la gestion de la qualification et maintenant à la gestion des compétences et des talents.

Or, en l'état actuel, du moins pour le cas des entreprises algériennes, il est prématuré de parler de "talents" au moment où une grande partie de ces entreprises n'ont pas de plan de développement conséquent fondé sur les principales approches de la démarche compétence.

Cependant, l'arrivée des multinationales dans le champ économique algérien avec un nouveau style de management, vient changer complètement les visions stratégiques de tous les acteurs, en effet un nouveau style de management commence à s'installer dans les esprits des managers d'entreprises et ce, malgré le dé-

ficit enregistré en matière de management. Environ 70 % des managers n'ont pas suivi un programme complet de formation sur le management, d'où la difficulté de bien cerner l'émergence des talents.

Les questions qui se posent:

- Est-ce que le système de formation tout secteur confondu est capable de produire de la compétence et des talents?
- Est ce que l'entreprise telle quelle est organisée est engagée dans une démarche de détection des compétences et des talents ?

#### Importance du capital humain dans le secteur économique:

Le constat établi fait ressortir que les besoins en compétences sont considérables, surtout lorsqu'il s'agit de la formation en management où l'Algérie se distingue par l'inexistence de grandes écoles étrangères spécialisées dans la formation des futurs managers.

Ces besoins touchent tous les secteurs d'activités et toutes les fonctions des entreprises économiques. Mais même si on s'accorde à dire que nous avons des managers qui dirigent des entreprises depuis plus vingt ans. Malheureusement et comme indiqué plus haut, une grande partie de ces managers n'ont pas suivi de formation en management. Dans le contexte actuel c'est une génération vieillissante qui gère en grande partie le statut-quo, les dossiers des conseils d'adminis-

tration, les assemblées générales de leurs entreprises et ne prend aucune initiative de gestion visant l'amélioration de l'activité de leurs entreprises.

En effet, aujourd'hui les pouvoirs publics reconnaissent que les besoins en compétences au niveau des secteurs demandeurs sont considérables et que l'économie algérienne connaît un déficit d'offre de compétences et de qualifications très important. Cet avis est partagé par les bureaux chasseurs de talents surtout lorsqu'il s'agit de satisfaire la demande en compétences formulées par les firmes étrangères très exigeantes en la matière.

**Ce diagnostic confirme que ces entreprises vivent dans une situation marquée par une absence de visibilité à long terme, un système de rémunération des cadres dirigeants presque imposé, n'obéit nullement au principe de la négociation**

L'ex. Ministère de la participation et de la promotion de l'investissement avait dans le cadre des assises nationales sur la stratégie industrielle et ce, dans le but de donner le maximum d'impact aux changements visant la considération du capital humain, proposé les mesures suivantes qui méritent d'être signalées :

\* La diversification des canaux à travers lesquels se développe le capital humain de l'industrie (sortir du schéma classique qui fait de l'administration le canal exclusif);

\* Le renforcement des pouvoirs publics dans leurs capacités à développer et gérer les programmes " horizontaux " formation de formateurs, encouragement de la recherche et encouragement de la formation dans les entreprises et aux investisseurs dans le système d'éducation - formation ;

\* L'implication des entreprises internationales dans le développement de capacités et des activités de la formation et de la recherche ;

\* La création d'un réseau national d'institutions de formation des élites de références (Business School de haut niveau, université de l'entreprise, écoles d'ingénieurs et de technicien spécialisés, centres de recherche, cabinets de conseil..) pour développer le capital humain;

\* La restructuration du secteur de la formation professionnelle autour de la satisfaction de la demande réelle en qualification et métiers de l'industrie ;

\* Le soutien des activités d'études et de recherche;

\* La formation et la préparation d'une nouvelle race de chercheurs selon le nouveau référentiel de compétences;

Malheureusement, lorsqu'on lit le diagnostic établi sur l'état actuel où se trouve l'entreprise publique algérienne on constate que celle-ci tourne à l'intérieur d'une spirale sans fin après l'échec du processus de privatisation.

Ce diagnostic confirme que ces entreprises vivent dans une situation marquée par une absence de visibilité à long terme, un système de rémunération des cadres dirigeants presque imposé, n'obéit nullement au principe de la négociation cf le Décret 90/290 régissant le régime spécifique des cadres dirigeants, une qualité modeste du cadre de vie etc...) Tous ces facteurs ne mili-

tent pas en faveur de la préservation, du développement de la compétence et de la mobilisation. Mais au contraire, ils contribuent inévitablement à la dépréciation du capital humain et à son exode.

La déperdition des compétences enregistrée au niveau de l'entreprise publique est sans cesse relevée dans les rapports annuels de gestion de ces entreprises.

L'Algérie a beaucoup dépensé dans le système éducation / formation depuis l'indépendance, elle continue à le faire à ce jour. Néanmoins, elle n'arrive pas à atteindre les standards internationaux dans l'atteinte d'un niveau de compétences industrielles qui s'appuie principalement sur la mobilisation des ressources humaines de qualité.

Aujourd'hui, en Algérie, on ne cesse de dire et de croire que pour être au diapason de l'universel et pour préparer le décollage économique, l'investissement sur des programmes de développement des compétences par le biais de la formation doit être inscrit comme une priorité incontournable pour l'entreprise et pour le pays.

Pour le moment et dans le cas de l'Algérie, le cadre s'y prête.

### **Problématique de la ressource humaine en Algérie :**

L'entreprise algérienne se trouve aujourd'hui confrontée à un problème de qualification de la main d'œuvre et de la disponibilité des compétences pouvant exercer dans des domaines précis qui nécessitent une technicité et un niveau de management répondant aux exigences de la gestion moderne, surtout avec la présence en nombre important de firmes internationales dont le domaine d'intervention s'étend à l'ensemble des secteurs de l'économie et des finances.

La plupart des multinationales installées dans le pays recourent

souvent au recrutement de candidats ayant un niveau universitaire et une compétence plus ou moins utile, auxquels on offre l'opportunité de suivre une formation appropriée pour les rendre immédiatement rentables et les préparer à la nouvelle culture de l'entreprise concernée.

Devant la croissance économique, un autre problème surgit en Algérie, c'est celui de l'inadéquation entre la formation suivie à l'université ou dans les instituts spécialisés et le monde du travail (entreprises économiques et organismes administratifs ou financiers). Le système d'enseignement en langue arabe tel que assuré jusque là dans les filières économiques et financières, ne milite pas en faveur d'une insertion aisée des diplômés dans le marché du travail et ne leur permet pas de s'adapter facilement au contexte du management actuel des entreprises algériennes surtout privées.

Au niveau de l'entreprise privée, on utilise en général les compétences des travailleurs retraités issus de l'entreprise publique par la formule de contrats de travail à durée déterminée au lieu et place des jeunes universitaires.

Les mécanismes d'implication du secteur privé dans la formation continue ne sont pas encore suffisamment établis. Celui-ci utilise une main d'œuvre issue du secteur public qui répond plus ou moins aux besoins de son organisation. L'intérêt aux actions de formation est laissé au second plan et ce, malgré la contrainte légale en la matière.

Malgré l'émergence de cabinets de formation privés qui essayent de rattraper le retard accusé dans la formation continue des cadres aux nouvelles pratiques de management d'entreprise, Ces cabinets agréés par les pouvoirs publics n'arrivent pas à suivre la

dynamique économique au niveau du pays. Le retard à rattraper est très important.

**L'insuffisance en matière de compétences s'explique également par la fuite des cadres vers l'étranger et aussi par le fait que le jeune diplômé de l'université n'arrive pas à cibler au préalable son domaine de formation en fonction de ses prédispositions naturelles et de son intérêt professionnel.**

L'insuffisance en matière de compétences s'explique également par la fuite des cadres vers l'étranger et aussi par le fait que le jeune diplômé de l'université n'arrive pas à cibler au préalable son domaine de formation en fonction de ses prédispositions naturelles et de son intérêt professionnel. L'étudiant sera plus productif lorsqu'il opte pour un choix répondant au mieux à ses aspirations personnelles et aux besoins du contexte économique.

Aussi, dans l'enseignement en général, le programme pédagogique enseigné aux élèves à partir de la phase du primaire jusqu'au stade final du secondaire; ne contribue que faiblement dans la formation des compétences. En effet, on constate que durant tout le cursus scolaire, l'élève poursuit son enseignement en langue nationale mais aussitôt arrivé à l'université, il est immédiatement confronté à un enseignement en langue française. Tout ceci retarde énormément son apprentissage, ajouté à cela les problèmes pédagogiques liés directement à l'enseignant qui lui-même est confronté aux mêmes difficultés dans le transfert des connaissances. L'enseignant éprouve aussi des difficultés dans l'utilisation des nouvelles technologies récemment introduites au niveau des méthodes pédagogiques.

Le constat montre qu'une grande proportion de jeunes diplômés de l'université se trouve après leur cycle de formation au chômage.

Leur situation est préoccupante au regard des difficultés d'insertion dans le monde du travail.

Bien que les pouvoirs ne cessent de mettre en place des mécanismes d'insertion des jeunes universitaires, ces diplômés sont sérieusement pénalisés; en moyenne le taux d'insertion dans le marché du travail, au titre d'un emploi permanent demeure faible.

