

# Courrier Personnel

N°11 - Décembre 2011

Revue périodique de l'Association Algérienne des Ressources Humaines

**DOSSIER**

## LA FORMATION



### INFORMATIONS

- Etat des lieux du mouvement associatif
- Idées reçues sur la motivation
- Comment recruter, motiver et conserver vos employés
- Brefs propos relatifs à la loi relative aux relations de travail

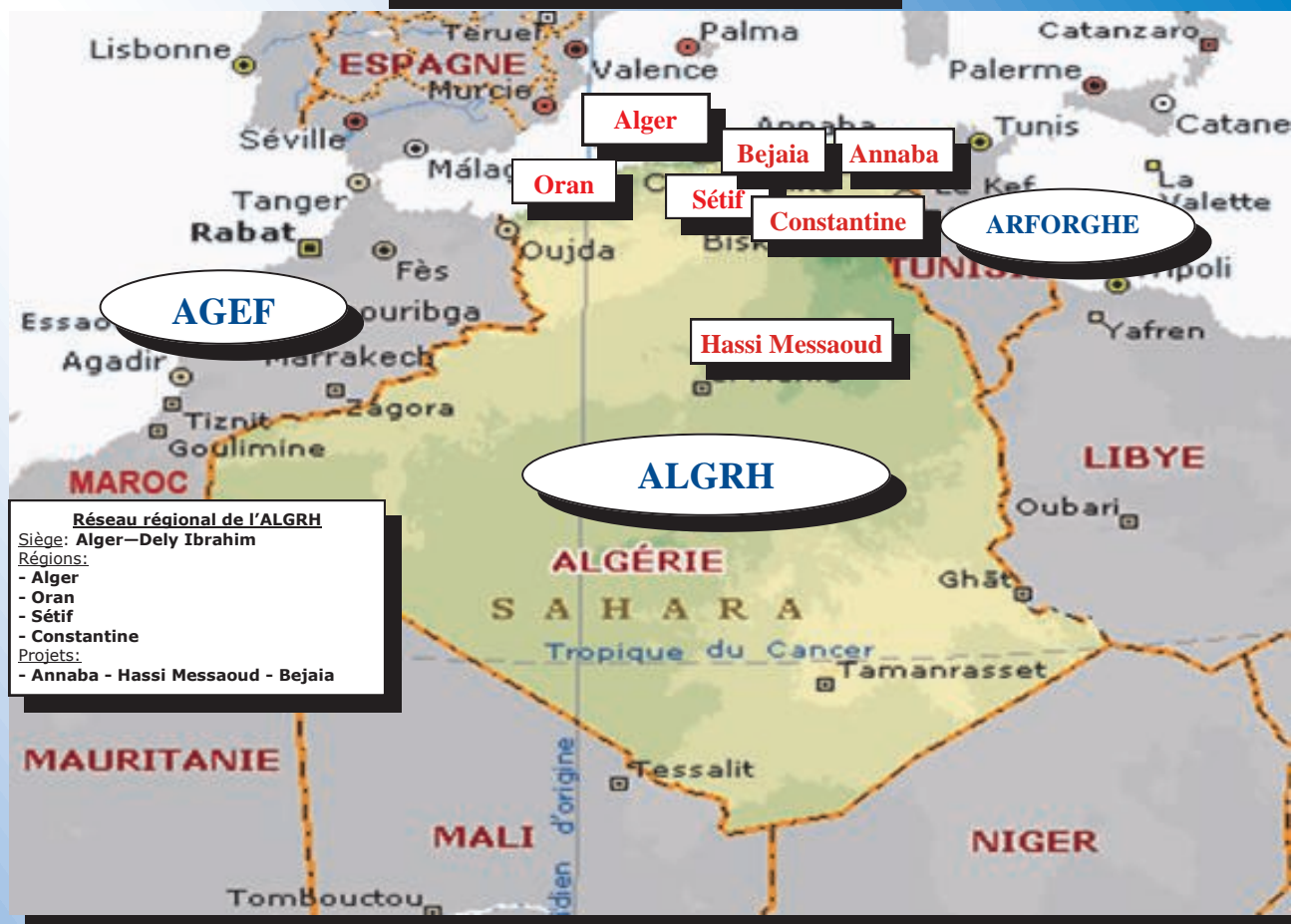
### DOSSIER: LA FORMATION

- De la formation à la professionnalisation
- Norme ISO 29990: Quelles implications pour l'évaluation des formations ?
- Formez-vous et rendez votre entreprise plus compétitive

### CONSEIL

- 6 conseils pour réussir son tableau de bord RH
- 50 usages des medias sociaux de formation
- Dirigeants: 10 conseils pour faire des RH le levier de la réussite de votre entreprise

## 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: +213 (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 onzième numéro de la revue « **Courrier Personnel** » a été réalisé et publié en partenariat avec la Fondation Allemande « **Konrad Adenauer** ».

## La lettre du Président

### Activités

- P 6**    **Activités récentes de l'ALGRH**
- P 7**    **Activités prévues**
- P 8**    **Proposition de thèmes d'actions de formation**

### Dossier: La formation

- P 9**    **De la formation à la professionnalisation**  
*Par Mathilde Bourdat*
- P 12**    **Formation pour le futur**  
*Par Alain Meignant, Professeur associé IAE Tours, Président société de conseil AMC*
- P 18**    **Norme ISO 29990: Quelles implications pour l'évaluation des formations ?**  
*Par Donald Kirkpatrick*
- P 22**    **L'apprentissage du changement**  
*Par Francis KAROLEWICZ, Directeur FMK Consulting*
- P 23**    **Formez-vous et rendez votre entreprise plus compétitive**  
*Par Julien VAN DER FEER, Chef d'entreprise*
- P 29**    **Jouer en formation: Est-ce vraiment sérieux ?**  
*Par Laurent Reich*
- P 30**    **Vers l'obligation de former ?**  
*Par Athilde Bourdat*

### Informations

- P 31**    **Brefs propos relatifs à la loi relative aux relations de travail**  
*Par Nasri Hafnaoui - Consultant en droit du travail*
- P 35**    **Etat des lieux du mouvement associatif**  
*Par Abdelhamid MAIZA, Secrétaire Général de l'ALGRH, Consultant RH*
- P 41**    **Idées reçues sur la motivation**
- P 42**    **Comment recruter, motiver et conserver vos employés**  
*Par Patrick Leroux, CSP*

### Conseil

- P 43**    **6 conseils pour réussir son tableau de bord RH**  
*Par Jeremy Shapiro, vice-président du département e-Recruiting chez Bernard Hodes Group*
- P 44**    **50 usages des medias sociaux de formation**  
*Par Laurent Reich*
- P 46**    **Dirigeants: 10 conseils pour faire des RH le levier de la réussite de votre entreprise**

### Divertissement

- P 48**    **Les écoles de la délation prospèrent en Corée de Sud**  
*Par Sébastien Falletti*
- P 50**    **Qui peut dire si vous avez de la chance ou non ?**

# Storytelling

## en tant que technique de communication

Le **storytelling** est une méthode utilisée en communication basée sur une structure narrative du discours qui s'apparente à celle des contes, des récits. Littéralement : Raconter une histoire<sup>1</sup>. Les hommes ont toujours eu recours à de grands mythes pour expliquer l'univers et organiser le chaos. Qu'on les appelle aèdes, griots, Homère et les autres ont été de grands conteurs. Cette tradition du récit comme vecteur d'un message traverse l'histoire humaine, depuis les hommes des cavernes jusqu'aux superproductions hollywoodiennes.

Le storytelling est l'application de procédés narratifs dans la technique de communication pour renforcer l'adhésion du public au fond du discours. On le trouve parfois traduit en français par *communication narrative*. C'est une méthode en développement dans les domaines de la stratégie, du marketing et de la communication, de la direction et de la connaissance de la gestion d'entreprise.

Le storytelling consiste à essayer de faire émerger au sein des organisations ou du public une ou plusieurs histoires à fort pouvoir de séduction et de conviction<sup>2</sup>. Ces histoires, qui peuvent être réduites à des anecdotes ou étendues à des discours entiers, servent de vecteurs pour faire passer des messages plus complexes, qui sont ainsi transmis avec plus d'efficacité, selon le principe que pour parler à la tête, il faut souvent d'abord toucher le cœur<sup>1</sup>. Autrement dit passer par l'émotion pour atteindre la raison.

Selon Steve Denning qui a théorisé le storytelling en communication aux États-Unis et qui en est le représentant le plus connu, on se fondait traditionnellement sur une trilogie « reconnaissance d'un problème / analyse / préconisation d'une solution ». Cette façon de voir a désormais atteint ses limites avec le public moderne, souvent très blasé par la communication classique. Le storytelling lui substitue une nouvelle trilogie : « capter l'attention / stimuler le désir de changement / et (dans un dernier temps seulement), emporter la conviction par l'utilisation d'arguments raisonnés »<sup>3</sup>. L'utilisation d'histoires et de formules symboliques (équivalentes au « il était une fois » des contes pour enfants) à chacune des trois étapes permet au public de mettre provisoirement de côté son cynisme et de garder un esprit ouvert au message transmis.

La méthode du storytelling vise les sociétés ou personnages publics qui veulent communiquer sur leur image. Il serait en particulier adapté dans la conduite d'un changement ainsi que pour mobiliser en interne avant d'atteindre le grand public<sup>4</sup>. Il est utilisé par la plupart des grandes entreprises multinationales comme Coca-Cola<sup>5</sup> ou Disney<sup>6</sup> qui sont classées au palmarès Interbrand des marques les plus puissantes du monde qui trouvent là un élément de différenciation mais aussi par des PME qui peuvent ainsi jouer dans la cour des grands<sup>7</sup>. Il s'adresse aussi bien aux entreprises qui ont déjà une histoire – et qui peuvent donc l'utiliser – comme à celles qui sont trop récentes pour en avoir une mais qui peuvent néanmoins se servir d'autres histoires, nées en interne ou recueillies à l'extérieur – pour faire passer leur message.

Le Corporate Storytelling s'axe autour de la vie et de l'organisation interne d'une entreprise. Son apparente transparence se veut être en opposition avec la culture du secret appliquée par certaines sociétés.

### Efficacité

Dans les pays anglo-saxons, le storytelling est une méthode développée dans les entreprises particulièrement pour la communication en temps de crise<sup>4</sup>. En France, il est encore relativement peu utilisé, sauf dans certains secteurs comme l'automobile, le luxe et l'alimentaire où les consommateurs semblent rassurés par les entreprises qui font preuve de longévité. Aujourd'hui, les clients achètent moins un produit ou une marque qu'ils n'adhèrent à une histoire<sup>8</sup>. Christian Salmon démontre avec pertinence que le storytelling constitue une pratique inhérente au néo-capitalisme. Celui-ci, théorisé par Boltanski et Chiapello repose en effet de plus en plus sur un registre émotionnel. Or, le recours au récit permet de mobiliser les émotions des salariés ou des consommateurs et joue donc un rôle important dans le processus d'identification à l'entreprise. Il permet également de penser comme inéluctable le changement et favorise un management caractérisé par une injonction permanente à celui-ci. L'autorité exercée sur les salariés s'appuie donc de plus en plus sur ce récit du changement alors que le modèle traditionnel d'autorité hiérarchique décline.

Source: wikipedia

**De grandes exigences sont exprimées par les clients, les pouvoirs publics et différentes organisations quant à la qualité et la sécurité des services et des produits, le respect de l'environnement et la bonne gouvernance.**

**Ces exigences se traduisent concrètement par l'élaboration de différentes normes internationales et la création de labels certifiés qui deviennent de plus en plus incontournables pour les entreprises qui s'inscrivent de plus en plus dans la démarche « certification »**

**Désormais, les entreprises pour assurer leur pérennité, leur développement et la compétitivité doivent faire des sauts qualitatifs, en management, et en GRH en particulier et passer ainsi de la simple gestion des personnels à la gestion par les compétences.**

**Cet exercice n'est pas facile notamment du fait :**

- **De la faiblesse du système formation (production du savoir)**
- **Des réticences dans la mise en œuvre du passage de la gestion classique et administrative à la gestion des compétences.**
- **Du développement rapide des TIC et de l'évolution des techniques de production des biens et des services qui nécessitent d'appréhender les nouvelles compétences qui seront nécessaires à l'entreprise.**



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

**C'est pour cela, que la formation doit s'adapter à ces changements et être, en adéquation avec les nouveaux besoins exprimés sur le marché de l'emploi.**

**C'est en tenant compte de tout cela que l'ALGRH, a décidé de consacrer dans son « courrier personnel » N° 11 la thématique de la formation et d'organiser un séminaire à BBA les 12 et 13 Décembre sur le thème « Le management et l'évaluation des compétences : Quelles pratiques dans les entreprises Algériennes ? » avec une communication qui sera consacrée à la thématique « le système de formation et le besoin des entreprise en compétence »**

**Je saisis l'occasion de l'Aïd el Adha pour présenter les meilleurs vœux de l'ALGRH à nos adhérents et nos lecteurs.**

## Activités récentes de l'ALGRH

Types d'activités	Thèmes	Dates	Lieux	Organisateur
Colloque international	L'état et la protection sociale	12 et 13 octobre 2011	Hôtel mouflon d'or - Alger	L'université d'Alger 3
Débat	Ressources humaines	8 octobre 2011	Radio chaine 3	Radio chaine 3
Conférence	la Norme Sociale ISO 26.000 et le Développement Durable	22 septembre 2011	Institut ESSEM	ASAA - Association d'audit social d'Algérie
Séminaire	L'Agence de Développement Social entre vécu, enjeux et défis	16 et 17 octobre 2011	Le Grand bleu Tipaza	ADS Agence de développement social
Réunion	Projet « Tempus »	16 Avril 2011	FMRH -France Paris	Fédération méditerranéenne des ressources humaines
Colloque	Etats généraux de la société civile	14 au 16 juin 2011	Club des pins Alger	CNES
Assemblée générale	Les projets européens pour l'observatoire des RH et la vie institutionnelle	11 novembre 2011	Porto Portugal	FMRH
14ème université d'été	Quelle politique sociale pour un pays en transition : cas de la Tunisie	16 et 17 juin 2011	Tunis - Gammath	ARFORGHE Association des responsables de formation et de RH dans les entreprises
13ème université de printemps	L'audit social, valeurs et les meilleurs pratiques RH	2 et 3 juin 2011	Agadir -Maroc	AGEF association nationale des gestionnaires et des formateurs des RH
Rencontres-débats	La GRH : « le passage de l'informel vers le formel, quels enjeux pour l'entreprise»	23 Octobre 2011	Hôtel El Biar - Alger	Cercle d'Action et de Réflexion autour de l'entreprise (CARE)



De gauche à droite: Mlle Bekhti, M. Maiza, M. Fasla, M. Moussaoui, M. mokhtari



M. Derdour, Mlle Amarouche, M. Mana



De haut en bas et de droite à gauche: Zouanat (Maroc), Silva (France), Mana (Algérie), Bacha (Tunisie), Bezier (France), Rouached (Tunisie), Marchesi (Italie), Duda (France), Maiza (Algérie)



M. Belaïdi, Vice-président ALGRH

**Activités prévues**    Activités prévues    Activités prévues    Activités prévues

Types d'activités	Thèmes	Dates	Lieux	Organisateurs
Séminaire national	Le management et l'évaluation des compétences. Quelles pratiques en Algérie ?	12 et 13 décembre 2011	Bordj Bou Arreridj	ALGRH
Séminaire international	L'état des lieux de la GRH en Algérie et perspectives	25 et 26 mars 2012	Alger Hôtel Aurassi	ALGRH
15ème université d'été	Audit du management des RH et RSE	16 et 17 mai 2012	Oran	ASAA/ALGRH
Formation	Formation de formateurs au management associatif	2012	Alger, Ouargla-Sétif, Tlemcen	ALGRH/ISGP
Formations	Divers thèmes liés à la GRH	2012	En tous lieux	ALGRH



Agadir - 2 juin 2011:  
M. Layadi (ASAA), M. Moussaoui (ALGRH), M. Foudad (ASAA), Mme Khat (Université d'Oran)

M. Moussaoui , M. Peretti (I.A.S), M. Maiza



**NOUVEAU !!!**

Dans le cadre de l'extension de ses activités, l'ALGRH se propose de mener des actions de formation dans le management des ressources humaines. En plus de la liste non exhaustive de thèmes que l'ALGRH peut développer pour vous, nous sommes à votre écoute:

**Parlez- nous de vos attentes, nous bâtirons avec vous des réponses sur mesure.**

À qui s'adressent nos formations ?

Nos formations dans le domaine de la gestion des ressources humaines s'adressent aux cadres de l'Etat, des collectivités territoriales, des établissements publics ,les cadres RH et gestionnaires, ainsi que les responsables de structures associatives, de mutuelles, et tous les acteurs de l'économie évoluant dans des PME ou PMI aussi bien publics que privés.

Les entreprises et les cadres en relation avec les acteurs publics pourront choisir des formations leur permettant de construire des relations partenariales constructives parce que fondées sur une connaissance fine des nouveaux rôles et modes de fonctionnement des acteurs publics.

Les cadres d'entreprises qui veulent vivre et travailler dans l'anticipation et la compréhension des enjeux de société, y compris sur des sujets très opérationnels, trouveront également des réponses pertinentes à leurs besoins. Nous pouvons élaborer des formations sur mesure en intra à partir de projets opérationnels ou de programme de management internes.

*NB : nos formations sont bien sûr accessibles aux demandeurs d'emploi.*

Les stages sont animés par des Formateurs possédant une longue expérience du terrain, des consultants, des professionnels de différents secteurs, tous de haut niveau.

Nous sommes à la disposition des organisations publiques ou privées pour mettre en place des formations adaptées et conçues avec vos services internes. Notre démarche d'ingénierie vous permet de valider ensemble les points clés de l'action de formation.

**Pour toutes informations, contactez nous:**

**Adresse: ALGRH, Ras el Fourn, Villa 16,Dely-Ibrahim -Alger**

**Tél: 0559 55 11 81 / 021 336 428 Fax: 021 336 429**

**Email: algrh\_alger@hotmail.com**

## Proposition de thèmes d'actions de formation

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Droit du travail</li> <li>- Formation au management de projet</li> <li>- Formation gestion de carrière</li> <li>- Introduction à la gestion des RH</li> <li>- La GPEC</li> <li>- Rémunération et paie</li> <li>- Conduite des réunions</li> <li>- L'ingénierie pédagogique</li> <li>- Gestion du temps et du stress</li> <li>- L'entretien d'évaluation</li> <li>- Motivation et management d'équipe</li> <li>- Tableau de bord</li> <li>- La communication interpersonnelle</li> <li>- L'audit social</li> <li>- Management des ressources humaines</li> <li>- La gestion des compétences</li> <li>- Le droit syndical</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Management de la performance</li> <li>- Les techniques d'évaluation des compétences</li> <li>- L'ingénierie de la formation</li> <li>- Gestion de crise</li> <li>- Le management stratégique</li> <li>- Les outils de management de la qualité</li> <li>- Les techniques d'audit qualité</li> <li>- La communication en entreprise</li> <li>- Développement &amp; Management des Processus</li> <li>- La gestion de Projet assistée par MS Project</li> <li>- Le registre des risques Méthodologie d'élaboration</li> <li>- Les six Sigma</li> <li>- Processus &amp; Procédures</li> <li>- Styles de Management &amp; conduite d'équipe</li> <li>- L'acquisition des compétences</li> <li>- La motivation</li> <li>- L'acquisition des ressources humaines</li> <li>- Le développement des ressources humaines</li> </ul>
---	--



## De la formation à la professionnalisation

**Dans son livre «Construire les compétences individuelles et collectives» (Editions d'Organisation), Le Boterf note que «dans beaucoup d'entreprises, le discours sur la professionnalisation prend le pas sur celui de la formation». Face au constat des irréductibles écart entre formation – apprentissages des participants – compétences constatées, il s'agit d'articuler différentes situations, de créer des parcours ayant pour objectif de créer un environnement favorable à l'émergence de la compétence professionnelle.**

### **La formation devient un élément parmi d'autres d'un parcours de professionnalisation.**

En pratique, la professionnalisation se réalise par des parcours incluant et alternant des situations variées et diverses modalités d'apprentissage.

Des situations variées : situations formelles de formation, situations de travail, missions ou projets à conduire...

Des modalités d'apprentissage diverses : participation à des stages, auto formation, participation à un groupe projet, tutorat, coaching, études, apprentissage coopératif entre pairs, retours d'expériences, partages de pratiques...

Ainsi, indique Le Boterf, «la construction des compétences n'est plus considérée comme relevant de la seule formation, mais comme résultant de parcours professionnalisants incluant le passage par des situations de formation et des situations de travail rendues professionnalisantes ».

Dans une intervention sur ce thème, J. Cassingena, Directeur d'Etudes Stratégiques et Politiques pour Areva, notait ainsi que, pour lui professionnaliser signifiait mailler trois composantes : «de la formation/ des bonnes pratiques capitalisées/ et un réseau », pour une collectivité professionnelle donnée.

### **Des parcours individualisés.**

La démarche de professionnalisation va souvent de pair avec l'indi-



vidualisation des parcours. Il s'agit, écrit Le Boterf, de « créer un contexte favorable à la réalisation de parcours individualisés, qui s'élaboreront et se piloteront comme des parcours de navigation », au sens où le parcours de chaque apprenant est déterminée par le « cap compétences » qu'il s'est fixé. D'où l'émergence des fonctions de guidance (tuteur, mentor, coach...) indispensables pour « faire émerger les liens » entre les composantes du parcours.

### **Les apports spécifiques de la formation.**

La formation devient ainsi « un instrument au service de la professionnalisation » (J. Cassingena). Il ne faut pas regretter l'écart entre formation et travail, il faut le prendre comme une donnée d'entrée de l'ingénierie de la professionnalisation. C'est parce que le travail est

complexe, parce que le réel dépasse toujours le prescrit, que cet écart est irréductible. La formation est l'espace temps qui permet de prendre du recul, de mettre des mots sur ce que l'on fait et ce que l'on sait, d'acquérir de nouvelles ressources pour de nouvelles pratiques.

### **Ainsi, G. Le Boterf précise l'apport spécifique de la formation:**

- Faire acquérir des ressources pour savoir agir avec pertinence
- Entraîner à combiner des ressources pour construire et mettre en œuvre des réponses pertinentes à des exigences professionnelles (se doter de nouveaux schèmes opératoires)
- Proposer des objectifs réalistes d'apprentissage. En s'appuyant sur la théorie de Vygostky de la Zone Proximale de Développement- qui aboutit à fixer des objectifs d'apprentissage sur la base de ce que l'apprenant est capable de faire avec un autre et qu'il doit être capable d'apprendre à faire seul – il s'agit de concevoir les situations d'apprentissage comme « des situations de déséquilibre suffisant mais non excessif ».
- Développer la capacité de réflexivité et de transfert (savoir ce que l'on sait et comment on a réussi pour être capable de transférer son apprentissage à de nouvelles situations),
- Développer la capacité d'apprendre à apprendre
- Avancer dans la construction d'une identité professionnelle

### **Pas de professionnalisation sans identité professionnelle.**

Ce dernier point me semble particulièrement important, et me fais penser que la construction de la "professionnalité" passe par la réhabilitation du métier.

L'introduction des compétences s'est faite, en partie, par réaction à une vision des « postes de travail », qui enfermaient la prestation de l'individu dans un cadre délimité par l'organisation du travail.

Avec l'émergence de la notion de compétence, il s'agissait de reconnaître les potentialités person-

nelles du salarié par rapport à l'emploi, de mieux rendre compte du travail réel par rapport au travail prescrit.

Dans ce sens, certains ont affirmé que la notion de métier n'avait plus de sens, renvoyant à un monde archaïque, celui de l'artisanat.

### **Le problème, c'est qu'un agrégat de compétences ne fait pas une identité professionnelle.**

Combien de projets de formation ont échoué à générer de la compétence parce qu'ils ne prenaient pas sens au regard d'une identité professionnelle, qu'elle soit à construire ou à faire évoluer ?

L'approche métier permet de visualiser des champs de mobilité, à l'intérieur du métier ou entre métiers. Elle donne de la perspective et du sens aux individus comme aux collectifs: elle est un levier pour se mettre en projet d'apprendre.

Un métier se définit par les caractéristiques suivantes (toujours d'après Le Boterf):

- Un corpus de savoirs et de savoir faire
- Une éthique spécifique à la communauté d'appartenance
- Une identité permettant de se définir socialement par rapport à d'autres corps de métier
- Une perspective d'approfondir ses savoirs et savoir faire par l'expérience accumulée, par la durée d'exercice.

Le métier intègre bien les compétences et leur évolution; sa valeur ajoutée est de caractériser les savoirs, la culture, qui spécifient l'activité professionnelle (Céreq).

La maîtrise de la compétence prend alors son sens, pour l'individu, car elle contribue à la reconnaissance de sa maîtrise du métier.

La formation, intégrée au parcours de professionnalisation, peut alors prendre son sens au regard d'un objectif de maîtrise professionnelle ou de mobilité.

*Mathilde Bourdat*

## Plan de formation de l'entreprise

**Le plan de formation est un outil stratégique pour le développement de l'entreprise. Il est la traduction opérationnelle de la politique de formation de l'entreprise. C'est un document contractuel qui lie les différents acteurs concernés : la direction, les responsables impliqués dans sa construction, le service formation, les futurs stagiaires et les représentants du personnel. Il décrit les objectifs à atteindre par la formation, les actions à mettre en œuvre, la planification et le chiffrage.**

### - Plan de formation : un concept, plusieurs définitions

le « plan de formation » sous différents angles.

Soit il désigne toutes les actions à la seule initiative de l'employeur. Soit le plan est évoqué au regard du dialogue social : il s'agit de toutes les actions de formation engagées au sein de l'entreprise, qu'elles soient à l'initiative de l'employeur ou du salarié. Elles sont soumises à l'avis du Comité d'entreprise.. Enfin, on parle également de « plan de formation », pour parler de toutes les dépenses de formation réelles de l'entreprise,. Il traduit l'effort formation dans sa globalité.

### - Un cadre légal et conventionnel

#### 1. La politique de formation de l'entreprise

A partir des orientations stratégiques de l'entreprise, définie par la Direction, le responsable formation fixe les principes qui vont guider les choix en matière de formation. La politique formation présente donc :

- les objectifs que l'entreprise veut atteindre par le biais de la formation
- les modalités d'organisation : pédagogie, calendrier, planification...
- les responsabilités des différents acteurs impliqués
- les conditions de réussite et d'évaluation le budget.

#### 2. Collecter et analyser des besoins de formation

Les besoins individuels et collectifs de formation s'identifient à partir de l'écart entre les compétences requises et les compétences déjà disponibles dans l'entreprise. Il existe différentes méthodes d'analyse des besoins (questionnaires, entretiens, matrices...) à combiner et adapter suivant les contextes. Pour réussir cette analyse, il faut :

- faire porter sa réflexion en amont des évolutions techniques, organisationnelles, politiques de l'entreprise
  - distinguer envie et besoin de formation
  - impliquer les différents acteurs concernés : direction, direction des ressources humaines, responsables de service ou de projets, salariés et partenaires sociaux.
- Une fois les besoins collectés, le responsable de formation arbitre et retient les actions correspondant aux priorités de l'entreprise définit dans sa politique de formation.

#### 3. Elaborer le plan de formation

*Les trois catégories du plan de formation*

Le responsable de formation doit remettre au Comité d'entreprise un document précisant la catégorie des actions de formation :

- objectif 1 : actions d'adaptation au poste de travail
  - objectif 2 : actions liées à l'évolution des emplois et au maintien dans l'emploi
  - objectif 3 : actions de développement des compétences.
- C'est dans l'une de ces trois catégories que devaient être classées, selon leurs finalités, les actions retenues par l'employeur dans le plan de formation. Jusqu'à présent, à chaque catégorie correspondait un régime juridique spécifique au regard du temps de travail et de la rémunération versée au salarié pendant la formation.

#### 4. Objectifs de formation et nature de l'action

Les objectifs de formation décrivent les résultats attendus de la formation, et s'expriment en termes de compétences à acquérir, à améliorer ou à entretenir.

Le responsable formation choisit le type d'action adéquat pour atteindre l'objectif : actions en interne,

en externe, intra-entreprise ou inter-entreprises, actions d'accompagnement, de tutorat... Il lance des appels d'offre et traite ensuite les réponses.

#### 5. Chiffrer le plan

Le budget prévisionnel comporte :

- les coûts de la formation, notamment ceux correspondant au Dif.
- le coût estimé des salaires des stagiaires
- les versements fiscalisés obligatoires
- les frais de déplacements et d'hébergement induits le coût des équipements dédiés à la formation.

Certaines actions peuvent être financées par divers moyens, notamment sur la mutualisation des fonds collectés au titre de la formation.

#### 6. Réaliser et suivre le plan de formation

Le responsable formation organise les actions de formation retenues. Il assure la gestion administrative du plan : déclarations légales, conventions de stage avec les organismes...

Le responsable formation pilote les tableaux de bord et leurs indicateurs pour contrôler à tout moment où en sont l'engagement de son budget et la réalisation du plan.

Des solutions informatiques d'aide à la gestion de la formation sont de plus en plus utilisées. Elles permettent de traiter des informations en masse.

#### 7. Evaluer le plan de formation

Le responsable formation doit rendre compte des résultats obtenus compte tenu des investissements réalisés en formation.

Pour cela, il veille à l'évaluation des effets des actions de formation.

Il évalue ensuite le plan de formation : s'est-il bien inscrit dans la politique de l'entreprise ? Les résultats quantitatifs (nombre de salariés formés, d'actions, dépense...) et qualitatifs sont-ils satisfaisants ? Le budget a-il été maîtrisé ? Le pilotage du processus a-t-il été efficace ? A-t-il intégré l'ensemble des acteurs concernés ?

## Formation pour le futur

Par **Alain Meignant**

Professeur associé IAE Tours  
Président société de conseil AMC

**J**e vais m'interroger avec vous sur quelques tendances ou quelques ruptures qui me paraissent devoir prises en compte pour la formation du futur.

Beaucoup d'acteurs sociaux mettent en avant «l'éducation tout au long de la vie», comme le disent les instances européennes. Pour paraphraser Woody Allen «la formation est la réponse, mais quelle est la question? Mais la formation pour quoi faire, dans quelles conditions, et est-ce toujours LA solution ?

Je vous propose de structurer cette réflexion autour de 5 grands thèmes qui sont aujourd'hui débattus dans le milieu de la formation professionnelle.

### 1/Formation et objectifs d'entreprise

Passons rapidement sur ce qui est admis de tous aujourd'hui. L'ouverture des marchés et la perte des monopoles intensifie la concurrence. La compétition se joue sur le prix et la qualité technique, mais aussi, et de plus en plus, sur le service, et sur l'innovation. Les hommes jouent ici un rôle clé. Obtient-on ces avantages compétitifs sans des hommes compétents, durablement compétents ? Evidemment non.

Traditionnellement, la formation est l'un des leviers de la gestion des ressources humaines. Elle permet au personnel d'acquérir les connaissances nécessaires à l'exercice d'un métier, de se perfectionner, et de progresser dans sa carrière. Socialement, c'est un moyen de la régulation sociale interne. C'est évidemment toujours vrai, mais ce n'est plus suffisant. Les métiers changent vite, les concurrents prennent des initiatives, les clients sont de plus en plus exigeants, les



Lors d'un séminaire international de l'ALGRH – Hôtel Aurassi

situations acquises sont remises en cause en permanence. La connaissance et le savoir-faire, mais aussi et peut-être surtout la capacité à mobiliser l'un et l'autre pour innover sont devenus des atouts stratégiques majeurs dans l'économie.

Cela a au moins quatre conséquences pour nous, professionnels de la formation.

La première est que le regard des acteurs doit changer. Avoir des connaissances et des savoir-faire, c'est bien, mais dans une économie tirée par la recherche de la satisfaction du client, il est essentiel que les acteurs partagent une conviction profonde de l'importance du service. La vision de la finalité donne son sens aux savoir-faire professionnels, comme un champ magnétique oriente la limaille de fer.

La formation est-elle un moyen de transformer cette vision ? L'expérience des entreprises qui ont engagé de grands programmes de qualité totale montre que, très souvent, ces programmes se sont appuyés sur de vastes programmes de

formation. Mais elle montre aussi que, pour que ces programmes aient réellement un impact, il était nécessaire qu'ils assurent leur crédibilité par un changement très significatif des modes de management et de prise de décision. Les gens veulent bien écouter ce qu'on leur explique en formation, mais ils n'y croient vraiment que lorsque l'environnement dans lequel ils travaillent leur montre que des changements réels sont en cours, et qu'il peuvent réellement y contribuer. Sinon, il y a ce que le pédagogue suisse Piaget appelait un conflit cognitif. Les programmes qui ont le mieux marché, en termes d'impact, sont ceux dans lesquels chaque participant pouvait faire le lien entre le contenu de la formation et sa propre expérience, et notamment lorsqu'il était amené à transférer ce qu'il avait appris sur des projets réels d'amélioration. On trouve ici la vérification de l'un des principes de base de la formation des adultes selon un autre pédagogue, Malcolm Knowles : « l'assimilation est d'autant plus forte que le contexte d'utilisation

et de mise en application est donné d'emblée ».

La seconde conséquence peut être observée dans le contenu de ce que nous appelons en France les plans de formation. En tant qu'expert, je constate sur le terrain qu'une part croissante de ces plans est composée d'actions dont l'objectif explicite est d'atteindre un objectif opérationnel de l'entreprise, comme la performance économique, l'amélioration des processus de travail, la qualité de service, etc... Il existe toujours une part consacrée à faciliter les évolutions de la qualification des salariés et leur carrière, mais cette part se stabilise ou se réduit. Autrement dit, la justification de la formation ne se trouve pas en elle-même, mais dans sa contribution à un objectif d'entreprise. Une entreprise n'a pas de problèmes de formation, mais des problèmes opérationnels, de compétitivité, d'excellence, que la formation, peut-être peut contribuer à résoudre. Il en résulte que l'approche des professionnels de la formation est de moins en moins une approche strictement pédagogique, et de plus en plus une approche de « business partner » devant prouver la valeur ajoutée qu'il apporte à la solution des problèmes des autres.

La troisième conséquence concerne le mode d'organisation de la formation elle-même. Le centre de formation qui décide souverainement de ses programmes et de ses horaires en fonction de ses propres règles et contraintes de fonctionnement n'est plus adapté. Les formateurs travaillent de plus en plus par projets, en recherchant le « juste à temps pédagogique », éventuellement aux heures qui conviennent à leurs clients, ou en déconnectant leur présence physique des temps de formation en mettant à disposition des ressources d'auto-formation. Nous y reviendrons à propos des méthodes de formation.



La quatrième conséquence porte beaucoup plus active vis à vis de leur propre formation.

sur le management du Département Formation lui-même. Dans beaucoup de cas, une grande partie de l'activité réelle d'un Département formation consiste en la gestion de process administratifs. Comme tous les services fonctionnels, le Département Formation est concerné par l'optimisation en temps et en coût, de ses process. Les nouvelles technologies de l'information permettent d'automatiser ces processus, et le développement de l'outsourcing permet, dans certains cas, une externalisation complète de ces process. Mais ces systèmes d'information ne sont pas seulement une commodité, ils ont aussi un effet structurant sur les pratiques de formation. Par exemple, ils offrent la possibilité d'un accès direct du salarié à une liste des compétences nécessaires de l'emploi qu'il occupe ou d'un emploi qu'il souhaiterait occuper. Il lui permet d'accéder à un catalogue de formation, et d'entrer ment une demande de pré-inscription. Ils donnent à l'encadrement la possibilité de consulter facilement une base de données sur les salariés de son équipe, de suivre l'état des compétences de chacun. Bref, ces technologies peuvent mettre les salariés, du moins ceux qui ne sont pas technopathes, en position

### **2/Formation, qualité et management des connaissances**

L'objectif global de la formation est d'augmenter le niveau de connaissances et de compétences du personnel. Mais on peut observer, depuis plusieurs années, la montée en puissance d'autres approches qui ne se réclament pas de la formation, mais qui poursuivent le même objectif. J'ai évoqué tout à l'heure les démarches qualité. De quoi s'agit-il finalement ? Il s'agit de fiabiliser le niveau de qualité d'un produit ou d'un service proposé au client, en évitant la variabilité. Si l'on promet au client que son paquet sera livré dans les 24 heures, on doit fiabiliser le processus qui le permettra, de manière à ce qu'il ne soit pas affecté par une défaillance technique, ou par l'insuffisante compétence d'un agent. Fiabiliser un processus, c'est d'une certaine manière s'assurer que l'on maîtrise une compétence stratégique collective à un niveau déterminé par un standard de service, et qu'on la maîtrise mieux que les concurrents. La solution à ce problème passe évidemment par la formation, mais aussi par l'organisation et par la technologie. Les normes ISO 9000, version 2001, mettent

l'accent sur le système de management de la qualité, dont la dimension « ressources humaines » est prise en compte, de façon plus importante dans la norme 2000 que dans la norme antérieure datant de 1994, mais parmi d'autres éléments importants, et notamment la gestion des processus. La maîtrise des compétences est ainsi posée en termes de système global, dont la formation n'est que l'un des aspects.

De même, se sont développées les démarches de management

**Chez Microsoft, une règle dit qu'on pardonnera toujours à quelqu'un d'avoir fait une erreur, mais jamais de ne pas avoir mis l'information sur cette erreur dans la base de données qui constitue le véritable système nerveux de l'entreprise.**

des connaissances (knowledge management), qui reposent sur l'idée que, la connaissance étant un des facteurs de différenciation stratégique les plus décisifs, il est nécessaire de la gérer en tant que telle. Très schématiquement, il va s'agir de faire émerger des connaissances implicites détenus par des individus pour les transformer en connaissances explicites, et de les rendre disponibles dans des bases de données. Par ces démarches, la connaissance est d'une certaine façon déconnectée des individus qui la détiennent, pour être mutualisée dans des systèmes collectifs. Lorsque l'on voit le temps qui se passe dans une entreprise à rechercher des

informations techniques ou relatives au client, qui existent, mais on ne sait pas où (parfois dans le bureau d'à côté), on mesure la perte d'efficacité extraordinaire qui en résulte, surtout dans des entreprises où le personnel a un fort taux de mobilité. Chez Microsoft, une règle dit qu'on pardonnera toujours à quelqu'un d'avoir fait une erreur, mais jamais de ne pas avoir mis l'information sur cette erreur dans la base de données qui constitue le véritable système nerveux de l'entreprise. La formation a ici un rôle au second degré : il ne s'agit pas tant de transmettre des connaissances, mais de transmettre des savoir-faire et des comportements qui permettent d'alimenter des bases de données collectives de connaissances. Il faut surtout à apprendre à apprendre et à échanger la connaissance pour innover de manière compétitive.

La conséquence principale est que la formation va de moins en moins fonctionner de manière autonome, et de plus en plus contribuer au déploiement de projets plus vastes, en lien étroit avec les responsables de ces projets.

### **3/Transmission ou création de savoir ?**

Quel savoir ? La formation traditionnelle repose sur le modèle de transmission du savoir « celui qui sait >celui qui ne sait pas ». Le savoir constitué est déjà connu des concurrents. Ce qui est différenciant, ce sont les compétences qu'ils n'ont pas : savoir-faire techniques, climat de service, interface client, réactivité, adaptabilité. Celui là change et évolue très vite, plus vite que les moyens traditionnels de la formation.

Le modèle reste important, mais prend moins de place relative que la création de savoir. Apprendre plus vite que ses concurrents est peut-être l'avantage stratégique le plus durable.

Les formes pédagogiques qui permettent cette création (coaching, tutorat, auto-formation, learning by doing), se développent et amènent une réinterrogation sur les modèles de formation « de masse », avec un paradoxe en forme de défi : former plus de gens avec plus d'individualisation. L'accent est mis de plus en plus sur l'adaptabilité, la capacité à apprendre, la gestion de sa propre employabilité. Faire une erreur est regrettable, mais donne une occasion de progresser si on n'est pas dans une culture du fautif et de la culpabilité. C'est ce que les théoriciens de l'organisation apprenante appellent la double boucle (double bind) : je fais, mais je me donne les moyens d'apprendre de ce que j'ai fait.

Les méthodes de management modernes sont toutes plus ou moins des méthodes d'apprentissage organisationnel : démarches qualité (recherche de l'amélioration continue par la création de savoir permanent permettant d'inventer des solutions inédites à des problèmes nouveaux), benchmarking (apprendre des meilleurs) ; écoute des clients (customer as teacher) ; veille technologique (apprendre à détecter les signaux faibles et les opportunités) ; diffusion des bonnes pratiques, reengineering (apprendre à travailler autrement en expérimentant que c'est possible), partenariats avec les fournisseurs. Les stratégies d'acquisition elles-mêmes peuvent être conçues comme un moyen d'acquérir des connaissances (exemple de Cisco). De même, les stratégies d'externalisation sont un moyen de dégager des ressources sur ses savoirs stratégiques, en reportant sur des spécialistes la gestion des savoirs qui leur sont propres.

Conséquence pour la formation : une évolution d'une partie croissante des formateurs du rôle de diffuseurs de connaissances à

des « formés », vers un rôle de fournisseur de ressources diversifiées à un acteur « apprenant ». On passera de plus en plus du voyage organisé à l'organisation d'un dispositif de soutien à un randonneur, qui utilisera les ressources mises à sa disposition pour atteindre les objectifs qu'il aura négociés avec le management. Et ces ressources dépassent largement le champ de ce qu'on est habitué à appeler « formation ».

Il me paraît clair que deux alternatives se présentent. Soit la formation est réellement partie prenante dans un processus global de transformation de l'organisation en organisation apprenante, et là aussi, joue un rôle de partenaire dans une démarche globale. J'ai rencontré récemment un monsieur qui était responsable de formation, et qui est devenu « directeur de la connaissance et de la création de l'offre ». Soit le service formation reste un organisateur de stages de formation, un fournisseur de services éducatifs.

#### 4/Formation et enjeux sociaux

Trois grands sujets pour l'avenir : l'employabilité. Ce terme assez affreux exprime l'idée que chaque personne dispose d'un ensemble de compétences qui, comme des produits sur le marché, peuvent ou non trouver un acheteur, c'est à dire un employeur. Dans le secteur privé, la sanction d'une obsolescence de ce « fonds de commerce » de compétence peut être le licenciement et le chômage de longue durée, dans le secteur public où les salariés sont protégés, la sanction peut être une mise à l'écart de fait dans des emplois sans intérêt qui renforcent la spirale d'échec. Dans la pratique, ce sont rarement ces personnes potentiellement menacées qui sont les plus demandeuses de formation. Ils peuvent donc être oubliés, réputés de pas avoir de besoins parce qu'ils n'en expriment pas. Lorsque des crises ou des grandes



réorganisations surviennent, ce sont évidemment les populations les plus fragiles. Ceci ne concerne pas que les faibles niveaux de qualification. Des cadres, surtout des cadres ayant fait leur carrière dans une même entreprise, peuvent révéler la même fragilité. La notion d'employabilité est associée à l'idée d'action. D'action du salarié lui-même, que l'on peut inciter par des techniques comme celles du bilan de compétences, et, côté entreprise, action par une gestion anticipatrice des risques de décalage. Ce sujet mériterait un séminaire entier. Trois points : - l'usage minimum des technologies de l'information (IT Literacy) rejoint « lire , écrire, compter » dans le package minimum de l'employabilité. Quel est le rôle de la formation ? Skandia, dans son tableau de bord communiqué aux actionnaires, donne des chiffres d'IT Literacy (et pas de nombre de stages en informatique). Que faire des « technopathes » ?

- Les compétences comportementales, et notamment la capacité à travailler en équipe et à communiquer positivement avec le client, l'adhésion à un système de valeurs, sont de plus en plus prises en compte dans l'employabilité.

- La notion d'employabilité renvoie à l'engagement de l'individu dans la gestion de son propre parcours, et donc de sa formation. Ceci est un point-clé de la formation des adultes. Le désir d'apprendre pour soi-même suppose l'association mentale de la formation à l'idée de quelque chose de positif et de satisfaisant, alors que le problème se pose souvent pour des personnes qui ont de l'école le souvenir d'un échec. Par ailleurs, on ne force pas un adulte à se former s'il ne comprend pas à quoi cela peut lui servir. Il faudra à la fois motiver, rendre la formation désirable, apprendre à apprendre, ... et traiter au cas par cas les personnes en difficulté.