En résumé, la problématique des compétences en Algérie trouve son explication aussi bien au niveau de l'appareil de l'enseignement qu'au niveau de l'entreprise économique qui ne concoure guère à la formation de cadres de haut niveau.

Cet enseignement en général très souvent secoué par des réformes diverses, n'a pas abouti aux résultats escomptés, car les besoins de l'être humain en matière de formation concernent en premier lieu les outils d'apprentissage essentiels aux premiers stades de l'enseignement et en second lieu, le contenu éducatif fondamental lié aux aptitudes, aux valeurs et aux attitudes.

On ne peut pas donner de réponses nécessaires à la mondialisation, si on ne s'engage pas dans une société tournée vers le savoir et vers un processus d'éducation et de formation tout au long de la vie. Malheureusement, le système d'enseignement actuel ne favorise en aucun cas le développement d'un capital humain durable.

La formule des contrats de pré-emploi, du dispositif d'aide à l'insertion professionnelle (DAIP) destinée aux diplômés universitaires et aux techniciens supérieurs offrent un emploi pour une durée allant jusqu'à deux années auprès des institutions et des entreprises publiques. Ce dispositif connaît une montée en puissance dans le placement.

Mais dans la réalité du terrain, le constat montre qu'une partie de

cette catégorie de jeunes se retrouve en fin de compte dans la position de chercheur d'emploi. Puisque ces jeunes diplômés de l'université sont affectés à des postes de travail inadaptés à leurs profils sans accompagnement pédagogique et sans aucun programme de formation spécifique.

L'avenir reste prometteur tant que le pays dispose d'une main d'oeuvre très jeune perfectible, pour peu que celle-ci soit formée et valorisée

Un autre phénomène non maîtrisé, c'est celui de l'insertion des diplômés sortant des écoles privées de formation. En effet, et en l'absence d'indicateurs fiables, il est difficile d'avancer un quelconque chiffre sur le niveau d'absorption de ces diplômés et d'apporter une appréciation sur la qualité des compétences mises à disposition.

### Etat des lieux du secteur de l'enseignement supérieur et de la formation et l'enseignement professionnels:

**L'enseignement supérieur:** Au niveau de l'université algérienne, on enregistre un déficit très important en enseignants de haut niveau. Si on tient compte à titre indicatif des statistiques de 2007, on avait compté seulement 3 442 professeurs et maîtres de conférence à faire partie des 23 205 enseignants assurant les cours aux 647 371 étudiants inscrits dans les établissements universitaires.

Selon les déclarations du Ministre de l'enseignement supérieur, lors de l'installation officielle du conseil supérieur algéro-français de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique, le problème du déficit sera résolu par la dynamisation du système de la post graduation, par l'appel aux enseignants algériens résidant à l'étranger et par l'utilisation des différents canaux de la coopération étrangère.



**La formation et l'enseignement professionnels:** le secteur de la formation et de l'enseignement professionnels demeure toujours conditionné par l'offre de formation en terme d'absorption des jeunes exclus du système éducatif que par la demande des entreprises en raison notamment de la faiblesse de mécanismes de détection des besoins et de l'implication des entreprises dans le dispositif actuel de formation.

Les indicateurs du développement de la formation professionnelle, font état de progrès significatifs sur les plans de l'infrastructure de formation, du fonctionnement et l'organisation institutionnelle du système et font ressortir des déficits et des dysfonctionnements qui concernent l'essentiel des aspects qualitatifs et la capacité du système à répondre à la demande nationale.

### Enumération de quelques dysfonctionnements constatés dans le secteur de la formation professionnelle:

- \* Poursuite des formations professionnelles dans des spécialités qui risquent de disparaître dans un avenir très proches et parfois inadaptées aux vocations économiques locales ;
- \* Une partie des spécialités n'exerce que peu d'attrait sur les

jeunes qui les considèrent dévalorisant socialement;

\* La langue utilisée dans l'enseignement technique rend difficile l'acquisition des connaissances ;

\* L'audit de l'aspect pédagogique n'est pas bien maîtrisé ;

\* Moins d'intérêt accordé par les chefs d'établissement à l'aspect pédagogique ;

\* Absence d'articulation entre le secteur de la formation professionnelle et le secteur de l'éducation nationale. (Inefficacité du dispositif d'orientation scolaire) ;

\* Les professeurs n'ont pas de passé professionnel (expérience en entreprise) ;

\* Absence d'études par les spécialistes du secteur de la formation sur les métiers émergents, les métiers résultants des investissements nouveaux réalisés par les entreprises économiques ;

\* Mission de veille sur les nouvelles spécialités résultant de l'évolution technologique ;

Il est tout à fait clair que ces dysfonctionnements se traduisent par de faibles taux d'insertion des diplômés sortant des centres de formation dans le monde du travail et le diplôme en lui seul ne constitue pas un atout pour la

constitution de tout projet professionnel.

## L'amélioration du secteur de la formation passe par:

\* La dotation des établissements de moyens techniques et pédagogiques répondant aux nouvelles technologies afin de faire face aux exigences des entreprises économiques ;

\* L'Accompagnement des entreprises économiques dans l'utilisation des différents outils de management de sa ressource humaine. ( Système de validation des acquis professionnels, bilan de compétences, élaboration des plans de formation, évaluation des compétences, construction de référentiels de compétences et élaboration de plans de formation) ;

\* Le passage d'un système de formation basé sur l'offre vers un système centré sur la demande ;

\* L'institution du principe de la formation et l'apprentissage tout au long de la vie ;

\* L'élaboration d'un fichier d'experts et autres personnes ayant les compétences requises qui peuvent apporter leur contribution au développement du secteur et à l'amélioration qualitative de la formation professionnelle ;

\* L'utilisation intensive des nouvelles technologies dans les systèmes de formation ;

\* Le développement de la recherche appliquée au sein des instituts spécialisés ;

\* La poursuite de l'effort de formation et de perfectionnement des professeurs ;

\* L'implication des sociétés étrangères installées en Algérie dans les commissions chargées de l'amélioration du système de formation ;

\* La sensibilisation des entreprises économiques en vue de leur contribution dans l'accueil des formateurs dans le cadre des stages pratiques et d'imprégnation sur les nouvelles technologies industrielles ;

\* La mise en place de mesures incitatives pour les entreprises qui accueillent les stagiaires et les formateurs dans le cadre des stages pratiques ;

\* La révision du système d'appréciation de la rentabilité des établissements de la formation professionnelle en incluant les paramètres qualité pédagogique et taux d'insertion au lieu du taux d'absorption des déscolarisés ;

\* La mise en place d'un système de recyclage des enseignants de la formation professionnelle surtout ceux arrivant des universités en intégrant la dimension pratique au niveau des entreprises économiques ;

\* L'introduction des tests de sélection pour des métiers exigeant des pré requis pour mieux apprécier l'articulation entre le système éducatif et le système de la formation professionnelle ;

\* L'intégration des professionnels des entreprises aux jurys de la formation résidentielle ;

\* Le développement du partenariat avec les établissements de la rive méditerranéenne ;

\* L'élargissement de l'accès à l'encadrement pédagogique de la formation professionnelle aux compétences relevant des grandes entreprises ;

\* Le suivi post formation des jeunes formés insérés dans le monde du travail ;

## Conclusion:

Pour le cas de l'Algérie, et du fait que la plupart des entreprises économiques étaient dans une période récente préoccupées par le processus de privatisation, et

maintenant par le processus de réhabilitation financière et de mise à niveau, la formation continue considérée comme l'outil indispensable au management des ressources humaines est peu présente dans l'esprit et le raisonnement stratégique et organisationnel des managers. Cet état de fait se traduit par la faiblesse des budgets alloués aux programmes de développement du capital humain et explique les bilans de formation annuelles mitigés des entreprises économiques en particulier celles relevant du secteur privé.

Bien que la plupart des entreprises algériennes sont engagées dans un processus qualité, mais en fait c'est insuffisant. Elles sont tenues maintenant de s'engager dans une démarche compétence pour mieux valoriser leurs ressources humaines en mettant en place des politiques de formation et de développement continus tout au long de la carrière du salarié afin qu'elle puisse trouver sa place dans l'arène de la mondialisation.

## Bibliographie (revues et documents divers):

- *Le magazine PME Algérie N°42 du 15 janvier 2007: les articles dédiés à la fonction gestion des ressources humaines.*

- *Extrait de la revue L'ACTUEL le magazine de l'économie et du partenariat international*

- *Communication de Monsieur le Ministre de la formation et de l'enseignement professionnels lors des assises de la formation et de l'enseignement professionnels tenues les 08, 09, 10 avril 2007 au palais des nations à Alger.*

- *Communication de Monsieur le Ministre de la participation et de la Promotion de l'Investissement lors des assises de la formation et de l'enseignement professionnels.*

## Bagarre entre deux salariés : comment réagir ?



*Vous êtes alerté qu'une dispute entre deux salariés a dégénéré et qu'un échange de coups a eu lieu, provoquant éventuellement des blessures plus ou moins graves. Le plus souvent, vous n'aurez pas assisté personnellement à la situation. Que devez-vous faire ? Quels sont les bons réflexes à avoir et les erreurs à éviter ?*

*Prenez immédiatement les mesures nécessaires.*

Si la bagarre n'est pas terminée, il faut la faire cesser immédiatement. Mais en général, quand vous en êtes informé, la situation est redevenue calme.

Deux actions essentielles sont à effectuer immédiatement.

Vérifiez si un des salariés concernés a été blessé

Dans ce cas, il s'agit d'un accident du travail. Il est alors obligatoire de faire accompagner le salarié chez son médecin traitant ou aux urgences afin qu'il puisse recevoir des soins puis d'établir une déclaration d'accident de travail.

**Conseil :** ne prenez jamais le risque de laisser le salarié quitter seul l'entreprise en état de faiblesse. Un accident pourrait survenir sur le trajet et votre responsabilité pourrait être mise en jeu.

Mettez immédiatement à pied les responsables à titre conservatoire

Un trouble comme celui-ci ne doit pas se reproduire et il est préférable que le ou les fautifs quittent l'entreprise dans l'attente d'une sanction disciplinaire ou d'un licenciement pour faute grave.

Dans ce cas, indiquez oralement aux salariés qu'ils sont placés en

mise à pied conservatoire pour une durée indéterminée (le temps pour vous de prendre une décision sur les suites à donner) et qu'ils doivent quitter l'entreprise sur-le-champ. Il est inutile de leur demander de signer un document leur indiquant qu'ils sont placés en mise à pied à titre conservatoire (d'autant qu'en pratique, ils refuseraient certainement de le faire). En revanche, pensez à préciser, sur le courrier de convocation à un entretien préalable, qu'ils ont été placés, depuis la date des faits, en mise à pied conservatoire.

**Effectuez des recherches pour savoir ce qui s'est réellement passé:**

Une bagarre constitue une faute et peut entraîner une sanction pouvant aller jusqu'au licenciement. Mais il est important de ne pas agir dans la précipitation, de rechercher ce qui s'est exactement passé et de réunir les preuves nécessaires pour constituer un dossier.

Vous devez absolument déterminer quel est le salarié qui a déclenché la bagarre. En effet, les juges ont sanctionné un employeur qui avait licencié un salarié pour faute grave sans avoir préalablement recherché si ce dernier avait été l'instigateur de la rixe.

## Comment procéder ?

Recherchez des témoins.

Les salariés sont souvent réticents à l'idée de témoigner contre leurs collègues. Cependant, les faits sont graves et il faudra vous montrer persuasif. Mettez en avant l'intérêt de l'entreprise et le fait que ce type de comportement nuit à l'ensemble des salariés et à leur sécurité.

Il est nécessaire de faire rédiger des attestations par écrit, ce qui évitera que certains salariés témoignent finalement dans le sens contraire devant les juges pour défendre leur collègue.

Constituez un dossier disciplinaire

Dans l'optique d'une probable sanction, il est important de disposer d'éléments tangibles à opposer aux salariés concernés, tels que les attestations de témoins mentionnées ci-dessus.

Il est par ailleurs souhaitable d'obtenir la copie de l'éventuel arrêt de travail du ou des blessés et d'en vérifier la durée, ce qui sera un élément permettant d'apprécier la gravité des faits.

Vous pouvez rappeler à la victime la possibilité de porter plainte contre son agresseur. Elle sera versée au dossier et pourra s'avérer utile en cas de contentieux ultérieur devant le conseil de prud'hommes.

## Prenez les sanctions nécessaires dans le respect de la procédure:

En fonction de la gravité de la situation, vous serez face à un triple choix : ne pas sanctionner, prendre une sanction légère ou licencier.

Ne pas sanctionner serait certainement la solution la moins adaptée. En effet, de tels comportements sont très graves : ne prendre aucune sanction pourrait laisser penser aux autres salariés que des incidents de cette sorte pourraient être répétés sans crainte.

Mais c'est bien sûr à vous qu'il revient de juger de l'opportunité et du choix de la sanction.

Les sanctions moins lourdes qu'un licenciement

Vous pouvez opter pour un simple avertissement, une mise à pied disciplinaire, une mutation disciplinaire ou une rétrogradation.

Pour toutes les sanctions autres qu'un avertissement, vous avez l'obligation de convoquer le salarié à un entretien préalable, par lettre recommandée avec accusé de réception (LRAR) ou remise en mains propres contre décharge, dans un délai maximum de 2 mois suivant les faits.

Pour être certain de ne rien omettre dans ce courrier, vous pouvez utiliser notre modèle de convocation à un entretien préalable à une sanction disciplinaire autre qu'un licenciement. .

Aucun délai minimum n'est prévu par la loi entre la date de la convocation et celle de l'entretien. Toutefois, il semble raisonnable de laisser au salarié un délai de 2 ou 3 jours pour se préparer.

Une fois que l'entretien a eu lieu, vous serez mieux à même de choisir la sanction adaptée. Cette dernière devra être notifiée au salarié par LRAR ou remise en mains propres contre décharge.

**Notez-le :** la notification doit intervenir au moins 1 jour franc après l'entretien et au plus tard 1 mois après le jour fixé pour l'entretien.

**Conseil :** même si vous souhaitez ne prononcer qu'un simple avertissement, convoquez les salariés à un entretien préalable afin de recueillir leurs explications dans un contexte apaisé. Il serait regrettable qu'ils n'aient pas pu s'exprimer et que vous n'ayez pas abordé oralement la situation avec eux.

## Le licenciement pour faute grave

C'est la sanction la plus lourde. Avant de prendre une telle décision, il est important de tenir compte de l'âge du salarié, de son ancienneté et de l'existence d'un éventuel dossier disciplinaire.

Encore une fois, vous avez tout intérêt à préparer un dossier comprenant, dans la mesure du possible, attestations de témoins et autres preuves, car si le salarié décide de contester le motif de son licenciement devant le conseil des prud'hommes et que celui-ci considère que la faute n'est pas suffisamment grave, vous devrez payer le préavis et l'indemnité de licenciement.

Si les conseillers prud'homaux estiment que le licenciement est sans cause, vous pourrez être condamné à verser, en plus des frais de justice, des dommages et intérêts d'au minimum 6 mois de salaire.

## Attention :

Si le responsable de la bagarre est en arrêt de travail, il bénéficie de la protection des accidentés du travail jusqu'à sa visite de reprise. Vous pourrez malgré tout le licencier pour faute grave, à condition d'avoir un dossier solide.

Pour plus de précisions sur la procédure applicable en fonction du type de faute, les Editions Tissot mettent à votre disposition un extrait de leur ouvrage «Modèles commentés pour la gestion du personnel».

*Publié le 05 octobre 2009 par Nahid*

## Les 10 causes principales de l'échec dans le leadership

### 1. NÉGLIGENCE DES DÉTAILS:

Un Manager efficace doit avoir la capacité d'organiser et de maîtriser des détails. Un véritable leader n'est jamais "trop occupé" pour faire quelque chose qui peut être exigée de lui en sa qualité de leader. Quand un homme, qu'il soit un leader ou un "associé", admet qu' "il est "trop occupé" pour changer ses plans ou pour accorder de l'attention à une urgence, il admet son inefficacité. Le bon leader doit être le maître de tous les détails liés à sa position.

Cela implique, naturellement, qu'il doit acquérir l'habitude de déléguer des détails à des collaborateurs efficaces.

### 2. RÉTICENCE À RENDRE UN SERVICE HUMBLE:

Les vrais grands leaders sont disposés, quand des situations le demandent, à exécuter n'importe quelle sorte de travail qu'ils pourraient demander à d'autres. "Le plus grand parmi tous sera le serviteur " est une vérité que tous les leaders compétents observent et respectent.

### 3. VOULOIR UN SALAIRE POUR CE QU'ILS "SAVENT" ET NON POUR CE QU'ILS FONT AVEC CE QU'ILS SAVENT:

Le monde ne paye pas des hommes pour ce qu'ils "savent" mais pour ce qu'ils FONT ou font faire aux autres.

### 4. PEUR DE LA CONCURRENCE DES ASSOCIÉS:

Le leader qui craint qu'un de ses associés puisse prendre sa place est pratiquement sûr de voir cette crainte se justifier tôt ou tard. Un bon leader forme des "apprentis" capables de le se-

conder efficacement, selon son désir, sur n'importe quel détail de sa position. C'est seulement de cette façon qu'il peut remplir avec succès les nombreux devoirs de sa charge.

C'est une vérité éternelle que les hommes reçoivent un plus grand salaire pour leur CAPACITÉ A OBTENIR DES AUTRES QU'ILS EXÉCUTENT, qu'ils ne pourraient probablement en avoir par leurs propres efforts.

Un leader efficace peut, grâce à sa connaissance de son travail et le magnétisme de sa personnalité, considérablement augmenter l'efficacité de ses associés et les pousser à travailler davantage et mieux qu'ils ne le feraient sans son aide.

### 5. MANQUE D'IMAGINATION:

Sans imagination, le leader est incapable de créer des plans pour guider efficacement ses associés.

### 6. ÉGOÏSME:

Le leader qui réclame tout l'honneur pour le travail de ses associés, est sûr de provoquer un ressentiment. Le leader vraiment digne de ce nom NE RÉCLAME AUCUN HONNEUR. Il se contente de voir ses associés à l'honneur, parce qu'il sait que la plupart des hommes travailleront plus dur pour la récompense et la reconnaissance qu'ils ne le feraient juste pour l'argent.

### 7. INTEMPÉRANCE:

Les associés ne respectent pas un leader immodéré. D'ailleurs, l'intempérance, sous toutes ses formes, détruit la résistance et la vitalité.