Le renouvellement des générations : 50% des effectifs en 10 ans dans certains pays européens ? Quelles méthodes pour détecter, former , et intégrer de bons candidats, avec des attitudes et des attentes au travail très différentes de la génération précédente ?

- Les enjeux liés à la validation des compétences. Le diplôme ou le concours comme base de classification des emplois ne donne, dans le meilleur des cas, qu'un pronostic de compétence, mais ne la prouve pas. Comment l'organisation va-t-elle les reconnaître, et quelles

conséquences en découleront (notamment sur la gestion de la carrière) ? Ceci peut interroger fortement les organisations dans lesquelles il est plus utile pour sa carrière d'être bien vu par son chef que par le client.

### 5/ Les méthodes pédagogiques

Je vois trois grands enjeux pour les années qui viennent :  
Optimiser l'apprentissage pour chaque personne.

J'en ai parlé plus haut. Il s'agit, tant pour le salarié que pour l'entreprise, d'économiser du temps, et notamment de ne pas être obligé de suivre entièrement un cursus de formation, alors qu'il a déjà des connaissances sur une partie de ce cursus. La tendance est alors de « modulariser » la formation, voire, comme disent certains, de la « granulariser », c'est à dire de la découper en petites séquences entre lesquelles le formé peut être orienté en fonction de ses objectifs et de son niveau. Elle est aussi de tenir compte des préférences d'apprentissage de l'individu : certains préfèrent apprendre seuls, d'autres en groupe, certains aiment lire, d'autres écouter, etc... Les formateurs vont alors devoir proposer des parcours présentant théoriquement du moins une infinité de variantes. Leur métier devient une combinatoire de compétences d'ingénierie pédagogique et de logistique. L'approche est probablement excellente dans son principe, mais les professionnels doivent veiller à deux points importants. Le premier est que ce type d'approche suppose une masse critique de stagiaires suffisante pour que les possibilités théoriques d'individualisation puissent se concrétiser à un coût raisonnable. Le second est que la « granularisation » risque fort d'aboutir à un empilage de connaissances sans lien entre elles, faisant perdre la vue d'ensemble qui permet des intégrer.

- L'autre enjeu est l'économie de

gestion. Les besoins de formation montent de manière exponentielle, et il est clair qu'il y a des limites aux ressources financières qui peuvent leur être consacrées. Le e-learning a fait une entrée remarquée sur la scène pédagogique, en prétendant notamment être la solution à ce problème. Des scénarios prévoient que en 2004, 35 des 90 milliards d'€ du marché mondial de la formation professionnelle devrait utiliser le e-learning (environ 4 en 2001), 14 milliards en Europe en 2004. Ces scénarios mis en avant par les vendeurs sont-ils crédibles ? Le terme recouvre en réalité trois types d'activités, et donc d'offres sur le marché: une offre de contenus de formation mis "en ligne", une offre de plate-formes (location de centres serveurs), et une offre d'architecture (ingénierie de la formation en ligne dans un contexte particulier). La caractéristique commune de tous ces dispositifs est l'interactivité entre la machine et l'apprenant, qui réagit à des sollicitations ou à des situations prévues dans le système, ou qui interroge librement celui-ci sur les points qu'il souhaite travailler particulièrement.

Globalement, on peut utiliser l'informatique en formation (du plus au moins structuré):

- comme support physique de l'enseignement programmé linéaire ou ramifié, permettant une formation à distance tutorée
- pour construire des situations pédagogiques de simulation, qui peuvent porter sur la gestion d'entreprise ("business game"), ou le pilotage d'installations complexes

- comme solution économique à la formation d'une population dispersée ou peu disponible
- comme système "ouvert" (le programme renvoie à des sites Internet que l'apprenant peut consulter pour approfondir tel ou tel point, plus facilement que ne le permet une bibliographie)

- comme moyen d'individualiser

des rythmes d'apprentissage - pour favoriser des interactions avec les concepteurs du programme ou d'autres formés, par e-mail, forums de discussion, ou autres moyens

- comme moyen d'auto-formation à l'intérieur d'un réseau apprenant constitué dont on est membre

- comme moyen d'auto-formation (sans passer par un programme ou un réseau dédié), en utilisant de manière autonome les ressources du réseau Internet en fonction de ses centres d'intérêt, et en se constituant un « bouquet » de sites favoris répondant à ses attentes.

Les avantages sont évidemment, la possibilité d'individualiser des rythmes d'apprentissage; la possibilité d'utilisation pour des personnes géographiquement dispersées si elles disposent du matériel ad hoc, avec des interactions; l'ouverture remarquable, à l'intérieur d'un Groupe, à des contacts au niveau mondial; et, à l'extérieur à des "réseaux apprenants". L'ordinateur facilite les simulations de pilotage d'installations complexes, l'entraînement à des situations limites impossibles à réaliser en installations réelles, la simulation en temps réel des résultats de décisions dans un jeu de stratégie.

Certaines expériences démontrent une réduction des coûts de formation de 30 à 40% (liés aux économies de déplacements et à la réduction de la durée de la formation par individualisation). Pour l'instant, les résultats les plus significatifs ont été obtenus dans des formations sur Intranet, visant des populations nombreuses et dispersées, très ciblées, concernées par un problème commun (par exemple, les commerciaux concernés par le lancement d'un nouveau produit), pour lequel le problème de motivation est quasiment réglé



par l'importance évidente du programme. C'est un puissant outil d'auto-formation pour des personnes ayant un projet personnel structuré (chercheurs par exemple), il crée une stimulante occasion d'innovation par une rupture avec les modèles traditionnels d'apprentissage, et est certainement appelé à un fort développement dans les prochaines années.

Il ne faut pas pour autant se dissimuler ses limites et ses contraintes. Les coûts de développement, de matériel, de maintenance sont élevés, particulièrement si on veut introduire des séquences vidéos, avec une qualité d'image médiocre et un temps de téléchargement long. Une partie de ces problèmes devrait se résoudre avec l'extension des réseaux à haut débit. L'apprentissage solitaire ne convient pas à tout le monde. Les forums Internet et le questionnement par e-mail ne sont qu'une réponse imparfaite au besoin d'interaction et de confrontation d'idées et de perceptions. Certaines études portant sur des formations aboutissant à un diplôme montrent des taux d'abandon de 70 ou 80%.

Le temps d'attention soutenue de l'apprenant dépasse difficilement une heure, et certaines études montrent une certaine tendance des apprenants à "papillonner" sur le modèle du zapping, sans véritable apprentissage de fond. D'autres études montrent une faiblesse de la distance critique des apprenants sur les contenus, comme si le comportement des apprenants était de prendre les données fournies pour argent comptant, sans recul (par exemple sur les données chiffrées, ou sur le mode d'élaboration des données fournies).

Les conditions d'implantation sont importantes dans l'acceptation de la méthode par les "formés": les

formés potentiels doivent apprendre devant les autres si le matériel est installé sur leur lieu de travail; des expériences ont montré que ce pouvait être vécu comme dévalorisant; d'autres montrent que les apprenants se connectent tôt le matin ou à l'heure du déjeuner.

Il y a actuellement une pléthore d'offre externe de qualité inégale devant un marché supposé "juteux". Le fort développement prévisible pour les prochaines années ne doit pas faire oublier les nombreuses expériences de sous-utilisation de la période récente, dont il faudra que les décideurs tirent les enseignements devant le dynamisme des offreurs. Les plus anciens se souviendront que l'audio-visuel avait en son temps suscité le même engouement, à peu près pour les mêmes raisons (populations dispersées, économie de temps de formateurs et de déplacements, ..), il est vrai sans la possibilité de l'interaction immédiate et de l'accès à la carte à des ressources diversifiées.

A notre point de vue, le e-learning est certainement une voie à expérimenter, surtout pour des apprentissages précis et limités, parmi d'autres méthodes permettant des regroupements et d'autres modes d'apprentissage. Sur les autres formes de formation permettant de gagner de l'argent, on peut aussi raisonner non pas en réduction de coûts, mais en gain d'efficacité chiffrable. Nous sommes ramenés au premier point sur la relation entre formation et objectifs d'entreprise. Des méthodes comme la formation-action, dans laquelle les formés apprennent en recherchant et en expérimentant une solution inédite à un problème, ont souvent montré de forts impacts économiques. Elles devraient prendre plus de place dans les plans de formation dans les prochaines années, comme l'ensemble de ce que l'on peut appeler des méthodes de

formation « informelle ».

Le troisième enjeu est lié au renforcement d'une culture et de valeurs communes d'entreprise, mais en les faisant évoluer : Les Universités d'entreprise

Dans un contexte de fusions, absorptions, restructurations constantes, la permanence de la « culture d'entreprise » pose question. Faudra-t-il développer des institutions fédératrices, comme le sont les exemples d'Universités d'entreprises qui ont poussé comme des champignons sur la planète au cours de ces dix dernières années dans l'orbite des grands groupes internationaux, à Atlanta, à Pékin, à Jouy-en-Josas, et parfois virtuellement sur Intranet. Suez-Lyonnaise présente ainsi les objectifs de son Université d'Entreprise : *« construire un groupe mondial engagé dans l'apprentissage permanent du changement », permettant de « remettre en cause nos certitudes et nos comportements, partager nos interrogations, comparer nos façons de faire, élargir notre champ de vision à d'autres métiers, d'autres cultures, d'autres pays ».*

On est là assez loin du modèle du centre de formation classique qui transmet des connaissances et des savoir-faire. Le concept est celui d'une institution qui crée du savoir et fédère par le réseau. Faudra-t-il « démocratiser » ces institutions, souvent réservées aux managers, en les ouvrant à plus de personnel ?

<sup>1</sup> Selon le US National Center of Education Statistics

<sup>2</sup> Si l'on veut stimuler son imagination sur le sujet, et rêver un peu, on pourra lire la description que fait Gary Hamel du « cyber MBA » dans son livre « La révolution en tête », Ed. Village mondial. 2000 (page 62 et suivantes).

<sup>4</sup> Selon une enquête Manpower en 2000, 14% des entreprises françaises possédant un Intranet l'utilisent pour proposer des modules d'auto-formation. Mais aucune indication n'existe pour l'instant sur l'efficacité de ces dispositifs.

## Norme ISO 29990: Quelles implications pour l'évaluation des formations ?

Par **Donald Kirkpatrick**



### Utiliser l'évaluation pour prédire l'efficacité (ou l'inefficacité) de la formation

Sans vouloir jouer les "Madame Soleil", il me semble qu'il existe quelques indications et des contre-indications quasi-universelles à respecter en amont de la formation si l'on souhaite maximiser l'efficacité de celle-ci. C'est ce pourquoi j'insiste tant auprès de mes interlocuteurs pour intégrer l'évaluation en amont de la formation, avant même de penser à la conception et au contenu, tant la démarche de conception de l'évaluation permet de se poser les bonnes questions (et éviter ainsi un certain gâchis... que mettra en lumière l'évaluation).

Dans son excellent ouvrage "Manager la formation", Alain Meignant (2006, pp. 102-105) décrit le modèle **STAR (Sélection, Training, Adéquation, Résultats)** pour désigner les quatre catégories de facteurs indispensables au succès de l'action de formation et sur lesquels il convient de s'interroger avant tout lancement de programme.

En voici une rapide description :

- **Le processus de sélection en amont de la formation (S, comme "sélection")** : cette notion de sélection porte sur deux points principaux. En premier, **les objectifs de la formation** : sont-ils pertinents ? Est-ce vraiment ce dont ont besoin les participants pour être plus performants ? Ensuite, **les personnes sélectionnées** : il est nécessaire de s'assurer qu'elles ont les pré-requis nécessaires pour réussir la formation et qu'elles seront mises en situation à leur retour de formation de façon à pouvoir appliquer ce qu'elles ont appris, donc, au final, qu'elles puissent réellement en tirer profit (apprendre et transférer leurs acquis). C'est aussi dans ce cadre que l'on pourra trouver des prescriptions hiérarchiques autoritaires et/ou tardives de formation, des groupes hétérogènes (fréquents lorsque l'on cherche à remplir des sessions de formation avec des salariés dont l'on n'a pas vérifié le niveau d'entrée), des salariés qui ne partiront pas en formation (parce qu'ils ne demandent rien), etc. Pour l'auteur, cela signifie que *"Le management de la formation nécessite donc de bien maîtriser le processus d'analyse des besoins, en les liant de la manière la plus explicite possible à des résultats attendus, en termes de compétences à acquérir, collectivement et individuellement"* (Meignant, 2006, p. 103).

- **La qualité pédagogique (T, comme "training")** : la qualité de la formation dépend d'un certain nombre de facteurs qui vont contribuer (ou non) à sa réussite. Citons entre autres l'adaptation du contenu et des méthodes pédagogiques au public visé, la compétence et le professionnalisme du formateur (et éventuellement du tuteur),

l'adaptation des exercices pratiques aux situations réelles de travail des formés, le rythme et la durée de la formation, l'intérêt des supports pédagogiques, les conditions matérielles de la formation (locaux, équipements, etc.), etc. Il appartient au responsable formation de choisir précisément la meilleure "solution formation" : interne ou externe ? Formateur ou manager du formé ? Sur catalogue ou sur mesure (sur la base d'un cahier des charges) ? Stage "classique" ou autres dispositifs formatifs (ex : e-learning... ou toute autre action hors formation) ? Etc.

- **Le "bon moment" (A, comme "adéquation")** : la formation ne doit avoir lieu ni trop tôt (risque d'oublier les notions acquises, faute d'avoir eu l'occasion de les appliquer), ni trop tard (cela ne sert plus à rien ou, au pire, on a déjà pris de mauvaises habitudes que le temps de formation prévu ne permet plus de surmonter), mais au "bon moment". Cela nécessite donc une bonne synchronisation entre l'action de formation et le moment où le salarié en aura besoin pour faire à aux situations professionnelles exigeant le recours aux savoirs acquis en formation. Meignant (2006, p. 104) précise que *"Ces situations peuvent être une modification du contenu d'un emploi, une modernisation technique, un changement d'emploi, une promotion, une mobilité, des étapes clés d'un projet d'investissement (matériel ou informatique), et, de manière générale, tout changement significatif dans l'activité du formé"*. Il s'agit donc d'appliquer le principe du "juste à temps" à la formation, et donc de tenir compte des éléments relatifs à la planification de la formation (ex : calendrier de formation tenant compte de la date d'arrivée d'un

nouvel équipement, longueur des files d'attente d'accès aux stages, délai entre l'expression du besoin et sa satisfaction, etc.).

**L'importance perçue (R, comme "résultats attendus")** : la motivation du formé est importante dans la réussite de la formation. C'est une condition indispensable à son implication dans l'apprentissage et le transfert de ce qu'il a appris à son poste de travail. Ainsi, *"Si une personne perçoit que la formation va apporter une amélioration de sa maîtrise professionnelle, augmenter ses chances de progression, lui permettre de résoudre des problèmes, de s'adapter à des changements de son environnement, progresser dans sa communication avec les autres, répondre à ses curiosités, si par ailleurs elle est rassurée sur le fait qu'elle a la capacité d'apprendre, elle s'engagera dans la formation avec confiance et intérêt"* (Meignant, 2006, p. 105). Le salarié doit donc se sentir soutenu par son environnement de travail, et notamment par son management de proximité. Quelles actions son manager met-il en œuvre pour cela ? Communique-t-il en amont avec son collaborateur sur l'intérêt de la formation et les objectifs de celle-ci (ex : entretien pré-formation) ? Le reçoit-il à son retour de formation pour faire le point et étudier les possibilités d'appliquer ce qui a été appris (ex : entretien post-formation) ? Etc.

Tous ces éléments s'apparentent à **des points de non-qualité du système de formation** qu'il convient donc de résorber (Meignant, 2006, p. 108). Comme le rappelle l'auteur, Verdouw (1988) avait déjà opérationnalisé ce modèle STAR en créant un outil nommé **"la Balance"** qui permettait de déterminer, avant de décider de l'inscription d'une action au plan de formation, si les conditions de réussite et d'efficacité de celles-ci

étaient réunies.

L'intégration de tout ou partie des facteurs STAR dans le modèle d'évaluation, comme nous le faisons fréquemment pour nos clients chez Formaeva (et de façon croissante), permet ainsi de **passer d'une évaluation "a posteriori" à une évaluation prédictive de l'efficacité de la formation.**

### **Une nouvelle norme ISO vise à améliorer la qualité des services de formation et faciliter leur comparaison à l'échelon mondial**

Une nouvelle norme ISO vise à améliorer la qualité de l'offre sur un marché mondial florissant: le secteur de la formation et de l'éducation non formelles – formation professionnelle, apprentissage tout au long de la vie ou formation interne à l'entreprise.

Face à l'extraordinaire variété des normes nationales applicables aux services et au management actuellement en vigueur dans le domaine de la formation non formelle, **ISO 29990:2010, Services de formation dans le cadre de l'éducation et de la formation non formelles – Exigences de base pour les prestataires de service**, permettra, à l'aide d'une solution unique étayée par un consensus international, d'améliorer la transparence et d'établir des comparaisons entre les différents services de formation dispensés dans le monde. Le savoir devient un facteur décisif dans la bonne gestion d'entreprise partout dans le monde et la formation est de plus en plus considérée comme un service qui sert les intérêts des entreprises. L'importance économique croissante de la formation dans la société du savoir a créé de nouveaux secteurs d'activité économique, notamment avec la commercialisation de prestations de services de formation. L'assurance de la qualité devient donc un enjeu crucial.

La norme ISO 29990:2010 a pour objectif de fournir un modèle générique pour une pratique professionnelle performante et de qualité, ainsi qu'une référence commune pour les prestataires de services de formation (PSF) et leurs clients en matière de conception, développement et fourniture de prestations d'éducation, de formation et de développement non formels.

Tout en mettant l'accent sur l'apprenant et sur les résultats du processus, la norme insiste sur la gamme complète des options disponibles pour délivrer les services de formation. Comme elle traite principalement de la compétence des PSF, ISO 29990:2010 aidera les organismes et les personnes à choisir un PSF qui répondra à leurs besoins et à leurs attentes en matière de développement des compétences et des capacités. La norme peut également être utilisée pour certifier les prestataires de services de formation.

ISO 29990:2010 est la première norme élaborée par le comité technique ISO/TC 232, *Services d'éducation et de formation non formelles*. Comme l'explique Thomas Rau, Président du comité, «le but du TC 232 est de créer un cadre approprié pour la préparation de normes dans le domaine des services de formation non formelle. Les éléments fondamentaux de notre travail portent sur la qualité et l'efficacité de l'éducation ou de la formation, ainsi que sur l'amélioration du transfert de connaissances, tout en assurant une plus grande transparence et de meilleurs critères de comparaison entre les services de formation sur le marché. ISO 29990 aidera les prestataires de services à fournir de manière systématique des services de qualité, à améliorer leur efficacité organisationnelle et à réduire le prix de revient de leurs activités.»

### APPRENDRE A APPRENDRE: ÇA S'APPREND !

L'essentiel à savoir  
pour réussir sans travailler plus,  
**m a i s m i e u x !**



**"Notre chance d'avenir repose sur ce qui fait notre risque présent : le retard de notre esprit par rapport à ses possibilités"**

*Edgar Morin, dans La méthode, tome 3 : La connaissance de la connaissance*

#### INTRODUCTION

Si la capacité à apprendre est innée, car dans la nature du cerveau, le "savoir apprendre", qui favorise la réussite et mène à une véritable autonomie, est une compétence complexe qui nécessite d'acquérir une méthodologie d'apprentissage, et d'accepter de modifier ses représentations sur l'apprentissage, et parfois même ses représentations de soi. Tout apprentissage est une transformation profonde, il faut changer pour apprendre et on change en apprenant.

#### Insolite à l'université ?

Non, si constatant l'importance de l'échec scolaire, et reconnaissant les limites de l'enseignement traditionnel de type transmissif, le système éducatif repense les notions d'enseignement-apprentissage pour offrir les meilleures chances à chacun. Contrairement aux idées reçues, apprendre ne consiste pas simplement à accumuler des connaissances pour les ressortir plus ou moins telles quelles à l'examen. C'est une activité complexe, qui nécessite un accompagnement humain et technique favorable pour se développer en **compétence au sens plein** du terme.

Ainsi, à la lumière des travaux de la psychologie cognitive et des neurosciences, s'est dégagée **une nouvelle conception de l'apprentissage**, centrée sur l'apprenant, et basée sur les théories de l'activité, **où l'action, la réflexion, et la collaboration avec autrui, sont les conditions essentielles à l'efficacité de l'apprentissage**. Cette conception s'appuie sur notre fonctionnement biologique, cognitif, affectif, et notre nature essentiellement sociale, tout en respectant les multiples différences individuelles. Mettant au premier plan

le rôle actif de l'apprenant et le contrôle qui doit lui être laissé sur sa formation, **son efficacité a été montrée pour réduire les écarts entre les étudiants efficaces et les autres, mais aussi pour aider les élèves en difficulté**.

L'apprentissage ne peut être efficace que si l'apprenant s'y engage activement, cette nouvelle conception de l'apprentissage bouleverse donc les rôles de chacun, apprenants comme enseignants. **Il importe de prendre conscience que dans une démarche d'apprentissage, on est acteur, co-responsable et co-constructeur de son apprentissage**.

Le site "Apprendre à apprendre" est une aide parmi d'autres pour vous donner les moyens et les connaissances nécessaires pour agir efficacement, et apprendre à trouver en vous, dans l'environnement d'apprentissage et à l'extérieur toutes les ressources qui mènent à mieux réussir et à devenir autonome.

#### Comment apprendre à apprendre ? Y a-t-il une façon d'étudier plus efficace que d'autres ?

S'il y avait une recette miracle, valable pour tout le monde, ça se saurait ! **Chacun a sa façon d'apprendre**, son propre fonctionnement cognitif. L'important est de découvrir votre propre façon d'apprendre, celle qui vous convient le mieux, et apprendre à la faire évoluer si elle ne mène pas au résultat souhaité.

Ainsi, ce site, qu'on aurait pu appeler emphatiquement "Efficacité mode d'emploi", ou "Vers la réussite", vous offre toutes les clés pour apprendre plus efficacement, comme le font "ceux qui réussissent", ou "experts", qui maîtrisent ce processus et

### PRESENTATION DU PLAN

Ce site est structuré en quatre grandes parties, ou étapes. Les trois premières développent successivement les trois aspects indissociables qui se combinent dans l'apprentissage : l'aspect psychologique, l'aspect cognitif, et l'aspect social. La quatrième est consacrée à l'autonomie, but ultime de l'apprendre à apprendre.