### 8. DÉLOYAUTÉ:

Cela aurait peut-être du venir en tête de la liste. Le leader qui

n'est pas fidèle aux personnes en qui il a confiance, ses associés, ceux au-dessus de lui, et à ceux au dessous de lui, ne peut pas maintenir longtemps sa direction. La déloyauté n'appelle que le mépris. Le manque de loyauté est l'une des principales causes d'échec dans tous les domaines de la vie.

### 9. MISE EN AVANT DE L'"AUTORITÉ" DE LA DIRECTION:

Un bon leader mène en encourageant et non pas en essayant d'instiller la crainte au sein de ses associés.

Le leader qui abuse de son "autorité" tombe dans la catégorie des DICTATEURS. Si un leader est un VRAI LEADER, il n'aura aucun besoin de l'afficher, si ce n'est par sa conduite, sa sympathie, sa compréhension, son équité, et la connaissance qu'il montrera de son travail.

### 10. MISE EN AVANT DU TITRE:

Le leader compétent n'a pas besoin de "titre" pour obtenir le respect de ses associés. Celui qui ne cesse d'afficher son titre a généralement peu d'autres choses à mettre en avant. Les portes du bureau du vrai leader sont toujours ouvertes à tous ceux qui souhaitent entrer, et ce lieu de travail doit être dénué de toutes formalités ou d'ostentation.

Chacune de ces dix erreurs de comportement est susceptible de provoquer l'échec dans la direction.

Afin de les éviter, étudiez cette liste soigneusement si vous cherchez à obtenir un poste de direction.

Source : Alliance-Vaillante.fr

## Établir un système de rémunération

L'administration de la paye est un outil de gestion qui vous permet de contrôler les coûts relatifs au personnel, de remonter le moral des employés et de réduire le taux de rotation. Un système de rémunération formel constitue un moyen de récompenser les personnes pour leur participation au succès de votre entreprise, tout en veillant à ce que vous receviez un rendement équitable du capital investi dans la paye des employés.

La présente publication met à votre disposition des concepts éprouvés pour établir des niveaux de rémunération concurrentiels et pour veiller à ce que la rémunération d'un emploi par rapport à un autre soit équitable au sein d'une petite entreprise.

### Qui a besoin d'un système d'administration de la paye?

L'administration de la paye peut n'être qu'une façon élégante de nommer ce que vous faites déjà, mais n'avez pas pris la peine de nommer. Il est également possible que votre entreprise ne paie pas ses employés selon un système bien établi, mais attend plutôt que leur mécontentement se manifeste avant d'effectuer des redressements, c'est-à-dire que vous essayez d'éteindre le feu avec des billets de banque.

Même établi de manière à permettre aux employés de savoir à quoi s'en tenir et jusqu'où ils peuvent aller en ce qui concerne leur salaire réel, un système de rémunération formel ne vous permettra pas de résoudre tous les problèmes liés aux relations avec le personnel. Il contribuera, toutefois, à dissiper le doute et à tair la rumeur sur ce point qui pourrait nuire à la tranquillité d'esprit et au bonheur de la main-d'œuvre; faute de quoi, votre personnel pourrait ne pas être aussi loyal et constant que vous aimeriez qu'il le soit. Quels avan-



tages pouvez-vous en retirer? Il ne faut pas se leurrer en affaires, et c'est particulièrement vrai des petites entreprises, ce sont les bonnes gens qui peuvent faire en sorte que « ça passe ou ça casse ». Bon nombre de personnes aiment bien une intrigue, mais ce n'est pas le cas lorsque cela concerne leur rémunération. Les employés qui bénéficient d'un système de rémunération qu'ils connaissent et comprennent bien sont en mesure de juger qu'il est juste et uniforme. Ils savent à quoi s'attendre et ce qu'ils peuvent espérer recevoir.

À long terme, un tel système peut vous aider à :

- recruter des employés;
- les conserver à votre emploi;
- les motiver;
- établir une base solide pour la réussite de votre entreprise.

### Conception et mise en œuvre de votre système

Il n'est pas nécessaire que vous consacriez beaucoup d'argent et de temps à la mise en œuvre d'un système de rémunération formel. « Formel » ne signifie pas « complexe ». En fait, plus le système est élaboré, plus il est difficile de le mettre en pratique, de le faire connaître et de le réaliser. L'élément le plus important de la mise en place d'un système d'administration de la paye est d'obtenir l'accord et l'appui de vos

directeurs et de vos superviseurs.

Un plan bien défini, discuté à fond et bien compris est un élément essentiel au succès.

Les étapes à suivre pour la mise en œuvre d'un système de rémunération sont les suivantes :

- définir les emplois;
- évaluer les emplois;
- évaluer la valeur des emplois;
- mettre en œuvre le système;
- communiquer le système aux employés;
- évaluer le rendement des employés à l'aide du système;
- stimuler le feedback des employés concernant le plan.

### Définir les emplois

À moins que vous ne connaissiez les spécifications et les exigences de chacun des emplois, vous ne pouvez les comparer aux fins de la paye. L'étape initiale pour mettre en œuvre un système formel est de préparer une description d'emploi pour chaque poste.

Vous serez peut-être capable de rédiger vous-même les descriptions, car le dirigeant propriétaire d'une petite entreprise a, à un moment donné ou à un autre, occupé chacun des postes. La façon la plus efficace et la plus facile de recueillir les renseignements relatifs à chaque emploi est de demander aux employés de décrire leur emploi respectif. Les superviseurs devraient par la

suite réviser ces descriptions.

Préparez un simple formulaire à faire remplir par l'employé (ou par la personne qui interroge l'employé). Voilà le moment idéal pour expliquer aux employés ce que vous entendez faire. Ils doivent savoir que vous avez besoin de leur aide pour concevoir un système de rémunération - et que vous n'essayez pas de déterminer s'ils font bien leur travail - mais de déterminer la nature exacte de leurs fonctions.

Ce formulaire devrait contenir les catégories suivantes :

- titre de l'emploi;
- rapport hiérarchique;
- spécifications de l'emploi;
- principale fonction (quelle est la principale responsabilité de l'emploi?).

Principales fonctions - (Dressez la liste, par ordre d'importance, des principales fonctions et estimez le pourcentage de temps que vous consacrez à chacune.)

Autres fonctions - (Dressez la liste des fonctions que vous n'effectuez pas régulièrement.)

Exigences de l'emploi

- expérience ou antécédents requis;
- complexité technique et formalité administrative;
- responsabilité en matière de résultats monétaires;
- responsabilité en matière de supervision;
- conditions de travail inhabituelles.

Il vous faudra probablement un peu de temps pour préparer les descriptions d'emploi à l'aide des renseignements fournis par vos employés. Vous serez non seulement en mesure de comparer les emplois à des fins de rémunération, mais découvrirez, peut-être, que certains employés ne font pas ce que vous pensiez qu'ils faisaient ou le travail pour lequel ils ont été embauchés.

Vous réaliserez peut-être que vous souhaitez apporter certains changements à leurs routines de travail. Ces renseignements peuvent également vous être utiles

pour :

- embaucher, former et perfectionner les employés;
- remanier les fonctions au sein de l'organisation;
- comparer les données sur l'emploi aux fins des enquêtes sur la rémunération;
- veiller au respect des diverses lois sur les pratiques d'emploi et les taux de salaire;
- évaluer le rendement au travail, compte tenu des tâches assignées.

### Évaluer les emplois

Personne ne connaît une façon scientifique et précise d'évaluer la valeur exacte d'un emploi pour une entreprise. Le jugement humain est la seule manière d'accorder au travail une valeur en argent. Une bonne méthode d'évaluation des postes pour les entreprises comptant 100 employés et moins est de tout simplement établir un système de classement simple.

Conformément à un système de classement simple, les descriptions d'emploi sont comparées les unes par rapport aux autres. Elles sont classées selon les difficultés et les responsabilités de l'emploi. En utilisant votre jugement, vous vous retrouverez avec un tableau d'emplois indiquant la valeur relative de chacun d'entre eux pour l'entreprise.

Après avoir classé les descriptions d'emploi selon la valeur de chacun pour l'entreprise, vous regroupez les emplois semblables en portée et en responsabilité sous une même échelle de salaire. Puis, classez ces groupes en divers niveaux de salaire, allant du plus haut au plus bas. Le nombre de niveaux de salaire dépend du nombre total d'emplois et du genre de travail effectué dans votre organisation. Dans le cas d'une entreprise comptant 100 employés et moins, entre 10 et 12 niveaux de salaire sont appropriés.

### Évaluer la valeur des emplois

Pour la mise sur pied de votre

système de rémunération, vous n'avez eu qu'à regarder à l'interne. Pour attribuer une valeur en argent à chacun de vos niveaux de salaire, vous devez connaître les salaires versés pour des emplois similaires dans votre secteur d'activité. Comme vous avez déjà classé et regroupé les emplois en divers niveaux de salaire, vous n'aurez pas besoin de faire une enquête pour chaque emploi. Examinez les emplois de chaque niveau qui sont les plus faciles à décrire et les plus répandus dans l'industrie locale. Essayez toutefois d'analyser les emplois comportant plus d'un niveau, dactylographes novices et d'expérience par exemple.

Une enquête sur les salaires versés par les entreprises de votre localité est la meilleure façon d'apprendre le salaire que vous devriez accorder à chacun de vos emplois. Vous n'aurez probablement ni le temps ni l'argent pour effectuer cette enquête vous-même. Cela ne devrait pas causer de problème; vous devriez en effet être en mesure d'obtenir tous les renseignements nécessaires auprès d'organismes comme votre chambre de commerce locale, les plus importantes entreprises installées dans votre secteur ou d'autres sources comme Ressources humaines et Développement social Canada. Si vous êtes membre d'une association professionnelle, celle-ci pourrait peut-être vous aider à déterminer le salaire courant pour un ou plusieurs emplois des divers niveaux de salaire.

Lorsque vous étudiez les salaires versés dans votre secteur et que vous appliquez les renseignements recueillis à vos propres emplois, ayez soin de comparer les descriptions d'emploi, et non seulement les titres de poste. Les titres d'emploi peuvent porter à confusion; il peut en effet exister une grande différence entre les titres d'emploi d'une entreprise et les titres d'une autre entreprise. Le concierge d'une entreprise peut très bien s'appeler ingénieur

du contrôle environnemental dans une autre entreprise.

Après vous être assuré que vous comparez des choses semblables, vous pouvez calculer un taux moyen (les moyennes indiquées ci-contre sont arbitraires) pour chaque emploi et l'indiquer sur une feuille de travail comme suit : (Voir tableau 1)

Vous devrez peut-être quelque peu ajuster les taux moyens afin de conserver un écart suffisant entre les divers niveaux de salaire. Les taux courants pour chaque niveau de salaire peuvent devenir les points médians de vos échelles de salaire (vous pouvez, bien entendu, tenir compte de la capacité de payer de votre entreprise, de la durée de la semaine de travail, de même que du type et de la valeur des programmes d'avantages offerts par votre entreprise).

Généralement, le taux minimal d'un niveau se situe à 85 % du taux médian, tandis que le taux maximal se situe à 115 % du point médian. Avec ce système, un employé peut voir son salaire augmenter de 35 % sans être obligé de changer d'emploi, c'est-à-dire qu'il bénéficie d'incitatifs au rendement, même s'il ne reçoit pas de promotion.

Vous disposez maintenant d'une échelle salariale pour chaque emploi de votre entreprise. Elle devrait ressembler à l'échelle suivante : (Voir tableau 2)  
Une telle échelle salariale vous permettra de déterminer la posi-

Niveau de salaire	Poste	Salaire moyen
1	Commis-dactylo	574 \$
2	Sténographe	635 \$
3	Commis à la paye	687 \$
4	Secrétaire	723 \$
5	Commis-comptable	741 \$
6	Opérateur sur ordinateur	815 \$
		(etc.)

Tableau 1

tion occupée par le salaire actuel et les possibilités d'augmentation de salaire de votre employé par rapport aux taux du marché pour ce genre de travail. Vous devriez rapidement être en mesure de déterminer les endroits où des changements doivent être apportés pour vous permettre d'offrir aux employés de votre organisme des taux justes et des salaires concurrentiels par rapport à ceux versés par des entreprises semblables dans votre collectivité. En règle générale, la planification d'une structure des salaires devrait vous permettre de lier les taux individuels de salaire, le rendement au travail et la contribution de l'employé aux objectifs de l'entreprise. Elle devrait également vous offrir une assez grande flexibilité pour réagir aux situations spéciales.

### Mettre en œuvre le système

Vous disposez maintenant d'un système général, mais cela ne signifie pas pour autant que vous payez de façon générale. Vous devez accorder un salaire précis à

chaque employé. Le système doit permettre les augmentations individuelles de salaire.

Pour administrer la partie du système traitant des augmentations de salaire, vous pouvez choisir entre plusieurs approches :

- les augmentations au mérite qui sont accordées pour souligner le rendement et l'apport de l'employé;
  - les augmentations de promotion pour les employés affectés à un emploi différent, mais à un plus haut niveau de salaire;
  - l'avancement au taux minimal pour les employés dont le salaire se situe sous le taux minimal ou le taux de salaire à l'embauchage pour le niveau de salaire;
  - les augmentations de salaire accordées durant la période probatoire des nouveaux employés qui ont désormais acquis les compétences et l'expérience nécessaires pour s'acquitter efficacement de leurs fonctions;
  - les augmentations d'affectation pour le temps passé à l'entreprise;
  - les augmentations générales accordées aux employés pour maintenir les gains réels réalisés compte tenu des facteurs économiques et pour garder les salaires concurrentiels.
- Ces approches sont les plus fréquentes, mais il en existe d'autres. La plupart des augmentations annuelles sont des augmentations basées sur le coût de la vie, la durée des fonctions ou des conditions du marché du travail. Bien entendu, vous pouvez utiliser n'importe quelle combinaison

Échelle salariale	Minimum	Point milieu	Maximum
1	490 \$	575 \$	660 \$
2	530 \$	625 \$	720 \$
3	580 \$	685 \$	785 \$
4	615 \$	725 \$	835 \$
5	690 \$	815 \$	935 \$
			(etc.)

Tableau 2

de ces méthodes d'augmentation de salaire.

Vous trouverez peut-être très utile de vous servir d'un formulaire pour noter les augmentations de salaire et les raisons pour lesquelles elles ont été accordées. Vous conclurez probablement que ces documents constituent des outils de référence utiles pour l'administration de la paye.

### Communiquer le système aux employés

Une fois que vous avez mis en place votre système d'administration de la paye, vous devez déterminer comment vous allez en informer vos employés. Si la mise sur pied d'un bon programme est de la plus haute importance, il ne fait aucun doute que la façon d'en parler suit de près.

C'est à vous de décider comment vous allez en parler à vos employés. Certaines des méthodes les plus réussies sont l'envoi d'une note personnelle à chaque employé et l'organisation d'une réunion pour expliquer le système et répondre aux questions.

Sans égard à la méthode choisie, vous devez expliquer à vos employés, d'une façon claire, honnête et ouverte, le fonctionnement du système. Vous avez là une excellente chance de montrer votre bonne volonté à vos employés et d'établir avec eux de bonnes relations.

Assurez-vous que vos superviseurs comprennent bien le système et qu'ils sont capables de l'expliquer à leur personnel. Il est également très important d'expliquer le système aux nouveaux employés et d'en faire une revue périodique avec l'ensemble des employés.

### Évaluer le rendement des employés

La majorité des employés au Canada bénéficient d'un système d'augmentation des salaires au mérite, même si la plupart des augmentations sont accordées pour d'autres raisons. Cette approche nécessite un examen et une évaluation périodiques de la façon dont les employés s'acquit-

tent des fonctions qui leur ont été assignées.

Un plan d'évaluation du rendement des employés qui est efficace :

- permet d'établir une meilleure communication bilatérale entre le gestionnaire et l'employé;
- établit un lien entre le salaire, le rendement au travail et les résultats obtenus;
- offre une façon standardisée d'évaluer le rendement;
- assiste les employés à trouver des façons d'améliorer leur rendement en les aidant à comprendre les responsabilités et les attentes de leur emploi;
- définit des objectifs à atteindre pour les employés.

Une telle évaluation du rendement aide l'employé dont le travail est évalué et le gestionnaire appelé à faire l'évaluation à mieux comprendre l'entreprise. Un échange ouvert entre l'employé et son gestionnaire peut aider ce dernier à déterminer si des améliorations d'équipement, de procédures ou d'autres facteurs permettraient d'accroître le rendement d'un employé. Essayez de favoriser un climat au sein duquel les employés peuvent en tout temps et de façon informelle discuter de leurs problèmes et de leurs progrès.

Pour obtenir les meilleurs résultats, on suggère également d'utiliser un formulaire d'évaluation. Un formulaire typique inclura les facteurs d'évaluation du rendement suivants :

- résultats atteints;
- qualité du rendement;
- volume de travail;
- efficacité du travail d'équipe au sein de l'entreprise;
- efficacité du service offert aux clients, aux fournisseurs, etc.;
- initiative;
- connaissances professionnelles;
- fiabilité.

Vous pouvez concevoir votre propre formulaire en utilisant, au besoin, des exemples trouvés dans des livres sur l'administration du personnel. Vos formulaires doivent être adaptés aux em-

ploiés et respecter vos analyses des emplois.

### Comment le système peut-il vous aider?

Le meilleur système salarial au monde ne vous sera pas très utile s'il n'aide pas votre entreprise. Quel avantage en retirerez-vous? La réponse est toujours la même : embaucher, garder et encourager les bons employés. Votre système salarial pourra vous aider à y arriver.

- **Embaucher** - Les échelles de salaire offriront des taux de salaire à l'embauchage concurrentiel afin d'attirer des employés de haut calibre.

- **Garder** - Le système d'évaluation du rendement et d'augmentation des salaires encouragera le rendement, la croissance et le perfectionnement au sein de votre entreprise.

- **Motiver** - Le système salarial constitue un objectif à atteindre pour les employés qui sont intéressés et enthousiasmés par leurs postes actuels et constitue également un incitatif au perfectionnement.

### Mettre à jour le système

Pour maintenir votre système d'administration des salaires à la fine pointe, vous devez le passer en revue au moins une fois par année. Faites les ajustements nécessaires et n'oubliez pas de donner, au besoin, une formation supplémentaire à vos superviseurs. Il ne s'agit pas d'un système que vous pouvez mettre sur pied et oublier par la suite.