**1° étape : "SE CONNAÎTRE COMME APPRENANT"**, pour vous éclairer sur le processus d'apprentissage en général, et sur vous-même en tant qu'apprenant, car il importe de se connaître pour engager l'action, et pouvoir s'améliorer ensuite. Vous y découvrirez combien il importe d'être attentif à votre propre fonctionnement psychologique, car il influence votre apprentissage à divers niveaux (perceptions émotives, représentations, confiance et estime de soi), et à interroger votre motivation, primordiale dans l'apprentissage en ce qu'elle détermine les actions que vous engagerez. Cette étape vous aidera à exercer ou à renforcer le contrôle psychologique sur votre formation. Nous apprendrons ensuite à mieux connaître le fonctionnement de notre cerveau et de notre mémoire pour mieux les utiliser.

**2° étape : "REFLECHIR SUR ET DANS L'ACTION"**, vous aide à acquérir les stratégies cognitives et métacognitives adéquates, qui font la différence entre les étudiants efficaces et les autres. Vous y trouverez divers outils pratiques concernant l'apprentissage en général, l'acquisition d'une langue, l'utilisation des nouvelles technologies. Mais surtout vous apprendrez ce qui se cache sous le vocable barbare de métacognition, élément crucial et incontournable dans la construction des connaissances et le développement de l'autonomie, et découvrirez les outils pratiques qui la favorisent.

**3° étape : "RESEAU ET RESSOURCES"**, car on n'apprend jamais seul. Vous comprendrez pourquoi les interactions avec les différents acteurs de l'environnement d'apprentissage sont indispensables (enseignants, tuteurs, co-apprenants, natifs de la langue). Après avoir exploré l'étendue de vos ressources intérieures, ce chapitre vous invite à mieux mettre à profit les ressources que vous offre le CRL, l'aide et l'accompagnement que vous pouvez y trouver, et si nécessaire à en découvrir d'autres à l'extérieur.

**4° étape : "L'AUTONOMIE"**, fait le point sur tout ce que recouvre ce concept, son importance dans le développement de la compétence à apprendre, son utilité pour mener à bien les études universitaires, et plus particulièrement encore en situation d'apprentissage avec les nouvelles technologies, mais aussi aujourd'hui dans la vie sociale et professionnelle qui demande toujours plus de compétence, d'adaptation et d'autonomie.

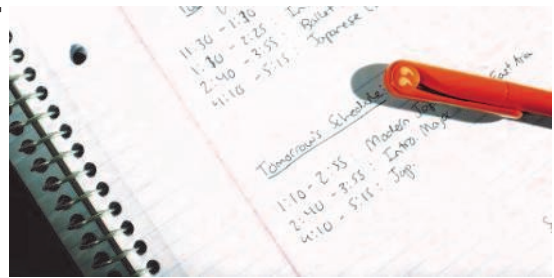
ne travaillent pas plus, mais mieux. C'est un outil pratique qui vous fournit **des connaissances utiles sur le processus d'apprentissage, des stratégies et des méthodes concrètes de travail, mais surtout un outil à fonction réflexive**, qui vous aidera à mieux vous connaître pour découvrir la meilleure façon d'apprendre, la vôtre. Quel que soit votre niveau ou votre objectif, que ce soit en tant qu'étudiant ou futur enseignant, la richesse des informations et des références présentées sur ce site permettent de multiples exploitations. Sans prétendre à l'exhaustivité, hors de portée en ce domaine inépuisable, il vous propose une vue synthétique des principales recherches sur

l'apprentissage, et de nombreux liens pour en savoir plus. Tout comme l'acte d'apprendre, c'est un potentiel immense à explorer et à mieux connaître, qui dépend de ce que vous en ferez pour se réaliser !

Nous espérons sincèrement, en le construisant, que vous y trouverez des réponses à vos besoins, à vos questions, et qu'il contribuera à développer en vous une réflexion utile et une compétence d'apprentissage au sens plein du terme, profitable à tous vos apprentissages, présents et futurs, et au mieux, à évoluer en conscience et en liberté pour devenir acteur de votre vie et de votre accomplissement.

## L'apprentissage du changement

Par **Francis KAROLEWICZ**  
Directeur FMK Consulting



**Quelque soit l'endroit où nous nous trouvons dans le monde, nous sommes soumis à la loi du changement, à la complexité du vivant. Ce changement nous le vivons dans notre chair par le vieillissement de nos cellules, nous l'observons sans cesse autour de nous. Avec l'arrivée de l'électronique et de l'informatique, le traitement de l'information a complètement modifié notre relation au temps.**

**C**ette ère de changement est également celle de l'éphémère. Sans valeur absolue, les savoirs s'avèrent rapidement obsolètes. A peine découvrons nous de nouveaux savoirs, de nouveaux métiers et de nouveaux collègues, qu'il nous faut du jour au lendemain nous en séparer.

Alors vivre à cette cadence le changement implique de faire des deuils, et à peine en vivons-nous un qu'il nous faut déjà songer à repartir vers autre chose. Pourtant, c'est dans sa capacité à achever, à prendre le temps de finir et de réfléchir l'expérience présente, que la personne va tirer profit de son expérience et va pouvoir la capitaliser. La plupart du temps, c'est notre environnement qui nous 'invite' à changer sous peine de nous marginaliser. C'est donc un changement qui vient de l'extérieur, percuter notre être intérieur.

Face à cette sollicitation extérieure, nous pouvons réagir de multiples manières. Il y a le **soumis**, qui va accepter ce changement par peur du conflit, il y a le **rebelle** qui va tout faire pour résister à cette ingérence, il y a l'**opportuniste** qui va trier ce qui est bon pour lui, il y a l'habitué qui ne sait pas faire autrement, il y a le **pro-actif** qui essaye de l'anticiper, il y a l'**optimiste** pour qui tout se passera bien, il y a le **réfléchi** qui tient compte du présent pour mieux s'adapter au futur, il y a l'**exilé** qui quitte son contexte pour échapper à la crise, il y a le

**nostalgique** qui prie ' Dieu ' pour que la vie revienne comme avant, il y a le **politique** qui n'arrête pas de parler de changement dans la continuité, et enfin, il y a l'**acteur du changement** qui est en permanence dans une dynamique d'apprentissage en relation avec son environnement.

Tout apprentissage est un acte de changement, car apprendre c'est apprendre à faire et à être autrement. **Apprendre à apprendre** c'est se donner les moyens d'être dans une véritable relation d'échange et de croissance avec son environnement.

L'apprentissage du changement, c'est à dire la capacité à devenir co-auteur de sa vie, est sans doute l'enjeu qui place chacun d'entre nous face à sa responsabilité d'être au monde. Derrière ces enjeux qui concernent la formation, mais également l'entreprise et notre société, se profile une certaine idée de l'homme, de l'entreprise et de l'homme dans l'entreprise qui vont déterminer les choix méthodologiques et les pratiques pédagogiques.

La pédagogie expérientielle qui fait partie des pédagogies nouvelles et du courant humaniste est une des réponses possibles. Nous vous proposons de la découvrir autour de thèmes tels que l'entreprise apprenante, le développement des compétences managériales et l'intégration des jeunes.

## FORMEZ-VOUS ET RENDEZ VOTRE ENTREPRISE PLUS COMPETITIVE

Par Julien VAN DER FEER, Chef d'entreprise



**Les dirigeants de petites structures rechignent à retourner sur les bancs de l'école. Pourtant, les formations proposées sont désormais mieux adaptées à leurs problématiques, tant sur le fond que sur la forme.**

**L**es chefs d'entreprise seraient-ils réticents à ressortir du placard leur vieille tenue d'écolier? Si 91% des cadres dirigeants et des patrons de PME estiment que la formation professionnelle continue est utile, ils ne sont que 54% à partir en formation, ne serait-ce qu'une fois par an. A titre de comparaison, trois dirigeants de grandes entreprises sur quatre retournent, chaque année, sur les bancs de l'école. C'est ce qu'indique une enquête réalisée par l'association Ariane Compétences & Management, dont le but est de promouvoir la formation auprès des dirigeants de PME.

**Me former? Pas le temps...**

Les freins? Ils sont essentiellement d'ordre organisationnel ou psychologique. Tout d'abord, les petits patrons sont souvent débordés et n'arrivent pas à se dégager du temps pour partir en formation. «C'est la raison principale mise en avant par les chefs d'entreprise», assure Maurice Pangaud, président d'Ariane Compétences & Management. Une autre explication, plus sociologique cette fois, tiendrait au profil même des dirigeants de PME. Souvent autodidactes ou techniciens, ils seraient peu enclins à retourner sur les bancs de l'école, contrairement aux populations de cadres supérieurs, plus largement diplômées. C'est en tout cas

ce qu'observe Vladimir Fuzellier, en charge des formations destinées aux dirigeants chez Demos: «Beaucoup d'autodidactes estiment que leur don d'entrepreneur est inné et que le métier de patron ne s'apprend pas. Dès lors, ils ne voient pas l'intérêt de se former!» Enfin, pour certains chefs d'entreprise, partir en formation, c'est assumer ses lacunes, ce qui pourrait ternir leur aura auprès des salariés. «Certains dirigeants demandent même que le mot «formation» n'apparaisse pas sur les devis que nous leur envoyons», sourit Vladimir Fuzellier. Un complexe qui, fort heureusement, tend à s'estomper avec le temps. Pour faire face aux réticences

évoquées par les chefs d'entreprise, les instituts de formation se sont donc adaptés. Tout d'abord, la durée des stages est de plus en plus courte: de l'ordre d'une à deux journées, au maximum, répétées sur quelques mois si nécessaire. Une organisation qui convient mieux au rythme de vie des dirigeants de petites structures. En outre, les formations professionnelles tendent à être moins théoriques, et donc plus pratiques. Chez Cegos, Jean-Louis Muller, directeur et concepteur de séminaires destinés aux dirigeants, constate cette demande croissante de formations pratico-pratiques: *«Ce que veulent les entrepreneurs, ce sont des recettes efficaces et des cas concrets, bref, de la vulgarisation intelligente.»*

**Ajouter des cordes à son arc.** Ainsi pratiquée, la formation devient un véritable accélérateur de réussite pour les entreprises. De même qu'elle élargit les compétences des salariés, elle accroît la compétitivité des PME. Les dirigeants apprennent à maîtriser de nouvelles compétences clés, telles que le management, la gestion financière ou la communication, qui vont leur permettre de créer de la valeur. *«Les séminaires apportent de nouveaux acquis opérationnels aux dirigeants,* plaide Vladimir Fuzellier (Demos). *Ils ont d'autant plus d'outils pour prendre les*

*bonnes décisions.»*

En affinant leurs compétences en ressources humaines, les entrepreneurs travailleront dans de meilleures conditions avec leurs cabinets de recrutement. De même, en consolidant leur culture financière, ils seront plus à l'aise pour négocier une ligne de crédit avec leur banquier... Dans un autre registre, la formation est aussi un tuteur sur lequel un entrepreneur peut s'appuyer pour faire croître sa jeune pousse. *«Certaines étapes du développement d'une jeune entreprise sont difficiles à franchir»,* analyse Maurice Pangaud (Ariane Compétences & Management). L'expert cite le cas typique du passage à 50 salariés, qui impose à la PME de se doter d'un comité d'entreprise. *«Ce cap nécessite des compétences en droit social que peu de petits patrons possèdent à l'origine.»* Droit, fiscalité, finance, gestion, marketing, organisation... Au fil du développement de son business, le patron de PME va rencontrer de multiples problématiques, nécessitant une compétence technique qu'il n'a pas. Il va, alors, s'entourer d'experts... Mais cela ne suffit pas toujours. La formation peut l'aider à se constituer un socle de connaissances dans tous ces domaines.

**Dialoguer avec ses pairs.**

Enfin, les stages et séminaires de formation permettent de

prendre du recul. La plupart des modules sont organisés en interentreprises, c'est-à-dire qu'ils réunissent des groupes de dix à douze personnes issues d'horizons très différents, permettant aux dirigeants de confronter leur vécu. *«La formation continue permet de toucher du doigt les bonnes pratiques d'autres dirigeants,* souligne Jean-Louis Muller (Cegos). *C'est aussi une occasion unique de dialoguer avec ses pairs. Ainsi, les patrons consolident leur réseau et, surtout, se sentent moins seuls face à leurs problèmes.»* Reste le choix de la formation, difficile tant l'offre est pléthorique et qualitativement inégale. D'ailleurs, toujours selon Ariane Compétences & Management, près d'un dirigeant de PME sur trois avoue mal identifier les différentes prestations offertes. Pour éviter les faux pas, la meilleure solution reste celle du bouche à oreille. *«Il ne faut pas hésiter à demander à chaque organisme de formation la liste des dirigeants qui ont suivi ses séminaires, puis de les contacter pour recueillir leur avis»,* conseille Maurice Pangaud. Si vous faites partie d'une organisation patronale ou d'un réseau (Medef, CGPME, Croissance Plus, Centre des jeunes dirigeants, Dirigeants commerciaux de France...), demandez conseil aux autres membres... Vous pourrez, là encore, vous faire aiguiller par vos pairs.



# Organisation apprenante

**Une organisation apprenante est une organisation qui apprend de son expérience et tire les bénéfices des compétences qu'elle acquiert.**

**La mondialisation et le raccourcissement du cycle de vie des produits obligent l'entreprise à repenser son mode de production et de gestion des ressources humaines. Pour être plus flexible, efficace, rapide et pour avoir toujours un train d'avance sur ses concurrents, le développement d'une organisation apprenante apparaît être une solution. Il s'agit de mettre le salarié au centre de la réflexion, de le considérer comme un partenaire privilégié dans l'acquisition d'un avantage concurrentiel. Les membres du personnel deviennent une équipe d'acteurs de l'efficience organisationnelle, et ensemble, ils apprennent de leurs erreurs.**

## Démarche de l'organisation apprenante

Pour Garvin (Harvard Business Revue juin-juillet 1993) une organisation apprenante est « une organisation capable de créer, acquérir et transférer de la connaissance et de modifier son comportement pour refléter de nouvelles connaissances ».

Comment mettre en œuvre concrètement cet apprentissage ? Garvin estime que pour devenir apprenante l'organisation doit développer cinq activités :

1. La résolution de problèmes en groupe ;
2. L'expérimentation : lancer un projet, faire une expérience pilote, etc. sont des occasions d'apprentissage ;
3. Tirer les leçons des expériences : prendre le temps de dresser un bilan des succès comme des échecs ;
4. Apprendre avec les autres : clients, partenaires, fournisseurs, etc. ;
5. Transférer les connaissances : c'est un point crucial. Il faut mettre à la disposition de ceux qui en ont besoin une base qui rassemble les connaissances utiles.

Plus qu'un modèle, une organisation apprenante est un état d'esprit. Cette démarche se doit d'être considérée comme un véritable projet d'entreprise impliquant l'ensemble des acteurs.

Elle s'appuie sur :

- Un préalable organisationnel : Tous les individus ont le potentiel pour contribuer à l'essor de l'entreprise tout en développant une qualification plus importante, mais ce respect de l'individu ne signifie pas égalité des responsabilités ;
- Un préalable individuel : cela nécessite de ne pas considérer son savoir comme un pouvoir privé mais comme un atout au développement commun. Apprendre augmente les possibilités pour l'action intelligente.

C'est l'émergence de la société du savoir. Contribuer au savoir devient un critère clé de toutes les activités de l'organisation. C'est mettre en œuvre la volonté de développer la capacité de l'organisation elle-même (et plus seulement des personnes) à apprendre de l'expérience et à évoluer en prenant appui sur celle-ci. C'est investir dans la capacité de chaque personne à monter en compétence et dans la capacité collective à évoluer des groupes qui composent la structure.

L'organisation axée sur l'apprentissage est construite comme un système écologique qui stimule l'apprentissage continu à travers le travail. Démarche pragmatique d'évolution vers un objectif de progrès qui s'inscrit dans une logique de responsabilité sociale de l'entreprise dont chaque projet, chaque journée augmente les savoirs.

C'est le principe d'une cible de progression organisationnelle et professionnelle qu'il faut retenir, en laissant ouverte une part d'incertitude tant sur les contours que sur l'itinéraire pour l'atteindre. Cette cible mouvante est un principe méthodologique profondément cohérent dans la perspective d'une organisation apprenante. Il s'agit de concevoir des systèmes qui soient capables d'apprendre et d'ajuster leur action comme le ferait un cerveau.

Une articulation forte avec les situations de travail, une démarche collective de confrontation, mobiliser l'intelligence pour construire des solutions et les mettre en œuvre, viser un réinvestissement permanent dans le travail des apprentissages acquis. La finalité reste le transfert l'action sur le terrain. Il ne s'agit pas seulement de l'habileté à créer de nouveaux savoirs mais aussi de l'habileté à les transmettre et à les mettre en œuvre.

### **Objectifs**

Apprendre à apprendre de son expérience tant pour les structures que pour les personnes ; Mettre en œuvre une logique de développement des personnes, des structures et des outils conformes aux besoins d'évolution progressive.

### **Pour les acteurs de la structure**

Susciter et développer l'autonomie la prise d'initiatives Utiliser et développer les capacités de coopération et d'adaptation au changement.

Élargir les possibilités de se réaliser dans son travail (cela tend à améliorer la santé et la qualité de la vie). C'est ensemble avec des approches différentes mais complémentaires que les événements sont explorés. Exploiter des relations possibles entre des phénomènes proches, cela permet de développer les ressources d'un raisonnement logique et d'une construction commune. C'est la manière dont la personne comprend et exploite son expérience qui la rend signifiante. Mais c'est aussi elle qui décide de son investissement en œuvre. Cette décision dépend de facteurs intrinsèques et extrinsèques dont la responsabilité appartient tant à la personne qu'à l'organisation. Si la participation de l'ensemble des personnes favorise la responsabilisation de chacun, la mise en place d'apports de formation ponctuels et ciblés est une composante incontournable dans la réussite de la démarche. La structure et ses acteurs se doivent de Savoir, Vouloir et Pouvoir acquérir ces nouvelles compétences pour devenir réellement une organisation apprenante.

### **Pour la structure**

Le développement des compétences est à considérer comme un enjeu partagé et permanent. Les entreprises, les produits, l'organisation du travail, les dispositifs se modifient en flux continu et tendu, le capital compétences des personnes doit évoluer et faire évoluer celui de la structure. La projection dans

l'avenir professionnel et social tend à donner sens à cet investissement. Il s'agit de faire apparaître le retour réflexif sur les tâches et événements comme une composante ordinaire et reconnue du travail. C'est se situer dans une communication ne se réduisant pas à de simples échanges d'informations mais au partage des démarches, des modes de construction des savoirs, des savoirs en cours d'élaboration. C'est la volonté de miser sur des stratégies de mobilité professionnelles (sinon les démarches pourraient s'avérer pénalisantes pour atteindre des objectifs productifs (économiques et sociaux) à court terme).

Dans cette dynamique il est important d'accompagner l'encadrement de proximité dans l'évolution de ses missions. C'est un état de veille permanente, où il s'agit de multiplier les modalités et les occasions de développement des compétences, mais aussi de leur reconnaissance. L'organisation apprenante est aussi qualifiante.

### **Pour l'activité professionnelle**

C'est considérer de manière positive et optimiste les événements de l'activité professionnelle. Ils sont de formidables occasions d'apprentissages et d'évolution tant individuelle que pour l'organisation. Les problèmes ne sont-ils pas des opportunités déguisées en vêtements de travail ? Très souvent les règles cadrent l'action professionnelle et orientent les tâches vers un résultat attendu, alors il s'agit de

développer une posture complémentaire d'exploration face aux événements qui font le quotidien de toute activité professionnelle. Ces événements peuvent être considérés de deux types :

- Les événements aléas perçus comme des dysfonctionnements dont l'origine est involontaire mais qui en réalité sont des opportunités.

Les événements provoqués : il s'agit alors d'une modification de l'activité volontaire et c'est dans l'anticipation qu'interviendra la réflexion préalable.

Pour Chris Argyris et Donald Schön, il y a deux niveaux d'apprentissage. Il y a l'apprentissage en "simple boucle" (*single loop*) lorsque les acteurs sont capables de détecter

une erreur et se contentent de la corriger. Il y a l'apprentissage en "double boucle" (*double loop*) lorsqu'il ne s'agit plus seulement de corriger une erreur mais de modifier la façon de penser. Seule l'organisation capable de modifier les valeurs qui guident les stratégies d'action peuvent être qualifiées "d'organisations apprenantes". La communication réflexive commune est alors un élément incontournable de la

Les activités de création et de contrôle du savoir dans un laboratoire d'apprentissage			
sous-systèmes et principes	activité	valeur	système managérial
1) Être propriétaire du problème et le résoudre. <b>Principe :</b> tourner à l'endroit le vieux slogan " si c'est pas brisé, ne t'en occupe pas " en " si ce n'est pas ajusté continuellement, ça va briser ".	Résoudre des problèmes.  Dans la résolution des problèmes, autonomie requise pour l'amélioration continue des opérations courantes	Égalitarisme et respect de l'individu	Récompenses de la performance
2) Stocker et intégrer le savoir. <b>Principe :</b> dans chaque projet, chaque jour ajoute aux stocks de savoirs.	Intégrer le savoir interne.  Le travail est structuré en fonction de l'objectif de disséminer le savoir.	Partager le savoir.	Systèmes d'apprenti et d'éducation.
3) Confronter le statu quo <b>Principe :</b> toujours faire reculer les frontières.	Innover, expérimenter.  Expérimentation continue.	Le risque est vu comme positif, est accepté comme une norme.	Pratiques de sélection et de développement de carrière.
4) Créer une organisation virtuelle de recherche par des réseaux et des alliances. <b>Principe :</b> cette façon de faire combine apprentissages et économies.	Intégrer le savoir externe.  Tous les employés scrutent constamment le monde pour découvrir l'expertise technique dans laquelle d'autres ont déjà investie.	Ouverture au savoir de l'extérieur.	Les ressources sont fournies aux employés pour créer des alliances et des réseaux.

Tableau fait par A. Payette

Comparaison de l'usine traditionnelle et de l'usine comme laboratoire d'apprentissage		
	usine traditionnelle	laboratoire d'apprentissage
1. La fonction recherche et développement.	Séparée et distante de la production.	Intégrée à la production; tous font du développement.
2. Expérimentation dans l'usine même.	Rare, crainte.	Constante et bienvenue.
3. Innovation.	Domaine réservée aux ingénieurs.	La responsabilité de tout le monde (selon leurs propres méthodes).
4. Équipement et processus.	Si ça marche, n'y touche pas.	Concevez vos propres équipements et processus, et améliorez-les constamment.
5. Nouvelles technologies.	Rejetées si pas inventées ici.	Ne jamais réinventer ici.

Tableau de Leonard-Barton

production, il s'agit de réfléchir pour agir, les acteurs sont aussi des chercheurs, mais surtout des chercheurs impliqués dans l'action. L'organisation apprenante permettra d'apprendre à apprendre de son expérience.

### Pour le ou les pilotes

Il est un médiateur, avec des qualités d'audace, d'imagination et de modestie face à l'imprévu. Il cristallise les éléments du cadre et crée les conditions de l'apprentissage au regard des événements mais il n'est pas, loin de là, la seule source de savoir et de construction des compétences. Il assure la mise en place d'une évaluation en continu afin de permettre des réajustements pédagogiques ou de contenu. C'est une pédagogie cybernétique où interagissent évaluation, compléments d'information et de formation. Son rôle est de valoriser les micro changements, dans la maîtrise des événements, dans le travail et son environnement. Il se doit de rendre les apprenants acteurs de

la transformation : privilégier le développement de nouveaux modes de coopération ; dispenser les apports formatifs au fur et à mesure ; réinvestir rapidement les apprentissages dans le travail. Un adulte n'accepte de se former que s'il trouve dans sa situation par la formation une réponse à ses problèmes. L'objectif est ici autant de renforcer les compétences des formés que de trouver des solutions, le pilote est le garant de l'appropriation et de la compréhension de ce lien. Développer des compétences de communication, le langage et donc la pensée sont des actifs circulant entre pairs, mais aussi entre acteurs de différents niveaux et responsabilité. L'apprentissage réalisé à différents niveaux collectifs est de beaucoup supérieur à la somme des apprentissages individuels, il doit permettre que le système puisse arriver à « apprendre à apprendre » Pour garantir le succès d'un changement il est préférable de faire évoluer l'ensemble d'un collectif de

travail. Dans cette perspective, l'encadrement intermédiaire se doit d'évoluer vers un rôle d'animation et de conduite de projet.

### Conclusion

Une conclusion qui ne peut être que provisoire empruntée à Philippe Zarifian : « L'élément qui unifie toutes les dimensions d'une organisation apprenante peut s'exprimer ainsi : Apprendre de l'instabilité et des mutations et donc devenir actif face à cette instabilité, apprendre à s'affronter positivement au devenir qui par définition est incertain et le faire ensemble dans des démarches de communication active... ».

Une conclusion qui ne peut être que provisoire empruntée à Philippe Zarifian : « L'élément qui unifie toutes les dimensions d'une organisation apprenante peut s'exprimer ainsi : Apprendre de l'instabilité et des mutations et donc devenir actif face à cette instabilité, apprendre à s'affronter positivement au devenir qui par définition est incertain et le faire ensemble dans des démarches de communication active... ».

Source : Wikipedia

## Jouer en formation: est-ce vraiment sérieux ?

**La** pédagogie ludique n'est pas nouvelle, depuis plus de 20 ans elle a prouvé ses apports. Elle est aujourd'hui présente dans de nombreuses formations d'adultes sous différentes formes (business game, jeu analogique, jeu générique). Le jeu est impliquant, riche en émotions partagées, ce qui en fait un excellent vecteur de mémorisation.

Il reste néanmoins des réticences car pour certains nous ne sommes pas « en formation pour jouer mais pour apprendre » comme si cela s'opposait.

Le jeu semble retrouver de la vitalité au travers du serious game qui en associant ces deux mots « serious » et « game » lance une nouvelle promesse, aux responsables formation et dirigeants, qui consiste à moins de légèreté et plus de fonds.

### Les «business simulation» permettent de faire semblant !

Des sociétés référentes sur le sujet tels les suédois de Celemi, les français du CIPE et les canadiens d'Eagle's Flight conçoivent et utilisent des jeux de plateaux sur des sujets tels que l'économie d'entreprise, le marketing, l'innovation, la gestion de projet ... Le principe est de reproduire la réalité d'une situation, d'avoir des équipes en interaction et de les mettre en situation de prendre des décisions et surtout d'en découvrir les conséquences immédiates. C'est parce que vous n'aurez pas bien calculé vos besoins en fonds de roulement que vous comprendrez la différence entre créances et capacité d'investissement (voir par exemple le jeu Decision Base de Celemi)

Le jeu permet de faire semblant ! Dans ces « micromondes » l'erreur est autorisée et même programmée (nous sommes dans l'univers des jeux algorithmiques) par les concepteurs pour être formatrice. Un jeu très riche peut durer 1 à 2 jours sans lasser ses

participants et ils auront réellement été formés en fin de stage.

### Les jeux analogiques sont de très bons déclencheurs

Ces jeux sont des prétextes pour faire passer un message. Le synergomètre sensibilise aux bonnes pratiques de communication en mettant les stagiaires en situation de « sur-communication ». L'Oeuf empaillé fera ressortir tous les concepts clés de la gestion de projet en une séquence de 90 minutes durant laquelle les équipes doivent s'organiser, inventer, décider.

Les thèmes de la communication, du team-building sont largement pourvus de jeux. La raison est certainement dû au fait qu'un jeu rapide travaille en surface les comportements, il permet de faire vivre une émotion aux participants.

Par contre, au delà du plaisir immédiat que procure ce type de jeu, il convient de respecter la règle des 20/80 : 20% du temps est réservé au jeu et 80% de la séquence pédagogique est consacrée à l'exploitation de ce qui s'est passé et aux apports complémentaires du formateur.

Je reviendrai dans un prochain post sur la pédagogie du détour qui exploite les parallèles avec le sport, la cuisine, le cinéma, la musique, ...

### Les jeux génériques utiles en pédagogie de la découverte

Les quiz, les jeux de cartes, les jeux de plateau inspirés du Trivial Pursuit, les détournements de jeu télé permettent d'amener une pédagogie active qui amène le stagiaire à découvrir les contenus de la formation.

Sur certains sujets et avec certaines populations, cela se révèle plus performant qu'une pédagogie trop descendante. Il faut juste que personne ne perçoive cela comme gratuit !

De nombreux ouvrages répertorient des centaines de jeux adaptables facilement.

### Le serious game

L'industrie du jeu vidéo est très dynamique, elle génère plus de chiffres d'affaires que le cinéma au niveau mondial. Les grands acteurs (Sony, Nintendo, Microsoft ...) se livrent une bataille de l'innovation. La télévision est délaissée au profit de la console de jeu. Le jeu est dans le salon, dans la poche, sur portable ... sur écran, en réalité augmentée, en 3D, ...

Les sociétés de jeux vidéos cherchent à étendre le terrain de jeu en investissant le monde de l'entreprise et le grand public.

BNPParibas a invité ses clients à découvrir les mécanismes d'une banque au travers du jeu Starbank The Game. L'Oréal recrute ses nouveaux jeunes talents avec Reveal.

La CNIL sensibilise à l'image numérique sur les réseaux sociaux dans 2025exmachina, ce jeu est clairement taggé serious game et met à disposition un espace pédagogique.

En entreprise, il faut distinguer les jeux sur mesure, les jeux à customiser comme celui de Daesign sur la conduite des entretiens individuels et les jeux sur étagère tel le nouveau jeu Mission to sell de Cegos sur l'entraînement aux entretiens commerciaux.

### L'avenir dans les jeux collectifs ...

On s'aperçoit que jouer en formation n'est pas nouveau et s'enrichit chaque jour de nouvelles offres, la technologie n'est pas incontournable mais c'est un fabuleux accélérateur d'immersion pour l'apprenant. Les réseaux sociaux font partie de notre quotidien avec 16 millions de français connectés mais la plupart des jeux en entreprise restent encore très individuels. C'est certainement dans le croisement du jeu et du collectif que nous pourrions créer de nouvelles situations d'apprentissage.

Par **Laurent Reich**

## Vers l'obligation de former?

Par **Athilde Bourdat**

Dans une vidéo récemment mise en ligne, je tente de broser l'ensemble des facteurs juridiques qui peuvent influencer le management de la formation dans l'entreprise dans les temps qui viennent. Parmi eux, l'orientation confirmée de la jurisprudence vers l'obligation de former est un élément majeur.

Revenons à l'arrêt de la Chambre sociale de la Cour de Cassation du 2 mars 10:

4 salariés, « employés en qualité de garçon de cuisine par la société de la Tour Lafayette », avec une ancienneté comprise entre 25 et 30 ans, ont saisi les prud'hommes en 2005 de demandes de dommages-intérêts pour absence de formation professionnelle et d'évolution de carrière. Ils font en particulier valoir que « pendant toute leur carrière au sein de la société, aucune formation ne leur a été proposée notamment pour combattre leur illettrisme » (...) « et qu'ils n'ont donc pu évoluer au sein de l'entreprise ».

Peu importe que les salariés ne présentent aucun fait démontrant que la société n'a jamais veillé au maintien de leur capacité à occuper un emploi, et ne décrivent aucun poste auxquels ils auraient pu prétendre et pour lequel l'entreprise n'aurait pas dispensé la formation nécessaire pour y accéder: « le fait que les salariés n'avaient bénéficié d'aucune formation professionnelle continue pendant toute la durée de leur emploi dans l'entreprise établit un manquement de l'employeur à son obligation de veiller au maintien de leur capacité à occuper un emploi »:

L'absence de formation constitue « nécessairement » un préjudice, sans qu'il soit nécessaire de prouver la matérialité de la perte de chance qui en résulte.

Un nouvel arrêt (Chambre Sociale Cour de Cassation, 28 septembre 2011) vient aujourd'hui conforter cette jurisprudence.

Quatre salariés, employés en qualité de préparateurs véhicule neuf et occasion, ont saisi les prud'hommes de demandes de dommages-intérêt pour absence de formation professionnelle. La Cour d'appel les avait déboutés de leur demande, attendu qu'ils occupaient cette tâche avec succès, qu'elle n'a pas fait l'objet d'une évolution, et qu'il n'existait pas de tâches d'un niveau supérieur à leur proposer. La Cour de Cassation casse la décision de Cour d'appel sur ce point: « l'employeur a l'obligation générale d'assurer l'adaptation des salariés à leur poste de travail et de veiller au maintien de leur capacité à occuper un emploi, (...) cette obligation existe quand bien même la carrière du salarié ou l'emploi qu'il occupe dans l'entreprise ne devraient pas connaître d'évolution prévisible ».

La formation est ainsi intégrée à l'obligation contractuelle de l'employeur.

On comprend bien la préoccupation du juge, qui voit dans la formation un moyen de préserver « l'employabilité » du salarié, indépendamment de sa situation dans l'entreprise. Cependant, si « former » peut résulter d'une initiative unilatérale, de l'employeur ou du salarié, « apprendre » relève d'une toute autre dynamique. Il n'y a pas d'apprentissage sans projet – que celui-ci obéisse à des motifs intrinsèques à la formation (le plaisir d'apprendre, d'être en formation) ou extrinsèques à la formation (mieux faire son travail, évoluer professionnellement...). Et il n'y a pas de création de compétences sans mise en oeuvre des acquis de la formation.

Dès lors, la contribution de la formation à « l'employabilité » ne se conçoit que dans une approche globale, liant formation, management des compétences et organisation du travail, dans une conception dynamique de l'évolution des emplois et des personnes. Mais elle tient aussi à un certain regard sur l'autre, qui consiste à considérer chaque salarié, quelque soit sa position et même si les possibilités de mobilité sont limitées, comme une personne qui peut apprendre.

Brefs propos relatifs aux articles 12 et 14 de la loi n°90-11  
du 21/4/1990 relative aux relations de travail

## Un tournant jurisprudentiel récent préjudiciable aux travailleurs

Par **Nasri Hafnaoui** – Consultant en droit du travail

**Le présent article n'a pas la prétention d'examiner le contrat de travail à durée déterminée dans tous ses détails (1). Suite aux différents mouvements de grève des travailleurs relevant de diverses entreprises dont la presse nationale en avait fait état au courant de l'année 2011 et qui avaient pour objectif de dénoncer le recours excessif ou abusif par les employeurs nationaux et étrangers au contrat de travail à durée déterminée dont ils ont en fait la règle alors qu'il devrait être l'exception, notre article tend à faire sur le plan juridique une synthèse sur cette question épineuse pour rappeler ce que dit la législation en la matière et comment ses dispositions ont été interprétées par les juges du fond sous le contrôle de la Chambre sociale de la Cour suprême (1bis).**

**En** matière de recrutement des travailleurs par voie de contrat de travail à durée déterminée, trois aspects sont à mettre en relief :

**-1<sup>er</sup> aspect** : Les pouvoirs de l'employeur **sont limités** par l'article 12 de la loi n°90-11 selon lequel : «Le contrat de travail peut être conclu pour une durée déterminée, à temps plein ou partiel, dans les cas expressément prévus ci-après : lorsque le travailleur est recruté pour l'exécution d'un contrat lié à des contrats de travaux ou de prestations non renouvelables ; lorsque le travailleur s'absente temporairement et au profit duquel l'employeur est tenu de conserver le poste de travail ; lorsqu'il s'agit pour l'organisme employeur d'effectuer des travaux périodiques à caractère discontinu ; lorsqu'un surcroît de travail ; ou lorsque des motifs saisonniers le justifient ; lorsqu'il s'agit d'activités ou d'emplois à durée limitée ou qui sont par nature temporaires ».

Dans l'ensemble de ces cas, le contrat précise la durée et les motifs de la durée ainsi arrêtée ».

**-2<sup>ème</sup> aspect** : L'inspecteur du travail a un droit de regard à posteriori sur les contrats conclus entre les employeurs et les travailleurs même s'il n'est pas partie prenante au moment de leur conclusion. En effet, l'article 12 bis de la loi n°90-11 dispose que : «En vertu des attributions qui lui sont dévolues par la législation et la réglementation en vigueur, l'inspecteur du travail territorialement compétent s'assure que le contrat de travail à durée déterminée est conclu pour l'un des cas expressément cités par l'article 12 et que la durée prévue au contrat correspond à l'activité pour laquelle le travailleur a été recruté ».

Dans ce cadre, la Cour suprême a décidé que : « Le non-exercice par l'inspecteur du travail de son rôle consacré légalement et relatif au contrôle de la légalité du contrat du travail à durée déterminée n'interdit pas au juge d'user de son pouvoir et de contrôler la légalité de ce contrat (2). Ajoutons qu'en tout état de cause et même si aucun arrêt n'a encore été rendu que le juge social n'est pas lié par la qualification de la nature du contrat de travail qui est retenue par l'inspecteur du travail.

**-3<sup>ème</sup> aspect** : Le non-respect par l'employeur des dispositions de l'article 12 de la loi n°90-11 précité qui selon la Cour suprême sont d'ordre public (3) l'expose à deux sanctions :

**1<sup>ère</sup> sanction** : une sanction civile matérialisée par la requalification du contrat en vertu de l'article 14 de la loi n°90-11 qui dispose que : « Sans préjudice des autres

effets de la loi, le contrat de travail conclue pour une durée déterminée en infraction aux dispositions de la présente loi est considéré comme un contrat à durée indéterminée. Dans ce domaine, la position de la Cour suprême est passée par deux étapes :

**1<sup>ère</sup> étape allant de 1990 au 05/01/2009 :**

Durant cette période, sa chambre sociale permettait après la cessation de la relation de travail au travailleur de solliciter du juge social la requalification de son contrat de travail à durée déterminée expirée en un contrat à durée indéterminée **(4)**. Cette position était en faveur du travailleur qui acceptait de rester au service de son employeur en vertu de contrats de travail à durée déterminée successifs mais indépendants les uns des autres pour pouvoir subvenir à ses besoins et à ceux de sa famille. Ce n'est uniquement lorsque l'employeur lui notifie que son contrat ne va pas être renouvelé qu'il saisit alors le juge social après tentative infructueuse de conciliation devant le bureau de conciliation **(5)**. L'objet de son action est de requalifier après son expiration son contrat de travail à durée déterminée en un contrat de travail à durée indéterminée. Si sa requête est acceptée par le juge, il ne s'agirait plus alors d'une cessation de la relation de travail par l'effet de l'arrivée à terme comme le stipule l'article 66 de la loi n°90-11 mais qu'il s'agirait plutôt d'un licenciement prononcé en violation des conditions de forme et de fond prévues par la législation en vigueur et dont l'employeur va en supporter tous les effets juridiques qui en découlent.

**2<sup>ème</sup> étape débutant à compter de l'arrêt du 06/01/2009, dossier n°476502 :**

sa chambre sociale décida que : « La demande de requalification du contrat de travail d'un contrat à durée déterminée en un contrat à durée indéterminée doit être formulée par le travailleur durant le déroulement du contrat et non pas après son exécution sans réserves et après l'expiration de sa durée » **(6)**.

Cette nouvelle position est nettement en faveur de l'employeur car le contrat de travail étant un contrat d'adhésion, le travailleur ne peut pour diverses raisons demander la requalification de son contrat de travail pendant le déroulement de la relation de travail : contrainte morale, peur de mesures éventuelles de représailles qui peuvent aller jusqu'au licenciement qui même s'il est reconnu abusif ou prononcé en violation des procédures en vigueur va donner lieu uniquement à réparation, la réintégration étant non plus obligatoire pour l'employeur mais simplement facultative **(7)**.

**2<sup>ème</sup> sanction :** une sanction pénale qui est prévue par l'article 146 bis de la loi n°90-11 **(8)**.

Par ailleurs, il est utile d'ajouter qu'étant donné le caractère d'ordre public des dispositions de l'article 12 rappelé précédemment **(3)**, même les partenaires sociaux ne peuvent pas le transgresser par voie de convention collective **(9)**.

En conséquence de cet arrêt du 06/01/2009 précité, des solutions existent pour empêcher les employeurs d'abuser de recourir au contrat de travail à durée déterminée :

1-Au niveau du recrutement, il appartient au travailleur de ne pas conclure le contrat à durée déterminée qui lui est proposé par l'employeur s'il a les connaissances juridiques suffisantes pour juger qu'il est contraire à la loi **(10) ;**

2-En cours d'exécution du contrat, deux acteurs peuvent agir :

**2.1-** Il appartient aux inspecteurs du travail dont la loi n°90-03 du 06/02/1990 relative aux attributions de l'inspection du travail **(11)** leur donne pour mission d'assurer le contrôle de l'application des dispositions législatives et réglementaires relatives aux relations individuelles et collectives de travail de mettre en œuvre les dispositions de l'article 12 bis pour s'assurer de la conformité des contrats de travail à durée déterminée avec la législation en vigueur. Si une non-conformité est constatée, ils useront alors des moyens qui leur sont reconnus par la législation et la réglementation en vigueur pour exiger de l'employeur de se conformer à la loi c'est à dire à requalifier les contrats de travail litigieux en contrats à durée indéterminée **(11bis)**.

**2.2-** Le travailleur a également le droit de demander au cours de déroulement de la réaction de travail, la requalification de son contrat en un contrat à durée indéterminée. La question qui reste posée est celle de savoir à quel moment précis la demande en requalification doit être faite? Au début du contrat c'est à dire juste après le commencement de son exécution ? A la moitié de sa durée ? Juste avant l'arrivée du terme de quelques jours, d'un ou de deux mois selon la durée qui reste du contrat ? De l'attendu principal de l'arrêt du 06/01/2009 précité selon lequel : « La demande de requalification du contrat de travail d'un contrat à durée déterminée en un contrat à durée indéterminée doit être formulée par le travailleur durant le déroulement du contrat et non pas après son exécution sans réserves et après l'expiration de



sa durée », peut-on déduire que le travailleur est tenu après son recrutement par voie d'un contrat de travail à durée déterminée d'émettre par écrit des réserves sur la nature de ce contrat pour pouvoir aisément contester plus tard sa non-conformité à la loi ? S'il agit de la sorte pendant la période d'essai et que l'employeur applique l'article 20 de la loi n°90-11 **(11ter)** pour mettre fin à la relation de travail sans indemnités ni préavis, quelle serait alors la position du juge ? Donnerait-il raison à l'employeur qui jouit d'une liberté totale de rompre la relation durant la période d'essai ou tiendrait-il compte du motif déguisé de la cessation de la relation de travail à savoir les réserves faites par le travailleur pour donner raison à ce dernier ? C'est dire que cet arrêt laisse la porte grande ouverte à de nouveaux contentieux sur lesquels le juge social sera obligé de statuer pour donner aux problèmes précis posés des solutions dont on ignore au profit de qui elles seront. L'avenir le dira sauf si entre temps, le code du travail tant attendu est promulgué et qu'en matière de contrat de travail à durée déterminée une nouvelle politique est retenue et laquelle consacre un compromis entre les intérêts des deux parties contractantes. C'est reconnaître que tout l'enjeu concerne : Le droit du travail : entre flexibilité et sécurité **(11quarter)**.

En conclusion, on peut dire que cet arrêt du 06/01/2009 constitue un tournant jurisprudentiel préjudiciable pour les travailleurs et peut constituer un facteur d'encouragement pour certains employeurs. Les remparts contre les conséquences négatives de cet arrêt restent principalement les inspections du travail **(12)**. Mais ces dernières ont-elles les moyens nécessaires pour accomplir convenablement et efficacement leurs missions et contrôler l'ensemble des contrats à durée déterminée des entreprises qui relèvent de leur compétence territoriale ?

Il est regrettable que la Cour suprême ait raté une seconde fois l'occasion pour rendre cet arrêt du 06/01/2009 par toutes ses chambres réunies **(13)** puisqu'il s'agit d'un revirement dans la position de sa chambre sociale qui était favorablement constante au profit des travailleurs depuis la promulgation de la loi n° 90-11 jusqu'au 05/01/2009 et qu'elle n'ait pas tenu compte des conséquences de l'inégalité sur la situation juridique du travailleur **(14)**.