Au moment de l'examen annuel, demandez-vous si le système fonctionne bien pour vous. Voilà la principale question que vous devez vous poser. Employez-vous le genre d'employés que vous voulez ou devez-vous vous débrouiller avec ce que vous avez? Quel est le taux de rotation? Vos employés semblent-ils se préoccuper de l'entreprise?

Source : U.S. Small Business Administration  
Préparé par le gouvernement de la Saskatchewan  
Traduit par le Secrétariat national, Entreprises  
Canada



par **Nahid**

## Comment mesurer la compétence d'un cadre ou d'un technicien ?

*Tant qu'elle est liée à une activité de production la compétence peut se mesurer de manière factuelle par un rendement. Mais, plus on tend vers une activité de gestion, plus il me semble que les critères de mesure factuels s'estompent. S'il est clair que je vais attendre plus d'autonomie et de sens des responsabilités de la part d'un cadre que d'un technicien, comment qualifier ce niveau d'autonomie ou de responsabilité ?*

### CONSTAT:

La compétence en elle-même n'est pas observable. Seule, sa manifestation est observable. C'est donc l'activité réalisée et le résultat que cette activité produit qui est observable et mesurable par rapport à des résultats attendus. C'est alors qu'on touche du doigt la notion de performance qui est l'atteinte du résultat attendu, l'atteinte d'objectifs préalablement définis (en sport cette notion peut inclure le dépassement de soi).

### CONSEQUENCE:

Il existe quatre types d'objectifs:

1- Des objectifs définis dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise. Ces objectifs sont définis au travers du plan d'action semestriel que chaque responsable aura négocié avec sa direction. Ce plan d'action comporte notamment la définition des résultats attendus et des échéances. Il répond à la question : « où va l'entreprise et quelle est ma contribution personnelle à la stratégie de mon entreprise ? » C'est une démarche de mise en œuvre stratégique qui est très motivante. Les critères de mesure : l'atteinte des objectifs négociés.

2- Des objectifs d'amélioration du fonctionnement de son propre service. Critère de mesure : atteinte des objectifs

3- Des objectifs d'amélioration du rôle hiérarchique (de manager mais aussi de subordonné). Les critères de mesure portent sur des comportements attendus et définis au préalable pour, par exemple, l'encadrement : capacité de synthèse, écoute, disponibilité, diplomatie, respect du règlement, loyauté professionnelle, organisation, lutte contre le gaspillage, dynamisme, réflexe de transversalité, etc.

Notons que le comportement est un phénomène observable qui se situe à l'interface entre la personne et son environnement.

4- Des objectifs concernant la formation : quelle formation pour réaliser telle ou telle activité Notez qu'ici aussi nous nous intéressons aussi au résultat. A savoir, cette formation doit permettre de réaliser telle activité à telle date.

Ces activités sont définies dans des tableaux de compétence dans le cadre de processus : processus de production, commercial, etc. Critère de mesure : la personne réalise correctement telle activité à telle date. Il est possible de pousser la démarche encore plus loin et d'aborder les notions de Valeur Ajoutée produite par chaque collaborateur. Si vous le souhaitez, nous pourrions ultérieurement développer ces notions.

### CONCLUSION:

Nous pouvons vérifier qu'en considérant :

- que la compétence est la capacité démontrable de produire un résultat dans un certain contexte, à condition de disposer des ressources adéquates (outils, organisation, management, savoir être, connaissances...) et,
- qu'en s'attachant au résultat, il est possible de définir des critères objectifs de mesure des compétences de pilotage (au sens large du terme).

La responsabilité et l'autonomie se traduisent par des résultats qui se mesurent par rapport aux objectifs que l'on est en droit d'attendre d'un collaborateur autonome et responsable pour remplir sa mission.

Source: [rhdemain.com](http://rhdemain.com)

## Introduction à la gestion de projet

Par **Christian Caoudal**

Dirigeant / Partners Solutions - Ingénieur Consultant

### Qu'est qu'un projet ?

Un projet est action ponctuelle (non répétitive) qui apporte une réponse à un besoin et qui mobilise des compétences multiples et complémentaires.

Quelques exemples :

- Programme européen ARIANE ;
- Construction de locaux professionnels (ou à titre personnel de sa maison) ;
- Création d'un nouveau produit ou d'une variante d'un produit existant ;
- Organisation d'une visite client ou d'une manifestation culturelle....

Les projets ont tous un objectif et une durée, même s'ils sont parfois flous. Le groupe de projet doit atteindre l'objectif en maîtrisant la qualité, le coût et les délais.

### Pourquoi gérer les projets ?

La gestion de projet consiste à prévoir et coordonner toutes les tâches d'accompagnement à réaliser, de la préparation du lancement à la fin du projet. Il s'agit d'une fonction de direction dont l'objectif est de maîtriser l'ensemble des moyens nécessaires, qu'ils soient humains, financiers ou techniques.

La gestion de projet est une méthode structurée qui permet au groupe de projet d'être efficace et surtout d'anticiper. En effet, les projets, si ils sont mal maîtrisés, peuvent induire surcharge de travail, conflits de pouvoir, temps perdu et même démotivation.

La méthode de gestion de projet s'applique évidemment aux "gros" projets mais nous voudrions également convaincre nos lecteurs de son importance dans les "petits" projets, qui ne sont souvent même pas perçus comme des projets en tant que tel. On considère en général comme "petit" un projet dont l'essentiel des actions fait partie du métier de l'organisation concernée, dont la durée est inférieure à 3 mois et dans lequel le nombre d'intervenants est inférieur à 6. Dans toutes les organisations, il y a pléthore de ces projets. Quelques outils simples permettraient d'en augmenter le succès (l'adéquation au besoin préalablement identifié) en diminuant le coût.

Nous allons commencer par voir rapidement les étapes d'un gros projet avant d'examiner le cas des "petits" projets.

### Les 4 phases de gestion d'un "gros" projet

- Phases 1 : Analyser le besoin  
Le besoin n'est pas immuable, il est vivant, évolutif. Il résulte d'un décalage entre les exigences de l'utilisateur et les fonctions (matérielles ou immatérielles) réalisées par le produit ou service. Cette divergence peut également être causée par la présence de fonctions superflues ou de fonctions non satisfaites. L'analyse fonctionnelle peut être un outil indispensable pour la définition du besoin auquel doit répondre un projet.

Beaucoup de projets échouent faute d'avoir fait l'objet d'une véritable analyse du besoin.

- Phase 2 : Etudier la faisabilité  
Avant de lancer un projet ou de l'accepter, il est pertinent de se demander si les résultats escomptés justifient le projet, et si les moyens permettant l'aboutissement du projet sont disponibles.

Il est également utile d'en définir par avance les risques. On fera alors appel aux méthodes AMDEC ou HACCP. Dans tous les cas, il est essentiel de lister avec le groupe de projet les risques du projet (exemple gel pour une construction), d'en évaluer la probabilité d'occurrence et la gravité, d'en établir les mesures préventives.

- Phase 3 : Planifier le projet  
Avant d'entamer la planification elle-même, le chef de projet découpe le projet en éléments de plus en plus simples, afin d'en estimer plus facilement les coûts et les délais et d'en attribuer la responsabilité à un intervenant identifié et opérationnel. Le chef de projet identifie ensuite les contraintes, modélise l'enchaînement des activités, réalise l'évaluation des durées, détermine des dates jalons puis planifie l'ensemble (ressources en hommes, équipements et matières ; coûts ; budget).

- Phase 4 : Piloter le projet  
Maîtrise des délais  
La maîtrise des délais est essentielle. Il peut être difficile de respecter les délais en raison d'une évolution des attentes exprimées par le demandeur ou de la mauvaise préparation du projet. Dans ce dernier cas, les initiateurs du projet ont en général sous-estimé la charge de travail nécessaire ou les difficultés techniques ou organisationnelles. On rencontre également le cas de projets hors délais à cause d'un suivi des réalisations in-

suffisant.

Maîtriser des coûts

Le rapport coûts prévus / coûts réels dépend étroitement des résultats. En effet, ce rapport varie en fonction de la qualité du produit fini et du respect du planning. Il est préférable de suivre de front les coûts, les délais et la performance du système auquel le projet doit aboutir.

### Comment gérer les "petits" projets ?

Ce qui fait le succès d'un projet, petit ou gros, c'est sa préparation. Dans le cas d'un petit projet, il faudra au minimum :

- Définir précisément l'objectif poursuivi, en identifiant des indicateurs quantitatifs ou qualitatifs de réussite.
- Etablir les limites du projet : par exemple pour une amélioration de la productivité d'une ligne de production, on précisera que l'état initial de la ligne est la matière première dans l'atelier de production et l'état final le produit fini prêt à être transféré dans le magasin de stockage.
- Indiquer la liste des personnes faisant partie du groupe de projet en tant qu'acteurs. On pourra éventuellement indiquer ceux qui devront intervenir ponctuellement en tant qu'experts.
- Planifier le projet : les principales actions et leur date prévue, date prévue pour que les objectifs soient atteints.

Le groupe de projet aura tout intérêt à écrire ces informations et à s'y référer.

Il ne faut jamais croire qu'on réduit le coût d'un projet en en diminuant la préparation ou en omettant des étapes de validation. Il s'agit d'envisager l'ensemble du cycle de vie du système à concevoir dans le cadre du projet.