### Notes:

(1) Sur le contrat à durée déterminée, Cf. Nasri Hafnaoui, *La formation et la cessation de la relation de travail en droit positif algérien*,

*Editions Zakaria 1992 p 55 et 87 ; M. Lalani, Flexibilité ou précarité de l'emploi ? Problématique du contrat de travail à durée déterminée, R.A.T. n°23/1998 p 70 ; Dib Abdeslam, Le contrat de travail à durée déterminée, Revue de la Cour suprême n° 1/2001 p 21 ; Mahammed Nasr-Eddine Koriche, Droit du travail. Les transformations du droit algérien du travail. Entre statut et contrat. Relation d'emploi et de travail. Une contractualisation relative, Editions OPU 2009 spécialement p 135.*

(1bis) Les juridictions statuant en matière sociale sont : la section sociale (article 500 de la loi n°08-09 du 25/02/2008 portant statut du code de procédure civile et administrative (jora n°21/2008 p 3), la chambre sociale de la cour (article 6 de la loi n°05-11 du 17/07/2005 relative à l'organisation judiciaire (jora n° 51/2005 p 5) et la chambre sociale de la Cour suprême (article 17 de la loi n°89-22 du 12/12/1989, modifiée et complétée (jora n° 48/1996 p 3) relative aux attributions, à l'organisation et au fonctionnement de la Cour suprême (jora n°53/1989). Cette loi n°89-22 a été abrogée par la loi organique n°11-12 du 26/7/2011 fixant l'organisation, le fonctionnement et les compétences de la Cour suprême (jora n°42/2011 p 7) dont l'article 13 prévoit une chambre sociale.

(2) Arrêt du 16/03/2005, Revue de la Cour suprême n°1/2005 p 135.

(3) Arrêt du 08/06/2005, dossier n°299456, Revue de la Cour suprême n°1/2005 p 159.

(4) Arrêt du 14/03/2000, dossier n°188773, Revue de la Cour suprême n°2/2001 p 173 ; Arrêt du 16/03/2005, dossier n°292486, Revue de la Cour suprême n°1/2005 p 135 ; Arrêt du 08/03/2006, dossier n°329195, Revue de la Cour suprême n°1/2006 p 269.

(5) Article 19 et 37 de la loi n°90-04 du 6/02/1990 relative au règlement des conflits individuels de travail (jora n°6/1990). L'absence de la copie du procès-verbal de non-conciliation entraîne l'irrecevabilité de l'action judiciaire sur le plan de la forme (Arrêt du 30/03/1994, dossier n°107398, Revue de la Cour suprême n° 1/1994 p 121).

(6) Revue de la Cour suprême n°1/2009 p 403.

(7) Cf. article 73-4 de la loi n°90-11 du 21/04/1990 relative aux relations de travail, modifiée et complétée.

(8) Selon l'article 146 de la loi n°90-11: «Toute infraction aux dispositions de la présente loi

relative aux recours au contrat de travail à durée déterminée en dehors des cas et des conditions expressément prévus aux articles 12 et 12 bis de la présente loi, est puni d'une amende de 1.000 à 2.000 DA appliquée autant de fois qu'il y a d'infractions.

(9) Arrêt du 08/06/2005, dossier n°299456, Revue de la Cour suprême n°1/2005 p 159. Dans l'espèce, la Cour suprême a décidé que : « Les dispositions de l'article 12 de la loi n°90-11 doivent toujours être respectées même en cas d'accord en vertu d'une convention collective tendant à modifier la nature du contrat de travail : du contrat de travail à durée déterminée en un contrat de travail à durée déterminée ».

(10) Il s'agit là d'une simple hypothèse théorique car rare sont les candidats à un emploi qui refusent d'être recruté d'autant plus rares sont ceux qui peuvent au moment de la négociation savoir que le contrat en question n'est pas conforme à la loi. Hormis les cadres et certains titulaires de quelques spécialités bien ciblées, peu de candidats négocient réellement leur contrat. Donc, pour la quasi-majorité des candidats un recrutement par voie de CDD est préférable au chômage.

(11) Loi n°90-03 du 6/02/1990 relative aux attributions de l'inspection du travail (jora n° 6/1990) modifiée et complétée par l'ordonnance n°96-11 du 10/06/1996 (jora n° 36/1996) ; Décret exécutif n°11-261 du 30 juillet 2011 portant statut particulier des fonctionnaires appartenant aux corps des inspecteurs du travail (jora n°43/2011 p 13).

(11bis) Par législation et réglementation, nous visons la loi n°90-03 du 6/02/1990 relative aux attributions de l'inspection du travail (jora n° 6/1990) modifiée et complétée par l'ordonnance n°96-11 du 10/06/1996 (jora n° 36/1996) et le décret exécutif n°11-261 du 30 juillet 2011 portant statut particulier des fonctionnaires appartenant aux corps des inspecteurs du travail (jora n°43/2011 p 13) qui permettent aux inspecteurs du travail de dresser des observations écrites, des mises en demeure, des procès-verbaux d'infraction ».

(11ter) l'article 20 de la loi n°90-11 dispose que : « Durant la période d'essai, la relation de travail peut être résiliée à tout moment par l'une ou l'autre des parties sans indemnités ni préavis ».

(11quarter) Cf. Mahhamed Nasr-Eddine Koriche, Le droit du travail : entre flexibilité et sécurité, le Quotidien d'Oran Jeudi 15 juin 2006 p 08 ; Il est à noter qu'avant le déclenchement de la crise financière de 2008, certaines voix ont estimé que l'article 12 de la loi n°90-11 constituait un obstacle pour la flexibilité des entreprises et la tendance allait vers son abrogation ou son assouplissement mais les conditions de cette dernière mesures restaient inconnues. Depuis cette crise, une prudence est constatée même dans les déclarations de certains responsables.

(12) L'intervention des inspections du travail pour vérifier la conformité des contrats de travail conclu pour une durée déterminée par rapport à la loi est la mieux indiquée en la matière puisqu'elle laisse le travailleur en dehors du champ de confrontation directe avec son employeur.

(13) La 1<sup>ère</sup> occasion pour la Cour suprême de rendre toutes chambres réunies une décision a été ratée à l'occasion de l'arrêt du 15/12/2004, dossier n°283600, Revue de la Cour suprême n°2/2004 p . Sur cet arrêt qui a été rendu exclusivement par sa chambre sociale, cf. Nasri Hafnaoui, De l'interprétation de la chambre sociale de la cour suprême relative à l'article 73 de la loi n°91-29 du 21 décembre 1991 modifiant et complétant la loi n°90-11 du 21 avril 1990 relative aux relations de travail, R.A.T n°33, 2006 ; Mohieddine Akkacha, La faute grave dans le licenciement disciplinaire en droit algérien (à propos d'un arrêt de la Cour suprême), Revue IDARA n°21 p 213.

Notons que « La Cour suprême, toutes chambres réunies, est appelée à statuer dans les où la décision susceptible d'être prise peut se traduire par un revirement de jurisprudence » (cf. article 7 et 23 de la loi n°89-22 du 12/12/ 1989 relative aux attributions, à l'organisation et au fonctionnement de la Cour suprême (jora n° 53/1989 p 1199), modifiée et complétée par l'ordonnance n°96-25 du 12 août 1996 (jora n° 48/1996). Cette loi n°89-22 a été abrogée par la loi organique n°11-12 du 26 juillet 2011 fixant l'organisation, le fonctionnement et les compétences de la Cour suprême (jora n° 42/2011 p 7) qui reprend consacre la même règle par son article 18 ..

(14) Cf. Guy POULAIN, les conséquences de l'inégalité sur la situation juridique du travail, Revue de Droit Social n°12-Décembre 1981 p 754.

## ETAT DES LIEUX DU MOUVEMENT ASSOCIATIF

D'après messieurs Omar Derras\* et Mohhamad Siagh\*\*

Par **Abdelhamid MAIZA**  
Secrétaire Général de l'ALGRH  
Consultant RH  
hmaiza51@gmail.com



- La majorité des associations actives se trouve dans des wilayas qui ont échappé au terrorisme et à la violence.
- 32 % des associations avancent le problème financier en tant que difficultés lors de leur création
- 20 % pose le problème du local
- Les procédures et les lourdeurs bureaucratiques constituent la 3eme difficulté.
- Les associations déclarent souvent plusieurs objectifs à la fois de sorte qu'il est difficile pour eux de séparer l'objectif principal de leur association des autres objectifs.

À noter la prédominance des associations sociales qui totalisent 43 %

Viennent ensuite les associations culturelles avec 28 % et un peu plus loin les associations sportives avec 14 %

- Cette classification reste provisoire de part le fait que les associations tendent vers la polyvalence
- Forte présence d'associations de type communautaire, de quartiers et de musique traditionnelle et folklorique dans la wilaya de Tamanrasset
- Dans la wilaya d'Adrar on trouve surtout les associations sociales liées à la pauvreté ou à l'entraide communautaire (associations de foggaras)
- Dans la wilaya de Tizi-Ouzou se sont les associations culturelles, notamment celles qui défendent la culture tamazight qui sont les plus actives
- Les autres wilayas sont cosmopolites et n'ont pas de spécificité particulière, celles se trouvent dans les villes du nord du pays.
- La wilaya d'Alger requiert la particularité de centraliser toutes les associations à dimensions nationale
- 7,6% d'associations sont implantées dans les zones rurales et 20% dans les zones semi - urbaines.
- Malgré le gonflement du nombre d'adhérents par la majorité des responsables d'associations, le nombre d'adhérents reste très faibles.

- La rubrique « je ne sais pas » s'élève à presque 40 % par rapport à la participation associative.
- Très peu d'associations possèdent du personnel permanent ou des volontaires qui assurent la permanence.
- 55,6 % d'associations ne possèdent pas de téléphone
- La tranche d'âge de 30 à 40 ans qui dirige les associations représente 32 % et celle de moins de 30 ans atteint 22%
- Les présidents et leurs adjoints sont relativement plus âgés que le reste de l'encadrement.
- Taux élevé de la disparité et la mortalité associative devient un phénomène inquiétant et répandu
- Une proportion importante des responsables associatifs est confrontée à des déficits en matière de compétence, de conception, de montages de projets ,de techniques de communication, de recherche de financement ,de gestion des conflits etc.....
- L'encadrement montre la forte présence du sexe masculin et la faiblesse de la gent féminine (16,2%)
- Évitement à la demande de présenter des bilans ou les rapports d'activités de l'association.
- Rareté des vrais projets de développement durable
- Prédominance des projets de courtes durée et conjoncturels.
- L'éternel problème de la majorité des associations reste l'origine des subventions et le financement des projets.
- La tendance répandue actuellement est à la contractualisation des rapports entre les pouvoirs publics et les associations bénéficiaires subordonnées à un accord programme.
- Les associations sportives professionnelles absorbent la majorité des budgets de la wilaya et très loin derrière le secteur social.
- L'opacité qui caractérise les modalités des répartitions des subventions et l'ampleur de la demande des sociétaires font toujours l'objet de

multiples tensions, de conflits ouverts, de protestations et de diverses pressions.

- En matière de financement ,après les wilayas ,vient en 2eme position le secteur privé (33,5% à 45%);a quelques exception près les APC et les Ministères semblent être non concernés par l'aide aux associations.
- Une proportion des associations repose essentiellement sur la bonne volonté et le dévouement des présidents (stabilité de 54% d'entre eux) ou sur le noyau dur,qui finissent à la longue par s'épuiser et se démobiliser
- L'instabilité frappe beaucoup plus les membres du bureau qui auront plus tard des conséquences négatives sur le fonctionnement normal des associations.
- La plus part des démissions s'expliquent par la mésentente, l'inactivité ou l'individualisme des responsables associatifs; le type de management et le style de commandement ont une influence considérable sur la qualité et le niveau de fonctionnement et d'organisation des associations
- Le recours à la consultation des membres ou des adhérents de l'association, et la pratique du vote est une démarche peu courante dans la plupart des associations.
- Seules 14% prétendent opter pour cette démarche démocratique transparente et participative.
- La plus part des associations fonctionnent sur le registre de l'oralité ce qui génère de l'information informelle sans laisser de trace et des conséquences néfastes.
- Les associations développent très peu d'échanges mutuels entre elles d'où la faible intensité et la diversité du réseau associatif.
- Très peu également entretiennent des échanges avec les ONG étrangères (maghrébines ou internationales)
- Seules 5% activant dans les grandes villes (Alger, Oran) avaient noué des échanges avec des réseaux internationaux.
- Une des principales causes de mortalité des associations réside dans la mauvaise conception de la part des membres du bureau du montage du projet associatif au moment de la création de l'association (négligent les sources de financement et ne maîtrisent pas les règles fondamentales du montage de projet)
- Le recours à l'organisation d'activités commerciales n'est pas très développé dans l'espace associatif algérien (se reposer complètement sur les subventions et les donateurs privés)
- Beaucoup de responsables justifient ce comportement par l'ambiguïté de la législation en vigueur (aucun privilège en matière de TVA).

- Les associations développent très peu d'action pour se rendre visible
- Plus de 100 associations de l'échantillon n'accordent pas d'importance à la délivrance de cartes d'adhérents, et ne procèdent à la collecte des cotisations.
- 30 % des associations ne possèdent ni bilan, ni trace écrites de leurs activités.
- Enorme déficit de formation et une forte demande des dirigeants associatifs en cette matière.
- Très peu d'institution ou de structure se chargent justement de combler cette forte demande.(70% des dirigeants associatifs déclarent n'avoir jamais bénéficiés d'une quelconque formation)

Pour éviter les dysfonctionnements, les dirigeants associatifs réclament une formation avec les modules suivants :

- Montage et conception et suivi des projets
- Techniques de communication
- Gestion comptable et financière
- Gestion des conflits et médiations
- Mobilisation des ressources humaines
- Pratiques de l'informatique
- Recherche de financement
- Conduite des réunions
- Une partie des cadres associatifs reprochent aux responsables des collectivités locales leur indifférence et leur manque de volonté réelle de collaborer avec les associations.
- De l'autre coté, l'administration et les élus reprochent aux responsables associatifs leur manque de dynamisme et leur absence sur le terrain (hormis la wilaya de Boumer des

### Résumé :

Pénurie d'informations et absence d'étude presque totale sur le secteur associatif. Le poids économique des associations est quasiment nul ; les associations dans leur grande majorité fonctionnent avec du bénévolat La quasi impossibilité de créer de nouvelles associations nationales. Les subventions, quand elles existent, sont données au compte-goutte et de façon aléatoire du à l'opacité qui règne en matière de financement des associations ; L'insuffisance d'activités mène au manque d'engouement et le découragement gagne parfois même les militants les plus engagés. Démobilisation et démotivation sont les deux principaux effets néfastes induits par les problèmes financiers que vivent les associations dans leur grande majorité.

Le fonctionnement des associations, parfois peu démocratique fait que la majorité d'entre elles « manquent de vie »

Au plan local (commune) les pouvoirs publics sont conscients de l'importance du mouvement associatif. Souvent un climat de collaboration existe fort bien et les associations sont considérées comme des partenaires respectés et respectables.

## PROPOSITION POUR AMELIORER LA SITUATION DES ASSOCIATIONS

- **URGENCE** : professionnaliser le secteur en développant en priorité **la formation des formateurs** et instituer un programme annuel de formation continue spécifique et ciblée à l'intention des cadres associatifs.
- La création d'un institut ou d'une école professionnelle destinée à former les cadres associatifs et les bénévoles paraît indispensable s'il l'ont veut promouvoir un secteur associatif complémentaire aux réalisations des pouvoirs publics.
- Dans un premier temps un département peut être créé et localisé dans des centres régionaux relevant du Ministère de la solidarité ou au niveau des universités.
- Un cursus sur plusieurs modules enseignés de manière alternée peut être également envisagé. (Des propositions très détaillées peuvent être présentées pour peu que les pouvoirs publics manifestent un intérêt dans ce sens.
- A moyen et long terme, il y a lieu de mettre en place un diplôme d'étude supérieure spécialisé (DESS ou MASTER) en management des associations.
- Éloigner l'espace associatif des convoitises des forces politiques et à le préserver de l'englobement partisan et de l'embrigadement politique.
- Développer le bénévolat et encourager le civisme, la mobilisation des gens et une prise de conscience des problèmes les concernant.
- Les valeurs sociales (la tolérance et les droits universels) très peu développer doivent être enseignés dans les instituts de sociabilité, particulièrement dans des écoles.
- La délivrance du récépissé systématique lors du dépôt de dossier de création de l'association.
- La transparence dans la répartition des subventions et l'institutionnalisation du partenariat avec les collectivités locales.
- Créer un conseil national consultatif des associations qui se chargera de faire le suivi de

l'évolution des associations et élaborer ensemble des programmes d'actions, de formation etc...

- Créer des maisons des associations dans chaque wilaya pour les regrouper dans des structures, qui pourront régler un grand nombre de problèmes de domiciliation, de visibilité et de stabilité de ces mêmes associations.
- Les associations doivent être plus entreprenantes quant à la diversité des sources de financement, ne plus compter uniquement sur les subventions de l'état
- travailler dans la transparence et dans le respect des cahiers des charges avec la présentation du bilan de leurs activités chaque année
- Veiller à la gestion démocratique et à la bonne gouvernance interne de l'association.
- Pour plus d'efficacité et d'efficience, associations et pouvoirs publics doivent rassembler leurs efforts afin de réaliser beaucoup plus de projets et apporter des solutions adéquates aux multiples problèmes vécus par les citoyens.
- La création de postes de délégués de wilaya chargés de la vie associative et d'un centre des ressources et d'information des bénévoles à instaurer également au niveau des wilayas ou à l'échelle régionales sera très utile au développement d'un secteur associatif qui demande qu'à être structuré
- De même qu'un répertoire national des associations doit être mise en place.
- Une revue dont la périodicité reste à déterminer doit être consacrée au monde associatif, aux bonnes pratiques aux expériences et aux projets réalisés en son sein.

\* *Monsieur Omar Derras a effectué une enquête nationale sur l'état des lieux en 2007- participation sociale et vitalité associative à l'initiative de la Fondation Friedrich Ebert dans le cadre d'un projet financé par la commission européenne et intitulé : « programme de coopération avec la société civile en Algérie »*

\*\* *L'étude réalisée par monsieur Mohamad Siagh, sociologue et cadre associatif algérien est une initiative de l'Association pour la Culture et le Développement Communautaire (ACDC) qui a reçu le soutien de l'Ambassade des Pays Bas et du service de Coopération suisse*

## Un exemple à suivre ?

## FINLANDE

## LE PAYS SANS ECHEC SCOLAIRE

**0% d'échec scolaire, des enfants heureux et studieux, et l'intégration de tous les élèves, même handicapés ou délinquants... A priori, le système éducatif finlandais fait rêver.**

**On dirait un rêve d'enseignant: on traverse des couloirs avenants, des ados jouent aux cartes tranquillement,** des filles sautent à cloche-pied sur le damier d'une agréable cour intérieure, on passe de salle en salle et à chaque fois, des enfants de tous âges étudient, dans une grande et claire bibliothèque, dans une salle remplie d'ordinateurs rutilants, ou simplement en classe. Même ambiance cosy dans la salle des profs, également équipée d'ordinateurs. Ce qui est incroyable, c'est la faible intensité du volume sonore. Un simple affaire de matériaux architecturaux ? Pourquoi ces enfants ne crient-ils pas ? Pourquoi ne profitent-ils pas de l'absence des surveillants pour se balancer des compas au visage ? Ils ont pourtant l'âge de tous les dangers ! Comme tous les ados d'Europe, ils arborent piercing, look gothique, capuche qu'ils enfonce jusqu'au nez, jean qui tombe au genou. Ils semblent néanmoins détendus.

Où est-on ? A l'école Helsingin Suomalainen Yhteiskoulu (HSY), à l'ouest d'Helsinki, première école mixte de langue finnoise, dès sa création en 1886. On mange à la cantine : ambiance tamisée, coussins, on se croirait dans un lounge bar. Puis on entre dans une grande salle de spectacle. « Car, chez nous, l'art dramatique est une matière à part entière. Les enfants apprennent à s'exprimer autant à l'oral qu'à l'écrit », dit fièrement la proviseur, Anja-Liisa Alanko. Certes, l'école HSY accueille un public privilégié, mais l'on

retrouvera cette même atmosphère tranquille dans tous les lieux que l'on visitera. C'est un établissement exceptionnellement grand : 1600 élèves du primaire au bac. Il a la particularité d'être centré sur les langues étrangères. Les élèves, qui en étudient tous au moins quatre, doivent choisir une langue « difficile » dès 9 ans. Pour y entrer, on passe un test de finnois, ce qui exclut d'avance tout migrant. Mais attention, ce n'est pas l'Ecole alsacienne, la sélection ne se fait pas sur les revenus des parents, ni même sur un niveau préalable : un postulant sur deux est reçu. Modèle d'école, HSY observe en fait les mêmes principes que tous les établissements finlandais : on ne se fait pas renvoyer, on ne redouble jamais, on ne saute pas de classe. Les locaux sont pensés en fonction des usagers – enseignants et élèves. La scolarité et la cantine sont gratuites. Où passent les mauvais élèves ? D'où viennent les moyens ? Il aura fallu visiter cinq établissements scolarisant des élèves très différents des « bons éléments » aux délinquants récidivistes – pour accepter de couper la tête à une idée reçue : non, ce n'est pas uniquement parce que la Finlande est un « petit pays », socialement homogène, qu'elle est toujours en tête des rapports comparatifs de l'OCDE. Mais parce que son système éducatif, mis en place dans les années 70, est ultra-performant.

**Une règle de base : dès la classe 1- l'équivalent de notre**

**CP-, l'école ne laisse aucun enfant sur le carreau, ni une petite difficulté s'agrandir.** La recette est simple : tous les établissements dispensent plusieurs centaines d'heures de soutien par an, données par des professeurs détachés à plein temps ou par les enseignants de la matière concernée. Ces cours sont individuels ou, plus fréquemment, pris par groupe de trois. Les établissements ont aussi des classes de dix élèves, dites classes de soutien, pour les enfants qui traversent des difficultés d'apprentissage. Ils suivent le même programme que les classes normales – aux effectifs moyens de 25 élèves –, qu'ils réintègrent ensuite. Deuxième atout : une batterie d'orthophoniste, kiné, assistant social, psychologue travaille sur place. Tout ce monde à son propre bureau et des réunions communes avec les enseignants. Contrairement à la France, ou les parents découvrent avec retard et désarroi la dyslexie de leur enfant, les Finlandais comptent sur l'école non seulement pour détecter un problème mais aussi pour apporter la solution. « Ca peut paraître une lapalissade mais, en Finlande, on va en classe pour réussir, pas pour échouer. Donc les efforts vont se centrer sur les derniers de la classe, qu'on aide sans pénaliser les autres », explique Alain Lefebvre, spécialiste des pays nordiques. Elles sont six adolescentes timides scolarisées au collège d'Iakeskus, à l'est d'Helsinki, géographiquement peu favorisé. Un signe : trente langues maternelles sont parlées

dans cet établissement qui compte 500 élèves. Elles expliquent qu'il n'est pas toujours évident de demander des cours de soutien « car on n'est jamais fier de ne pas comprendre ce que les autres saisissent du premier coup ». Néanmoins, elles apprécient ce système. Inka en prend souvent avant une interrogation. « C'est valorisant car j'ai toujours une bonne note. » Elles n'en reviennent pas qu'en France les cours particuliers soient à la charge des parents...Elles n'aimeraient pas mêler les leurs d'emblée à leurs difficultés. Elles préfèrent s'adresser au « curateur », qui règle toutes sortes de conflits, et fournit même des pulls et des bonnets l'hiver. Leur arrive-t-il d'être agacées par l'excès d'attention dont elles sont l'objet ? « Bien sûr que non. »

**Dans leur collège comme dans beaucoup d'établissements finlandais, on trouve aussi des classes spécialisées,** à ne pas confondre avec les classes de soutien, pour les élèves demandant une attention particulière – hyperactivité, syndrome de l'alcoolisme fœtal, dysphasie (trouble de l'apprentissage du langage). Pour en bénéficier, un diagnostic médical est nécessaire. On est perplexe : un enfant dans chaque case, n'est-ce pas enfermement, même s'il est formidablement choyé une fois qu'il est « rangé » ? De fait, c'est plus complexe. En Finlande, aucun enfant n'est privé de scolarité, quel que soit son handicap. Une institutrice spécialisée nous convainc : « Pourquoi priver un élève de l'euphorie de la réussite en le plongeant dans une classe dans laquelle il remâchera la conviction qu'il est nul ? »

L'école Karviaistien Koulu scolarise des enfants qui seraient en grave échec scolaire en France. Chaque maître est assisté d'un éducateur et les effectifs ne dépassent pas dix enfants par classe. Gratuité totale évidemment, les parents ne payant même pas le taxi collectif

qui ramène les enfants chez eux. Tous suivent un programme personnalisé construit selon leur niveau de départ. « Nous sommes bien une école, pas un hôpital, insiste le proviseur. En fin de cursus, tout le monde sait lire, compter, écrire, jouer de la musique, faire de la poterie, cuisiner, et les élèves intègrent en général un lycée professionnel. » Tous en sortiront avec un métier.

**Les Finlandais comptent sur l'école non seulement** pour détecter un problème mais aussi pour apporter la solution.

Samuel, 9 ans, a le niveau d'un CP. Son retard, ne l'empêche pas d'avoir une prédilection pour les maths, et « les exercices difficiles ». L'assistante le félicite et l'encourage à se lancer dans soustractions. « Cette classe est adorable », dit-elle. Elle ne tiendrait sans doute pas le même langage si les enfants étaient noyés dans de grands groupes avec une obligation de niveau impossible à respecter. Lorsqu'il est arrivé, Saul frappait tout le monde, y compris les tables et les chaises. Aujourd'hui, il excelle à la batterie et donne des conseils de rythme à ses amis. « Le principe est toujours le même : on s'appuie sur les compétences, pour que l'enfant puisse progresser dans les autres matières. » Le cours d'art ménagers – obligatoire dans toutes les écoles vers 13ans – est dispense dans une cuisine. Le matériel est sidérant : pas moins de six cuisinières complètes. Le directeur explique : « L'état fournit un budget aux communes, qui le redistribuent aux écoles selon le nombre d'élèves. Mais un établissement dont le niveau est faible a plus de subventions. On est bien loti... »

Un cours d'islam par semaine est organisé pour les onze élèves musulmans. Qui participent aux fêtes finlandaises, tout en suivant leur propre calendrier festif. La Finlande compte 2% d'immigrés, pour l'essentiel des Russes, des Irakiens et des Somaliens, et, au bout de six ans, il est facile

d'obtenir la naturalisation.

**Les communes finlandaises reçoivent une subvention de l'état pour assurer pendant deux ans la subsistance, le logement et les cours**

**finnoises** ainsi que l'insertion professionnelle des réfugiés. Plus surprenant, vu de France : tous les enfants immigrés ont droit à deux heures de cour par semaine de leur propre langue. Une directrice d'école : « Un enfant qui maîtrise bien sa langue apprendra d'autant plus facilement le finnois. Sans compter que l'oubli de sa langue maternelle est un dommage irréparable. » Une jeune fille somalienne, arrivée en Finlande il y a deux ans, acquiesce : « Le finnois a des sonorités tellement étranges...Quinze déclinaison, la terminaison des mots change, mais aussi le milieu, selon leur place dans la phrase. J'étais si perdue ! Ca m'a beaucoup aidée de pouvoir m'appuyer sur le somalien pour apprendre le finnois. » La conviction que pour s'intégrer un immigré doit rester bilingue est si ancrée que, dès qu'un établissement accueille trois enfants issus du même pays, il a l'obligation d'organiser un cours de cette langue. A Itakeskus par exemple, sont ainsi donnés des cours de russe et de somalien aux immigrés de ces pays. Lors de la remise des bulletins, l'école prend rendez-vous avec un interprète pour les parents étrangers. « On n'a jamais eu de colonies ni d'esclaves, explique Arto Gronholm, le « curateur » d'Itakeskus. Cela explique peut-être notre absence de sentiment de supériorité. » Que se passe-t-il si la commune change d'orientation politique ? « Rien. Le Finlandais tient à son système scolaire comme à son sol. On n'a pas de châteaux de la Loire, pas de grande Histoire à narrer. On a été envahi par les Russes et par les Suédois. Nos ancêtres sont des paysans qui ne savaient ni lire ni écrire. Face à l'acculturation, on a été obligé de remettre en cause le système

scolaire en même temps qu'était votée la première législation sur les droits des enfants. L'école est devenue leur lieu social par excellence. »

## L'institution finlandaise déploie en effet toute une série d'astuces pour que les enfants apprennent sans jamais avoir peur.

Plus encore que le niveau qu'on serait bien en peine d'évaluer, c'est l'absence d'agressivité qui surprend le visiteur. A chaque transition – entrée à l'école primaire, passage au collège ou au lycée – est mis en place un système de parrainage où un « grand » aide un « petit ». « Le parrainage est un poste très convoité, qui donne lieu à un diplôme bien utile quand on veut faire du baby-sitting ou vendre des saucisses l'été », explique une jeune fille. Les Finlandais ne se focalisent pas sur les notes. Ce n'est qu'à la fin du primaire que les élèves commencent à être évalués sur une échelle de 4 à 10. Pas de classement, cela va sans dire.

Minerva, 16 ans, a été scolarisée, comme ses trois sœurs, en France et en Finlande. Peut-elle nous aider à ne pas être trop élogieux ? Peine perdue ! Son regard sur la France est plein de commisération : « En France, on met l'accent sur la présentation et le par cœur plutôt que sur la compréhension. En Finlande, on connaît très bien nos enseignants puisqu'on garde les mêmes plusieurs années de suite. Bien sûr qu'on les tutoie ! L'enseignement est basé sur l'expérience. On fournit beaucoup plus de travaux personnels, par exemple, on va s'essayer aux genres fantastique, au lieu de faire des dissertations où la rhétorique compte pour 70% de la note. » Elle s'interroge : « Je ne saurais pas expliquer pourquoi il y a moins de violence. Quand j'avais 13 ans, je me suis un peu révoltée, je trouvais qu'on avait trop de devoirs et j'ai cessé de les faire. En France, les conséquences auraient été dramatiques. Ici, non. Ils avaient

confiance en moi. » Sa sœur, Ursula, 20 ans, remarque : « J'étais bonne élève en France et en Finlande, mais une excellent élève français se sentirait peut-être frustré en Finlande, tant l'élite n'est pas valorisée. » Elle réfléchit : « En même temps, même les très bons élèves ont la possibilité de demander des cours de soutien lorsqu'ils veulent approfondir une matière... Dès le collège, on peut suivre des cours au lycée. Et on décide soi-même du nombre d'années nécessaires pour passer le bac. » En effet, le lycée finlandais n'a rien à voir avec son homologue français, même s'il se termine par un même baccalauréat. C'est une classe unique qui fonctionne avec des modules. Le lycée organise lui-même son emploi du temps, et choisit de passer son bac en quatre ans ou en deux ans et demi.

Dans le collège Hyryla à Tuusula, un établissement «architypique», on suit un cours de maths, puis de finnois. Ambiance studieuse, quoique – hérésie ! – certains élèves se battent avec des fonctions en gardant leur iPod à l'oreille ! La professeure de maths sourit : « C'est une tolérance. Je refuse qu'ils écoutent de la musique pendant le cours magistral, mais si ça les aide à se concentrer quand ils font les exercices, quelle importance... » Le cours de finnois est consacré à « l'argumentation ».

La professeure commence par citer Aristote et, durant la seconde heure, les élèves se transformeront en avocat.

## Comment les Finlandais expliquent-ils leur excellence scolaire ?

Pour Auli Ruhtinas, principale au collège Hyryla, elle est due à la formation des professeurs : non seulement ils maîtrisent parfaitement leur matière mais ils ont l'obligation d'être diplômés en pédagogie, après un cursus de trois ans. Quant aux élèves, ils plébiscitent la classe 10, à la fin du collège. En effet, plutôt que de redoubler,

les élèves hésitants ont droit à une année supplémentaire, qui non seulement leur permet de combler leurs lacunes, mais leur donne le temps de la réflexion lorsqu'ils ne savent pas s'ils veulent entrer au lycée général ou suivre une filière professionnelle.

Dernière visite, dans une classe de la dernière chance, chez les Diakonissalaitos, où sont rassemblés dix élèves au « lourd passé ». Tous vivent en foyer et ont passé les années précédentes dans la rue. Pourquoi acceptent-ils cette année d'aller en cours ? Ida, 17 ans, est assidue pour la première fois de sa vie. C'est une jeune fille élégante qui ne laisse rien percer de ses soucis : « Si j'arrive à être ici, je réussirai à être ailleurs. » Parvenir à ce que les élèves « s'accrochent à la vie » est également l'objectif de leur enseignante Minna Bucht. Ida, qui souffre de problèmes de concentration au point que ses pensées « tombent de sa tête à toute vitesse », apprécie particulièrement les cours de psychologie. « Ils nous font entrevoir un peu qui on est. » De fait, le cours de Minna Bucht ressemble à du coaching. La semaine commence par des coups de téléphone aux absents, et elle passe ses week-ends au commissariat pour négocier les amendes de ses élèves. La durée des cours dépend de la capacité d'attention du groupe. Au centre de la pièce, des poufs sur lesquels les lycéens peuvent sauter s'agiter s'ils ne supportent plus d'être assis. Moyennant quoi, parmi ces dix élèves, sept parviendront à faire des études et auront une place dans la vie active. Ils seront menuisier, charpentier, soignant. La classe parraine un groupe de handicapés, scolarisés dans le même établissement. « J'aime qu'on soit en présence de problèmes si différents, dit Ida. J'aime aussi le grand piano. Depuis la rentrée, je m'y suis mise ».



**Idées reçues sur la motivation**



La crise financière, beaucoup en parlent, mais peu de personnes comprennent de quoi il s'agit réellement. Cependant, ce que beaucoup de monde retient c'est que les traders ont touché des bonus relativement énormes comparés à la performance des fonds qu'ils géraient. En effet, ce peut -être effectivement choquant de voir que des gens qui font perdre des millions de dollars à leur entreprise touchent des bonus, qui sont normalement censés récompenser de bonnes performances. Le concept de bonus en tant que tel ne choque personne et tout le monde trouve normal de récompenser les bonnes performances. *In fine*, c'est un comportement que l'on reproduit fréquemment avec son chien lorsqu'il ramène un bâton qu'on lui a lancé, avec ses enfants lorsqu'ils ont des bonnes notes etc...

Et si tout le monde faisait fausse route ? Et si les bonus n'étaient pas la bonne solution pour motiver les gens ? Impossible ? Et pourtant...Depuis maintenant 40 ans il a été démontré qu'offrir une récompense en cas de performance positive n'aidait en rien à obtenir cette performance, au contraire.

Sam Glucksberg, de l'université de Princeton, a réalisé l'expérience suivante : chronométrer le temps nécessaire à deux groupes de personnes pour résoudre un problème identique (le problème de la bougie). Il annonça au premier groupe que le temps passé à résoudre le problème allait servir

à établir une simple référence quant à la résolution du problème. Le second groupe s'est vu offrir une récompense de 5\$ si le temps nécessaire à résoudre le problème correspondait au top 25%. Et de 20\$ pour ceux qui arriveraient à battre le record. Intuitivement, on dirait que le groupe à qui l'on offre une récompense va obtenir de meilleures performances que celui qui effectue la même tâche sans bonus à la clef.

Mais c'est là que les choses se compliquent puisqu'il se passe exactement le contraire et qu'en moyenne le groupe à qui l'on offre une récompense met relativement beaucoup plus de temps que l'autre groupe. On a beau répéter l'expérience encore et encore, le résultat ne change pas. Tous nos présupposés ou presque s'écroulent. Seule une petite partie de ces principes fondés sur le bâton et la carotte résiste encore au raz de marée causé par cette découverte, et il s'agit des tâches purement mécaniques, soit une proportion de moins en moins importante des tâches effectuées aujourd'hui. Pour tout le reste il y a mastercard, dès qu'une infime part de réflexion intervient, nous faisons fausse route.

Derrière le résultat surprenant de cette expérience se trouve le principe d'overjustification. En quelques mots, lorsque l'on offre une récompense (motivation extrinsèque) à quelqu'un pour effectuer une tâche, sur le long terme l'individu va perdre sa motivation intrinsèque et les performances en seront

diminuées. L'individu se focalise sur la récompense, sera moins attentif, moins créatif, perdra toute motivation et toute satisfaction à effectuer la tâche. Le problème ici, c'est que toute notre société est basée sur les effets supposés bénéfiques des récompenses. Il a été démontré par exemple que des enfants à qui l'on offre une récompense une fois, prennent beaucoup moins de plaisir que les autres à effectuer la même tâche peu de temps après, et ce même s'il n'y a plus de récompense. D'autres expériences ont été conduites par des chercheurs du MIT et de la LSE conduisant aux mêmes résultats. Pire, il a été démontré que plus la récompense est importante, plus la performance est impactée. Cet effet est transposable à presque toutes les situations, donc si vous voulez vraiment motiver quelqu'un, encouragez-le et laissez-lui de l'autonomie mais en aucun cas n'offrez de récompenses (sauf peut-être à votre chien).

La seconde idée reçue que j'aborderai ici s'illustre par les bonnes résolutions que tout le monde prend au début de l'année, souvent après une soirée bien arrosée mais que personne n'arrive à tenir, j'ai nommé les vœux. C'est en quelque sorte une norme sociale tout le mois de janvier, les gens partagent leurs bonnes résolutions, certains parfois les écrivent et les affichent sur le frigo par exemple. Qui n'a jamais entendu des phrases telles que : cette année je vais perdre du poids, cette année j'arrête de fumer, cette

année je me couche tôt tous les soirs...Les bonnes résolutions, et plus généralement les objectifs, sont une certaine forme de motivation puisqu'ils nous donnent un but à atteindre et focalisent ainsi nos efforts. Jusque-là tout va bien.

Mais dès que l'on partage ces objectifs avec quelqu'un il est déjà trop tard. Normalement, on va ressentir une satisfaction lorsque l'on atteint notre objectif. Mais dès que l'on exprime cet objectif à un tiers, le cerveau va le considérer comme partiellement achevé et fournira beaucoup moins d'efforts pour le réaliser.

En 2009, Peter Gollwitzer (New York University) a lancé une étude sur 163 personnes à qui l'on a demandé de se donner un

but puis de passer 45 minutes à essayer de le réaliser. La moitié du groupe a annoncé ce but alors que l'autre moitié n'a rien dit. Conclusion : ceux qui n'ont pas annoncé leur but ont passé tout le temps disponible à travailler à ce but tout en étant conscient qu'ils allaient avoir beaucoup de travail pour y parvenir ; ceux qui ont annoncé leur but n'ont passé que 33 minutes (en moyenne) et pensaient pouvoir y arriver facilement.

Deux solutions existent face à ce problème. La plus simple, est bien entendu de ne pas dévoiler ses objectifs à un tiers. Ne pas dévoiler ses objectif revient à retarder la récompense sociale dudit objectif (les gens nous considèrent positivement lorsque l'on annonce que l'on va perdre

du poids par exemple...même si à l'heure actuelle rien n'a encore été fait). Arriver à pouvoir résister à l'attrait d'une récompense immédiate serait d'ailleurs l'une des clefs de la réussite et fera sûrement l'objet d'un futur billet. Cependant si cette solution est trop difficile, la seconde est de formuler nos objectifs de façon à ce que le cerveau ne puisse en retirer aucune satisfaction. Ainsi, au lieu de dire, j'ai 10 kilos à perdre on dira plutôt, je suis un gros tas de graisse et je dois faire quelque chose contre ça.

Source:  
Pink, D.  
*The surprising science of motivation.*

## COMMENT RECRUTER, MOTIVER ET CONSERVER VOS EMPLOYÉS

Récemment j'ai donné une conférence intitulée "COMMENT RECRUTER, MOTIVER ET CONSERVER VOS EMPLOYÉS" aux propriétaires de restaurants McDonald's du Canada. Voici les grandes lignes:

- 1. DONNEZ À VOS EMPLOYÉS UN TRAVAIL QU'ILS AIMENT FAIRE**
- 2. INTÉGREZ BIEN LES NOUVEAUX EMPLOYÉS**
- 3. OFFREZ À VOS EMPLOYÉS DES OPPORTUNITÉS D'AVANCEMENT**
- 4. DONNEZ À VOS EMPLOYÉS BEAUCOUP DE FORMATION**
- 5. DONNEZ À VOS EMPLOYÉS DE L'AUTONOMIE ET DE LA LIBERTÉ**
- 6. DONNEZ À VOS EMPLOYÉS UN SALAIRE COMPÉTITIF**
- 7. ORGANISEZ PÉRIODIQUEMENT DES CONCOURS DE VENTE OU DE PRODUCTIVITÉ**
- 8. AIDEZ VOS EMPLOYÉS À IDENTIFIER ET ACCOMPLIR LEURS OBJECTIFS PERSONNELS**
- 9. PRENEZ LE TEMPS DE BIEN ÉCOUTER VOS EMPLOYÉS**
- 10. MONTREZ L'EXEMPLE**
- 11. FAITES SENTIR À VOS EMPLOYÉS QUE LEUR TRAVAIL EST IMPORTANT**
- 12. ORGANISEZ DES ACTIVITÉS SOCIALES**



Patrick Leroux, CSP

## 6 conseils pour réussir son tableau de bord RH

**Le tableau de bord recrutement est un outil de pilotage essentiel à la fonction RH. Il permet de visualiser rapidement un ensemble de données stratégiques, mettant en lumière les décalages entre les situations souhaitées et celles constatées.**

### A quoi doit ressembler un tableau de bord recrutement ?

Un bon tableau de bord est une représentation visuelle de données, en vue d'une prise de décision importante. Il doit pouvoir s'appliquer aux priorités et exigences propres à votre organisation. Créer le tableau de bord idéal est loin d'être facile. Pour y parvenir, inspirez-vous de celui d'une voiture : il vous aide à conduire, en vous prévenant des dangers et en vous indiquant lorsque vous devez ralentir.

Voici alors **6 conseils** :

**1- Fixez des objectifs précis** La vocation du tableau de bord est de mesurer des évolutions. Dans cette optique, chaque indicateur doit renvoyer aux objectifs à atteindre. Idéalement, ces objectifs doivent vous aider à déterminer un montant d'économie ou de gain à atteindre. Par exemple, un objectif de réduction du turnover de -10% engendrera une économie de 5 millions de dollars par an.

**2- Préparez vos indicateurs** Une fois vos objectifs déterminés, vous devez élaborer vos indicateurs, c'est-à-dire identifier les données dont vous aurez besoin et les méthodes appropriées pour les récolter. Pour cela, créez des indicateurs factices dans un tableau excel, à partir de données types. Vous les présenterez à vos collègues afin de tester leur pertinence et de valider vos choix.

**3- Construisez vos indicateurs** Il vous faut, à présent, recueillir les données au sein de l'entreprise afin de créer vos indicateurs définitifs. La tâche sera facile si vous utilisez des logiciels RH. Sinon, nous vous conseillons de recourir à une ressource interne pour récolter les données auprès des différents départements concernés.

**4- Composez votre tableau de bord** Concevez votre tableau comme une sélection de rapports ciblés, réunis sur une seule page. Vos indicateurs doivent être immédiatement lisibles. Présentez-les à l'aide de tableaux, de graphiques ou de toute autre représentation visuelle.

**5- Assurez-vous du suivi de vos données** Les informations nécessaires à l'élaboration des tableaux de bord sont enregistrées dans divers départements de l'entreprise. Un suivi doit être fait afin de s'assurer que les acteurs concernés complètent régulièrement leur rapport via l'outil informatique utilisé. Ce suivi régulier vous épargnera des heures de rectification lors de l'élaboration de vos prochains tableaux bord.

**6- Validez vos résultats** Sans validation, les données risquent d'être mal interprétées par leurs destinataires. Vérifiez vos hypothèses avec vos collègues. Consultez les managers des différentes divisions, sans oublier le département des finances !