### Conclusion

La gestion de projet conditionne la réussite des changements de l'entreprise ou de l'organisme. Il est nécessaire

- de prendre du recul pour avoir un point de vue global sur le projet,
- d'être organisé et méthodique pour gérer efficacement le projet,
- d'avoir ou d'acquérir des compétences en gestion du changement et des risques,

Enfin, il peut être très bénéfique d'avoir recours à un accompagnement externe.

## Les 7 étapes clé pour réussir un Projet

Par **Christian Caoudal**

Dirigeant / Partners Solutions - Ingénieur Consultant

**Un** projet est la mise en actions rigoureuse de points clé. J'ai dénombré 7 facteurs clé de succès qui permettent de garantir le résultat escompté :

- 1- Je travaille le dossier de cadrage
- 2- Je sélectionne les compétences à mettre en action
- 3- Je définie les outils collaboratif à utiliser
- 4- Je définis un plan d'actions
- 5- Je pilote ce projet
- 6- Je capitalise l'expérience
- 7- Et je valorise l'équipe

### 1- Je travaille le dossier de cadrage

... à partir de la lettre de mission. Un projet digne de ce nom doit démarrer par une lettre de mission correctement formalisée. Mais force est de constater que ce document initiateur est souvent absent !

Il est donc fortement recommandé de structurer un dossier de cadrage en se posant toutes les bonnes questions à savoir :

- Les enjeux
- Les objectifs
- Les indicateurs
- Les opportunités
- Les moyens
- Les rôles
- Les responsabilités
- Les clients internes / externes
- Les compétences à mettre en œuvre

### 2- Je sélectionne les compétences à mettre en action

... et donc les acteurs ! Une fois le dossier de cadrage précisé il est indispensable de qualifier les compétences à mettre en œuvre. Cela permettra de constituer l'équipe projet... Et pas l'inverse !

Je constate ainsi souvent que l'équipe projet n'est pas directement corrélée aux compétences nécessaires ! Quelquefois il en manque une stratégique (30% des cas).

Donc se positionner en terme de compétences et non pas en terme d'individu permet d'éviter souvent des erreurs.

### 3- Je définie les outils collaboratif à utiliser

... en relation étroite avec l'équipe projet. Travailler efficacement en équipe projet sans avoir préalablement défini les outils, méthodes et environnements collaboratifs associés est aujourd'hui impensable.

Cela permet en effet de pouvoir gagner :

- en terme de planification
- en terme de communication
- en terme de traçabilité
- en terme de capitalisation

Cela permet surtout de ne pas perdre de temps à savoir où se trouve l'info ! Bref, on sait à tout moment qui doit faire quoi pour quand ... et c'est bien pratique !

Deux exemples d'environnement projet :  
www.ikpack.com et www.intraknow.com

### 4- Je définis un plan d'actions structuré

... et aussi un budget associé.

L'environnement collaboratif doit ainsi aider le chef de projet mais aussi l'équipe projet à définir :

- le plan d'actions
  - les objectifs poursuivis
  - les coûts internes prévus
  - les coûts externes prévus
- Mais aussi les coûts réels !

Ainsi une traçabilité rigoureuse des actions permettra de pouvoir faire un point rapide à à tout moment et aussi de pouvoir expliquer les écarts à postériorité.. Surtout pour les projets qui durent plus de 3/6 mois !

### 5- Je pilote ce projet avec l'équipe

... Et je fais un point régulier avec l'équipe projet ! Mais aussi avec la "cible" du projet.

Il est ainsi consternant de voir à quel point, au sein d'une même équipe projet, la cible n'est pas bien perçue par tous les acteurs (plus de 60% des cas).

Ainsi le pilotage est aussi bien interne à l'équipe que externe !

On peut ainsi avoir un très bon travail en interne et être à coté d'un point de vue client final. Et vice versa.

Donc en assurant les 2 on garantie la fiabilité du résultat.

### 6- Je capitalise l'expérience sur ce projet ...

Pour ne pas refaire les mêmes erreurs !

Capitaliser c'est transformer le savoir en connaissance partageable !

Capitaliser sur un projet revient à organiser une réunion Bilan de 2 h avec l'équipe projet (les résul-

tats / ce qui a marché / ce qui n'a pas marché) , afin d'en tirer des leçons pour le futur.

Cette action est presque systématiquement oubliée dans les entreprises.

Et donc il n'est pas rare (70% de cas), de voir se répéter des erreurs déjà commises sur des projets similaires "je vous avais déjà dit ! Ca se passe toujours comme ça".

Donc un manager de projet qui ne capitalise pas. N'est pas un manager de projet.

### 7- Et je valorise le fruit de travail de l'équipe ! C'est bien de capitaliser

Mais c'est encore mieux de diffuser l'expérience et le savoir-faire résultant d'une réussite commune (oui, j'oubliais, la réussite d'un projet est la réussite de l'équipe projet, et pas du chef de projet.. hum hum..).

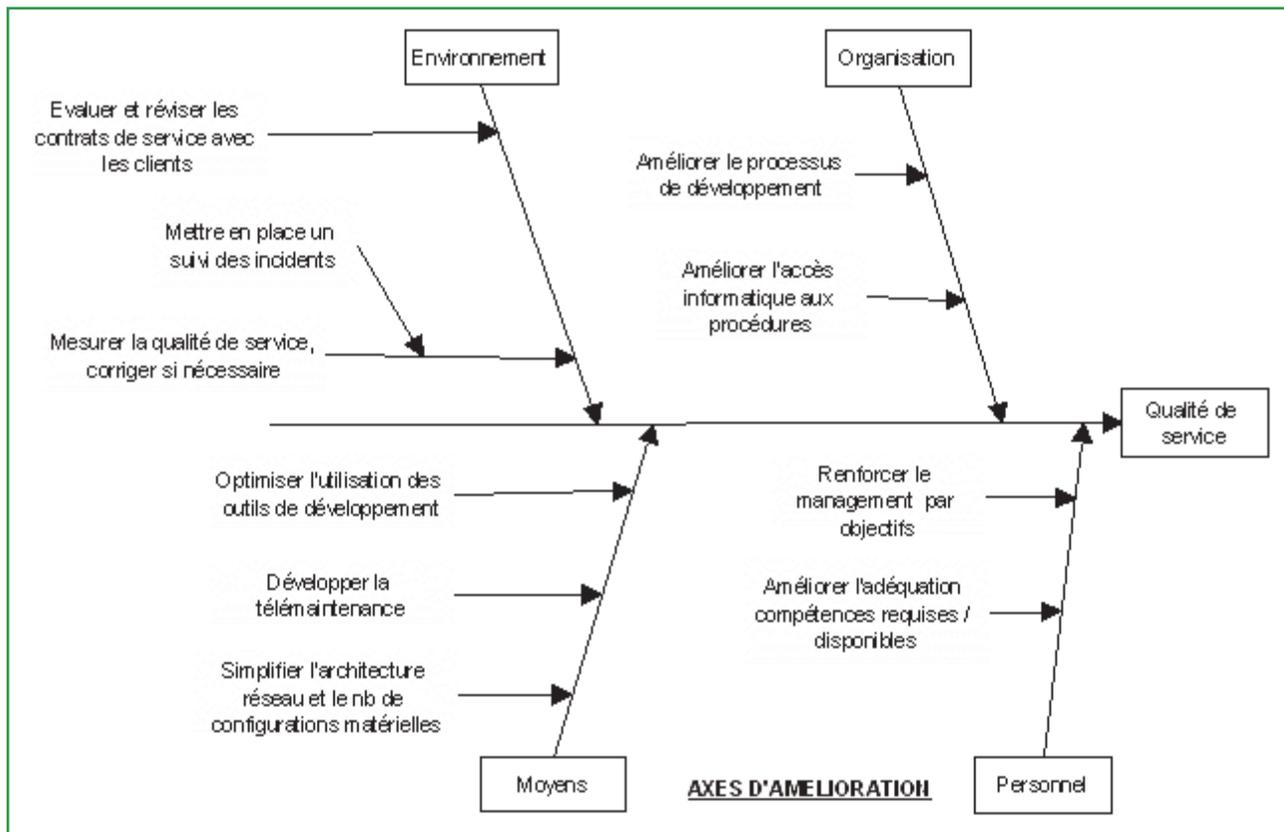
Cela permet (contrairement à ce qui est vécu dans de nombreuses entreprises) d'être disponibles pour des actions ou des projets plus ambitieux !

Et surtout de montrer sa capacité à manager des projets avec efficacité !

Cet outil Qualité, aussi appelé "diagramme arrête de poisson", permet d'identifier visuellement, et de traiter les causes majeures d'un problème dont on a déterminé l'effet à étudier.

On peut structurer la représentation avec les Axes 5M :

- Matières (consommables)
- Main d'œuvre (personnel)
- Moyens
- Méthodes (organisation)
- Milieu (environnement)



## Des trucs intelligents à faire suivre !!!

**1- Les ambulanciers ont remarqué que très souvent lors d'accidents de la route, les blessés ont un téléphone portable sur eux. Toutefois, lors des interventions, on ne sait jamais qui contacter dans ces listes interminables de contacts.**

Les ambulanciers ont donc lancé l'idée que chacun d'entre nous rentre dans son répertoire, la personne à contacter en cas d'urgence sous le même pseudonyme.

Le pseudonyme international connu est « ICE » (= In Case of Emergency).

C'est sous ce nom qu'il faut entrer le numéro de la personne à contacter, utilisable par les ambulanciers, la police, les pompiers ou les premiers secours.

Lorsque plusieurs personnes doivent être contactées on peut utiliser ICE1, ICE2, ICE3, etc.

Facile à faire, ne coûte rien et peut apporter beaucoup.

Si vous croyez en l'utilité de cette convention, faites passer le message afin que cela rentre dans les meurs.

### **2- Accident Vasculaire Cérébral**

Cela peut servir ! Prenez quelques minutes pour lire ceci et peut-être sauver une vie ..et contribuer à faire connaître le danger que représente l'accident Vasculaire Cérébral.

Lors d'un barbecue, Julie trébuche et fait une chute. Elle affirme aux autres invités qu'elle va bien et qu'elle s'est accrochée les pieds à cause de ses nouveaux souliers.

Les amis l'aident à s'asseoir et lui apportent une nouvelle assiette.

Même si elle a l'air un peu secouée, Julie profite joyeusement du reste de l'après-midi...

Plus tard le mari de Julie téléphone à tous leurs amis pour dire que sa femme a été transportée à l'hôpital....Julie meurt à 18h.

Elle avait eu un Accident Vasculaire Cérébral lors du barbecue. Si les personnes présentes avaient été en mesure d'identifier les signes d'un tel accident, Julie aurait pu être sauvée.

Un neurologue dit que s'il peut atteindre une victime d'AVC dans les trois heures, il peut renverser entièrement les effets de la crise.

Il affirme que le plus difficile est que l'AVC soit identifié, diagnostiqué et que le patient soit vu en moins de trois heures par un médecin.

Reconnaître les symptômes d'un AVC : Poser trois questions très simples à la personne en crise :

1. Lui demander de SOURIRE.
2. Lui demander de lever LES DEUX BRAS.
3. Lui demander de PRONONCER UNE PHRASE TRES SIMPLE (ex. Le soleil est magnifique aujourd'hui).

Si elle a de la difficulté à exécuter l'une de ces tâches, appelez une ambulance et décrivez les symptômes au répartiteur.

## EVALUEZ VOS COMPÉTENCES

Ce questionnaire a pour but d'évaluer vos compétences de négociateur afin de voir quels progrès vous pouvez faire. Répondez honnêtement.

### Quelle est votre attitude dans les négociations ?

- A- Vous voulez vite aboutir et vous montrez que vous êtes prêt à concéder.
- B- Vous prenez une position fermée pour montrer que vous ne leur laisserez rien.
- C- Vous visez une satisfaction mutuelle.

### Que pensez-vous du principe d'échange ?

- A - Vous n'êtes pas sûr de bien le saisir.
- B - Vous savez que tout a un prix.
- C - C'est lorsqu'une partie fait une concession en échange d'une concession de l'autre partie.

### Quelle souplesse supposez-vous chez votre interlocuteur ?

- A - Il ne concède jamais rien.
- B - Vous supposez qu'il va concéder un peu.
- C - S'il est d'accord pour négocier, c'est qu'il peut concéder ; votre objectif est d'identifier puis d'obtenir toutes les concessions possibles.

### Comment maîtrisez-vous vos objectifs ?

- A - Votre objectif est de faire la meilleure affaire.
- B - Vous avez un ou deux critères incontournables.
- C - Vous listez les objectifs et les buts.

### Qui impliquez-vous dans la négociation ?

- A- Une seule personne ne compte, c'est celle qui a autorité pour faire des concessions.
- B- Vous informez vos collègues.
- C- Vous cherchez à en parler à tous les codécideurs des deux côtés.

### Quelle est pour vous l'importance d'aboutir à votre meilleur résultat ?

- A- Vous n'êtes pas sûr de comprendre.
- B- Si vous n'obtenez pas le maximum, vous considérez que vous avez échoué.
- C- Vous estimez que tout ce que vous obtenez au delà de votre Minimum est en prime.

### Quelle quantité d'informations cherchez-vous à obtenir sur les objectifs et les limites de la partie adverse ?

- A- Ils ne vous diront rien et vous pensez qu'il est inutile de chercher à savoir.
- B- Vous vous informez pendant les entrevues.
- C- Vous faites la liste de ce que vous pensez être leurs attentes et vous l'ajustez.

### Demandez-vous souvent une concession en échange d'une de votre part ?

- A- Jamais ; lorsque vous concédez, c'est un point de perdu.
- B- Dès que possible.
- C- Vous ne concédez que si l'on concède.

### Tentez-vous d'impliquer vos supérieurs ?

- A- Non, c'est votre travail de bien négocier.
- B- Si nécessaire, vous leur demandez de vous remplacer.
- C- Vous impliquez les supérieurs pour marquer l'importance de l'affaire.

### Faites-vous des jeux de rôle pour vous entraîner à négocier ?

- A- Jamais, quelle idée !
- B- Vous répétez les situations mentalement.
- C- Vous faites des jeux de rôle scénarisés avec des collègues pour tester les cas possibles.

## Préparez-vous les concessions acceptables ?

- A-** Non, vous ne pouvez pas savoir ce qu'ils voudront avant d'avoir ouvert les négociations.
- B-** Vous connaissez à peu près vos limites.
- C-** Vous planifiez précisément vos concessions et essayez même de décider à quel moment vous présenterez chacune d'elles.

## Quels détails apportez-vous à la préparation des objectifs et de la stratégie de vos négociations ?

- A-** Vous préférez réagir à ce qui survient.
- B-** Vous vous donnez un but précis, sans chercher à savoir comment vous l'atteindrez.
- C-** Vous élaborez une stratégie détaillée, mais en la gardant brève et souple pour l'adapter aux imprévus.

## Tentez-vous de proposer un ordre du jour ou un agenda ?

- A-** Les agendas sont trop contraignants.
- B-** Qu'importe celui qui propose l'agenda tant que tous les points y sont mentionnés.
- C-** Vous proposez toujours un agenda pour pouvoir contrôler le passage à chaque aspect.

## Faites-vous la première offre ou préférez-vous répondre à la leur ?

- A-** Vous tentez toujours de parler en premier.
- B-** Vous préférez répondre pour découvrir de quel niveau ils partent.
- C-** Tout dépend des circonstances.

### Total de scores

<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## ANALYSE

### Réponses « A » majoritaires

Vous semblez découvrir le monde de la négociation. Même si vous êtes enthousiaste, vous devez acquérir les techniques de base et comprendre le processus. Pensez à vous préparer avant toute négociation. Entraînez-vous au processus lui-même pour en comprendre chaque étape. Pensez soigneusement à vos adversaires et à leurs objectifs et affûtez bien les vôtres.

### Réponses « B » majoritaires

Vous avez certaines connaissances en négociation professionnelle et vous en sortez assez bien. Vous commencez à entrevoir la négociation du point de vue de l'autre, mais vous devez renforcer vos compétences dans ce domaine. Commencez par un opposant et une seule négociation dont vous planifiez le déroulement de la négociation étape par étape. Soyez critique par rapport à votre approche globale afin de trouver une stratégie qui vous permette de vous placer dans la meilleure position possible.

### Réponses « B » majoritaires

Vous avez une approche professionnelle de la négociation. Vérifiez cependant que vous établissez de bons rapports avec vos interlocuteurs. Concentrez-vous sur la stratégie à long terme avec vos interlocuteurs habituels et adoptez les techniques de la négociation pour aboutir à des résultats acceptables pour les deux parties. Servez-vous de ces techniques pour aider les personnes de votre équipe à s'améliorer. Montrez-leur l'importance qu'il y a à offrir un contact ouvert et honnête.



## ASSOCIATION ALGERIENNE DES RESSOURCES HUMAINES

### MISSION

Initier, encourager et promouvoir toutes actions relatives au développement des ressources humaines.

### OBJECTIFS

- Promouvoir la fonction ressources humaines,
- Adapter la GRH à l'évolution économique, sociale et scientifique du pays,
- Participer à faciliter les rapports sociaux,
- Initier toute étude et enquête sur la situation et l'évolution de la GRH en Algérie,
- Favoriser les échanges d'expériences et leur capitalisation,
- Offrir un cadre d'échanges ouvert à tous les DRH,
- Valoriser les statuts de la fonction.



### ORGANISATION

- Un siège national sis à Alger (Dely Ibrahim),
- 4 antennes régionales à Alger, Oran, Constantine et Sétif.

### PARTENAIRES

Au plan national:

Universités de Constantine, d'Oran, d'Annaba et de Sétif.

Au plan international:

- FMRH (Fédération Méditerranéenne des Ressources Humaines, regroupant 7 pays: ANDCP (France), AIDP (Italie), APG (Portugal), ADPE (Espagne), AGEF (Maroc), ARFORGHE (Tunisie) et ALGRH (Algérie).
- AFDIP (Association Africaine des Formateurs et Directeurs du personnel, regroupant 14 pays).
- IAS, Institut International d'Audit Social.



Association Algérienne des Ressources Humaines



*A l'occasion du nouvel an 2011, toute l'équipe de l'ALGRH souhaite à ses adhérents  
une joyeuse année pleine de succès, de bonheur et de réussite.*