Par **Jeremy Shapiro**,  
vice-président du département e-Recruiting chez Bernard Hodes Group

## 50 usages des médias sociaux en formation

**L'étude Cegos sur les pratiques de formation confirme que 60% des salariés nous expliquent apprendre avec des outils du type wiki, blog, podcast, réseaux sociaux d'entreprise ... Ce chiffre progresse chaque année et les nouveaux outils nous permettent d'inventer de nouveaux usages.**  
**J'avais initié la liste il y a 1 an avec 30 usages, je vous propose d'en découvrir 20 nouveaux (new) à étudier pour enrichir vos formations dès la rentrée ...**

### Le micro-Blogging (ex: Twitter)

- Connecter plusieurs groupes qui suivent la formation en parallèle mais dans des lieux différents. **new**
- Dynamiser un réveil pédagogique en proposant à chaque apprenant de rédiger des messages des points importants vus le jour précédent. **new**
- Diffuser des informations tout au long d'un cursus de formation et garder ainsi le contact entre le formateur et le groupe.
- Utiliser la limite des 140 caractères pour travailler la synthèse, la reformulation d'un groupe sur un sujet donné.
- Amener ses stagiaires à organiser leur veille sur le sujet traité en formation.

### Le partage de photos (ex: Flickr, Picasa)

- Mettre en ligne les photos d'une session pour garder le souvenir de la formation (ex: esprit promo, souvenir de modalités particulières type cuisine ou sport).
- Partager des photos prises sur le terrain pour montrer des opérations particulières (ex : montage/démontage), des mises en situation (ex : plv d'un nouveau produit, mise en place d'un rayonnage).
- Constituer des dossiers de ressources qui sont ensuite utilisés soit en présentiel soit à distance lors d'exercices pédagogiques.

### Le blog (ex: Wordpress, Typepad)

- Trouver des ressources en lisant des blogs d'experts et les commentaires associés. **new**
- Donner aux futurs participants d'une formation une liste d'articles à lire en amont de la formation pour se mettre en appétit d'apprendre. **new**
- Se servir du blog pour inviter les stagiaires à formaliser pendant et après

la formation, à partager leur réflexion (ex: innovation, partage de pratiques).

- Apporter des informations complémentaires en dehors des moments de formation en salle (ex: lors d'un cursus long avec des phases d'intersession).

### Les podcast ou videocast

- Enregistrer une session de formation (présentiel ou visio-formation) pour la diffuser en différé. **new**
- Maintenir l'engagement dans des cursus longs par la diffusion régulière de nouvelles émissions. **new**
- Permettre aux apprenants de revoir directement sur smartphone ou tablette tactile les moments forts de la formation. **new**

### Le wiki (ex: google docs, wikispaces)

- Faire vivre la formation dans le temps au delà du présentiel (ex : groupe projet, porte-folio de preuves lors d'une certification). **new**
- Construire ensemble des documents de références (ex: bonnes pratiques, procédures).
- Organiser une discussion en proposant un cadre de formalisation.

### Le partage de vidéos (ex: YouTube)

- Rechercher l'avis d'un expert (ex: témoignage).
- Se former à un mode opératoire (ex: dépannage d'un matériel, cours de musique).

### Les présentations en ligne (ex: Slideshare)

- Mettre en ligne le fruit d'un travail collaboratif.
- Rechercher un contenu, un benchmark, un regard d'expert.

- Obtenir l'avis des autres sur une présentation via les commentaires et le ranking.

#### Le Social bookmarking (ex: delicious)

- Utiliser les bibliothèques pour trouver des nouveaux sites en lien avec ses centres d'intérêts. **new**
- Partager des favoris internet au sein d'une communauté.
- Constituer un bouquet de sites pour inviter un groupe de stagiaires à travailler ensemble à distance.

#### Le calendrier collaboratif (ex: doodle, google calendar)

- Trouver des plages communes pour travailler ensemble en synchronisant ses disponibilités.
- Diffuser le calendrier d'un cursus multimodalités (présentiel, elearnig, evaluation, visioformation ...).
- Obtenir une visualisation de l'avancement des travaux des stagiaires (ex: chaque sous-groupe communique sur ses livrables).

#### Les réseaux sociaux (ex: Viadeo, LinkedIn, Facebook, Ning)

- Créer un groupe pour partager une expertise, une réflexion, un projet. **new**
- Recherche des compétences (ex: en utilisant les profils), des conseils.
- Se rapprocher d'experts, de ses pairs.
- Appartenir à des communautés pour partager des pratiques.

#### Les cartes mentales en ligne (ex: Mindmeister, Bubblus, Mindomo)

- Animer en direct une discussion lors d'une conférence ou d'une formation en grand groupe. **new**
- Produire une réflexion collaborative à distance sur un sujet donné.
- Formaliser des échanges lors d'une session de formation, puis enrichissement en asynchrone lors d'inter-session.
- Structurer les idées de différents sous-groupes lors de sessions de formation ou au fil d'un dispositif.

#### L'édition collaborative (ex: glogster, pearlstree, prezi)

- Créer et partager des « zooming presentation » pour changer définitivement des ppt. **new**

- Construire à distance un poster avec images, textes comme résultat des travaux d'un groupe. **new**
- Capitaliser ses liens webs en concevant un « arbre de perles ». **new**

#### Le partage de screencast (ex: jing, screentoaster)

- Enregistrer des manipulations à l'écran pour faire une démo sur un outil. **new**
- Ajouter des vidéos, des bandes sons à vos enregistrements pour créer des tutoriels. **new**

#### Les outils de vote (ex: doodle, surveymonkey)

- Permettre une auto-évaluation (un positionnement) en amont de la formation. **new**
- Evaluer les connaissances des stagiaires.
- Recueillir un vote pour adapter le programme de la formation (ex: niveau 2 d'une formation, modules complémentaires sur demande).

#### Les pages personnelles de démarrage internet (ex: igoogole, netvibes)

- Inciter les stagiaires à construire un environnement d'apprentissage autour d'un sujet.
- Développer une culture de formation informelle via l'abonnement à des contenus, des contributions sur des blogs, ...

#### Les dossiers partagés dans le cloud (ex : dropbox)

- Diffuser des documents à plusieurs sous-groupes tout au long de la formation. **new**
- Recueillir les travaux inter-session de groupes d'apprenants. **new**

#### Les outils de webconférence (ex: Adobe Connect Pro, Skype, Webex)

- Mobiliser à distance les groupes avant de les retrouver en présentiel. **new**
- Mener des assessments à distance. **new**
- Prolonger la formation par l'organisation de retours d'expériences. **new**

Finalement, c'est **52** usages des médias sociaux en formation que je vous propose.

Par **Laurent Reich**, 11 juillet 2011

## Dirigeants:

# 10 conseils pour faire des RH le levier de la réussite de votre entreprise

### 1. Les fondamentaux :

Il existe bien souvent un malentendu entre le dirigeant, l'équipe dirigeante et la fonction RH. Cette situation s'explique par le fait que l'humain est complexe, que les problèmes sont souvent humains et que la fonction RH est identifiée comme la source des problèmes. Par ailleurs, c'est souvent le premier poste de dépenses de l'entreprise : les salaires, les formations et l'ensemble des charges et obligations réglementaires qui brident la marge de manœuvre du dirigeant. La fonction RH cristallise l'ensemble des contraintes et frustrations et pesanteurs administratives, fiscales, comptables, juridiques, mais aussi relationnelles... En un mot, tout ce qui ne se laisse pas maîtriser... C'est justement pour toutes ces raisons qu'il paraît judicieux pour le dirigeant de former un tandem gagnant avec son DRH. Premier poste de dépenses, la fonction RH devient alors aussi opportunité de choix d'investissements : choix de formations, choix de contrats, choix de salariés recrutés, organisation du travail... voilà autant de sujets sur lesquels un DRH peut faire valoir une expertise précieuse.

L'architecture de la fonction RH est variable, tout dépend à la fois de la taille de l'entreprise, de la TPE au grand groupe, et de l'ambition que l'on place dans le facteur humain. Voici les principales activités de cette fonction:

Administration du personnel

- Expertise juridique
- Recrutement
- Formation et développement des compétences
- Gestion de carrière
- Gestion et animation des relations sociales

- Rémunération & avantages sociaux

- SIRH (Systèmes d'Information Ressources Humaines)

Cette liste sommaire permet déjà de faire un premier auto-diagnostic : Qu'en est-il du développement de ces fonctions de la DRH dans votre entreprise ? Quel est le degré d'autonomie que vous conférez au responsable de ces fonctions ? Ces fonctions constituent-elles des leviers stratégiques de votre action ou s'agit-il de domaines d'expertise qui sont la chasse gardée de votre DRH ?

### 2. 10 objectifs stratégiques dans la valorisation de votre fonction RH:

1. Valoriser la fonction RH et contribuer à sa visibilité au cœur de l'entreprise (exemple : place du bureau des Ressources humaines, participation au comité de Direction, etc...)

2. Développer le rôle de DRH comme conseil en communication interne et management, conduite du changement, développement des organisations, recrutement, développement des collaborateurs, etc.

3. Créer une relation de confiance avec l'équipe RH favorisant les feedbacks.

4. Impliquer le DRH dans les réunions business, prises de décisions stratégiques, actualité business lui permettant d'envisager les décisions RH à prendre, et favoriser sa crédibilité auprès des opérationnels.

5. Associer le DRH à tout échange RH entre opérationnel et direction.

6. Adapter son positionnement vis-à-vis du RH : ni dans le sur-

contrôle ni dans la délégation de ce qui est conçu comme une charge : l'humain.

7. S'investir sur les problématiques de formation/plan de formation.

8. S'investir sur les problématiques de développement/management en donnant des objectifs stratégiques clairs.

9. Tirer partie du service RH comme sentinelle des problématiques relatives au cadre, au climat et aux conditions de travail et santé au travail, sensibilité à tous les espaces non professionnels : salles de repos, restauration, services, etc.

10. Faire de son DRH un partenaire dans l'élaboration et la poursuite des objectifs stratégiques de l'entreprise. Il peut éventuellement occuper un rôle comparable à celui d'un bras droit.

### Salariés: 10 conseils pour faire des RH les alliés de votre réussite professionnelle.

#### 1. Etre identifié par le service RH:

Se présenter auprès des différents acteurs de la fonction RH Favoriser un lien entretenu de proche en proche avec les acteurs du service RH : prendre un café, proposer un déjeuner, se déplacer une fois de temps en temps plutôt que d'envoyer un mail, décrocher son téléphone, aller saluer le service... Assistants (es), personnels administratifs, s'ils ne sont pas décideurs, sont des relais d'information parfois décisifs.

#### 2. Etre identifié par les décideurs RH:

Créer des occasions de contacts avec les cadres RH, voire une relation de proche en proche qui

évite d'enfermer chacun dans un jeu de rôle : salarié/RH. La personnalisation de la politique RH dont se prévalent souvent les entreprises ne vaut qu'à partir du moment où l'on est identifié. Il est préférable de s'en charger plutôt que de compter sur l'entremise aléatoire de sa hiérarchie.

### 3. Valoriser vos capacités/compétences techniques et votre expertise:

Votre hiérarchie apprécie votre haut niveau d'expertise, mais en rendent-ils justice auprès des décideurs RH ?... Alors, faites le job !

Vous intéressez au métier de vos interlocuteurs RH, à l'expertise de leur métier, c'est souligner en contrepoint votre propre expertise.

Et pourquoi pas parler de votre métier, de son évolution, de votre goût pour la transmission de votre métier ?...

En quoi l'exigence est importante dans votre profession ?

Manifester votre considération pour certains confrères que vous estimez particulièrement professionnels, performants, c'est aussi en retour valoriser votre niveau d'exigence, votre expertise.

### 4. Valoriser vos capacités/compétences relationnelles:

Mettre en pratique les premières recommandations de cette fiche y contribuera déjà amplement.

En démultipliant les contacts avec vos collègues, les services connexes, vous serez vite identifié comme une personne agréable, avenante, qui connaît tout le monde et que tout le monde connaît, et donc dont tout le monde parle... Bien sûr, il ne s'agit pas de forcer outre mesure votre nature...

### 5. Valoriser vos capacités/compétences managériales:

On peut profiter de cet item pour rappeler que le meilleur moyen

de valorisation de soi ce sont les résultats que vous obtenez. Que votre équipe ait plaisir à travailler pour vous, que votre service soit reconnu comme performant, voilà la meilleure des valorisations qui soit.

Vous investir dans le suivi professionnel, le développement de vos équipes, leur évolution de carrière est déjà une caractéristique de bon manager. Votre investissement pour les défendre, les booster, les développer, leur transmettre votre savoir-faire, c'est la signature de votre talent managérial.

Les décideurs RH seront toujours intéressés d'échanger avec vous sur vos équipes, les problématiques de management... Rien ne vous empêche de solliciter ponctuellement leur avis sur ce qui constitue leur domaine d'expertise. L'implication des managers dans le soutien et la défense de leurs équipes est un des points les plus différenciants entre managers.

### 6. Valoriser vos capacités/compétences en matière de leadership:

• Fruit d'un travail et d'un développement personnel, d'une modélisation d'un ou plusieurs managers-coachs particulièrement marquants dans votre carrière, le leadership se développe une fois que l'expert devenu manager d'équipe parvient à laisser la place au décideur porteur de vision et de sens, plus apte que quiconque à développer les futurs décideurs qui lui succéderont... Valoriser son leadership, c'est donc valoriser une maturation professionnelle, un savoir-être, une vision et une générosité.

S'il faut un peu de recul pour identifier un excellent expert ou un grand manager, les décideurs RH n'auront pas de difficulté à vous identifier ou non rapidement comme un leader. Et il n'est pas question ici d'autoritarisme mais d'autorité naturelle, de capacité à fédérer une équipe, de lui confé-

rer un désir de dépassement de soi et de ses enjeux individuels pour participer à une aventure collective.

### 7. Etre identifié comme manager ressource par les décideurs RH:

• Accepter d'être manager, c'est de fait accepter d'endosser une part de la fonction RH, d'en être une ressource, c'est-à-dire un levier, à votre échelle, du développement humain.

Etre un manager ressource, ce n'est pas être une taupe au service de l'ennemi !... Ce rôle de ressource doit s'accompagner du respect des frontières de l'équipe : ce qui appartient strictement à l'équipe ne doit pas en sortir. Ce qui peut en sortir doit être négocié avec ses membres.

Il est essentiel aux décideurs RH d'avoir des relais chez les managers...

• Relais d'une politique RH, pédagogie de la politique d'entreprise... mais aussi capacité à temporer...

• Relais d'informations utiles sur les souhaits d'évolution, de développement individuel, relais d'un climat d'équipe...

Cependant, la fonction RH est-elle toujours le bon interlocuteur ? D'autres interlocuteurs existent, tels le médecin du travail, une assistante sociale... Pour toute question d'ordre prioritairement personnelle, la fonction RH n'est pas le meilleur interlocuteur. Les décideurs RH ont besoin d'éléments d'informations sur les salariés leur permettant de prendre des décisions les plus opportunes. Afin d'éviter le risque que des informations personnelles interfèrent avec des décisions en matière de promotion, évolution de carrière, il est préférable d'être protecteur de sa propre vie privée, et naturellement de celle de ses collaborateurs.

## Les écoles de la délation prospèrent en Corée du Sud

Par Sébastien Falletti



**T**oujours embusqués, l'appareil photo à la main pour prendre en flagrant délit leurs concitoyens, les délateurs perçoivent 20% des amendes générées par leurs dénonciations.

**Dénoncer des pratiques frauduleuses peut rapporter gros. Autant maîtriser les techniques de filature et d'espionnage.**

Dénoncer les travers de ses voisins, c'est facile, c'est pas cher et cela rapporte gros, au pays du Matin-Calmé. «Je peux gagner autant qu'au loto», s'enthousiasme Moon Seoung-Ok, le directeur d'une école pas comme les autres. Son académie, nichée au 7e étage d'un immeuble vieillot de Gangnam, le quartier des affaires de Séoul, forme des experts d'un genre particulier : mouchards professionnels. Ces «paparazzis», comme les appellent les Sud-Coréens, sont toujours embusqués, l'appareil photo à la main, pour prendre en flagrant délit leurs concitoyens.

Dans leur ligne de mire, les 336 infractions donnant droit à une prime de l'État en cas de dénonciation, preuve à l'appui. «Une photo d'un passant jetant son mégot et hop, je gagne 30 000 wons (20 euros) !», s'enthousiasme Mme Song, mère de famille à l'air sage, et nouvelle apprentie. Des primes qui s'élèvent à plusieurs milliers d'euros pour la dénonciation de fraude à l'assurance-maladie ou fiscale et s'envolent lorsqu'il s'agit d'affaires de corruption. «Parfois, j'ai gagné de quoi acheter un appartement à Séoul», affirme Moon, ancien flic reconverti dans la dénonciation de haut vol, qui s'attaque désormais aux trafiquants de drogue.

**Enregistreurs et microcaméras.**

Selon lui, plus de 3 000 paparazzis vivraient confortablement de leur activité de délation dans le pays, sans compter les dizaines de milliers de mouchards «à temps partiel» qui arrondissent leur fin de mois en piégeant leurs concitoyens. Comme Lee Ji Hyo, 37 ans, honorée officiellement par le ministère de l'Éducation pour avoir dénoncé sans relâche les infractions des hagwons, ces cours privés qui pullulent dans une Corée du Sud obsédée par la réussite scolaire de ses enfants. En deux ans, cette mère de famille insatiable a empoché 188.000 dollars, en traquant les écoles qui ne respectaient pas le couvre-feu légal ou employaient des professeurs non diplômés. Car l'État reverse aux délateurs 20 % des amendes perçues, selon un système établi il y a douze ans, pour compenser des effectifs de police jugés trop réduits. Les paparazzis ont fait leurs preuves, affirme le gouvernement, qui a même décidé de créer des écoles pour encourager les vocations.

«J'ai créé la première école au monde, maintenant même les Chinois s'en inspirent !», revendique fièrement Moon, 64 ans, cravate bleue kitsch au cou. Devant lui, les armes du parfait dénonciateur masqué : des enregistreurs camouflés dans des sacs à main, des micro caméras déguisées en boutons de chemise. Chaque mois, ce pionnier forme 300 apprentis paparazzis à l'utilisation de ces outils sortis tout droit d'un James Bond, durant des sessions de deux jours facturés 200 euros. Des dizaines d'autres paparazzi académies existent dans le pays. Elles passent en revue les

nouvelles évolutions législatives et délivrent les derniers trucs pour pincer ses concitoyens. «C'est un savoir-faire technique : il faut être rapide et avoir un fort QI !», assène le patron de l'école Mismiz.

Mais rien ne remplace la pratique. Kim Unji, la cinquantaine, vient de coincer sa première victime comme un pro. Le regard de cette mère au foyer s'allume lorsqu'elle raconte comment elle a filmé mercredi une masseuse non diplômée, à son insu, en visitant son institut de beauté munie d'une caméra camouflée dans son sac à main. Un exploit qui lui vaudra sa première prime de 300 dollars. Kim compte bien transformer l'essai en partant à la chasse aux infractions dans son voisinage. Incognito, bien sûr. «Personne ne connaît mon activité, pas même mon mari ni mes deux filles», confie-t-elle avec un air de conspiratrice.

Car les paparazzis n'ont pas bonne réputation dans la société. Leurs pratiques évoquent le système de dénonciation en vigueur dans la Corée du Nord totalitaire. Et certains anciens élèves de l'école n'ont pas hésité à dénoncer leurs propres amis pour empocher des primes ! L'appât du gain est leur première motivation. «J'ai des dettes à rembourser», avoue Kim. «Nous allons là où la police ne va pas !», rétorque Moon, qui affirme avoir fait tomber un réseau de jeu illégal sur le port de Busan. «L'un des gangsters s'est même reconverti en paparazzi, je l'ai sauvé ! En France, vous devriez vous y mettre aussi...», conseille Moon, le justicier masqué.



## La crise des ânes

*Un homme portant cravate se présenta un jour dans un village. Monté sur une caisse, il cria à qui voulait l'entendre qu'il achèterait cash 100 euros l'unité tous les ânes qu'on lui proposerait. Les paysans le trouvaient bien peu étrange mais son prix était très intéressant et ceux qui topaient avec lui repartaient le portefeuille rebondi, la mine réjouie. Il revint le lendemain et offrit cette fois 150 € par tête, et là encore une grande partie des habitants lui vendirent leurs bêtes. Les jours suivants, il offrit 300 € et ceux qui ne l'avaient pas encore fait vendirent les derniers ânes existants. Constatant qu'il n'en restait plus un seul, il fit savoir qu'il reviendrait les acheter 500 € dans huit jours et il quitta le village.*

*Le lendemain, il confia à son associé le troupeau qu'il venait d'acheter et l'envoya dans ce même village avec ordre de revendre les bêtes 400 € l'unité. Face à la possibilité de faire un bénéfice de 100 € dès la semaine suivante, tous les villageois rachetèrent leur âne quatre fois le prix qu'ils l'avaient vendu et pour ce faire, tous empruntèrent. Comme il fallait s'y attendre, les deux hommes d'affaires s'en allèrent prendre des vacances méritées dans un paradis fiscal et tous les villageois se retrouvèrent avec des ânes sans valeur, endettés jusqu'au cou, ruinés.*

*Les malheureux tentèrent vainement de les revendre pour rembourser leur emprunt. Le cours de l'âne s'effondra. Les animaux furent saisis puis loués à leurs précédents propriétaires par le banquier. Celui-ci pourtant s'en alla pleurer auprès du maire en expliquant que s'il ne rentrait pas dans ses fonds, il serait ruiné lui aussi et devrait exiger le remboursement immédiat de tous les prêts accordés à la commune. Pour éviter ce désastre, le Maire, au lieu de donner de l'argent aux habitants du village pour qu'ils paient leurs dettes, le donna au banquier, ami intime et premier adjoint, soit dit en passant. Or celui-ci, après avoir rétabli sa trésorerie, ne fit pas pour autant un trait sur les dettes des villageois ni sur celles de la commune et tous se trouvèrent proches du surendettement.*

*Voyant sa note en passe d'être dégradée et pris à la gorge par les taux d'intérêts, la commune demanda l'aide des communes voisines, mais ces dernières lui répondirent qu'elles ne pouvaient en aucun cas l'aider car elles avaient connu les mêmes infortunes.*

*Sur les conseils avisés et désintéressés du banquier, toutes décidèrent de réduire leurs dépenses : moins d'argent pour les écoles, pour les programmes sociaux, la voirie, la police municipale... On repoussa l'âge de départ à la retraite, on supprima des postes d'employés communaux, on baissa les salaires et parallèlement on augmenta les impôts. C'était, disait-on, inévitable mais on promit de moraliser ce scandaleux commerce des ânes.*

*Cette bien triste histoire prend tout son sel, quand on sait que le banquier et les deux escrocs sont frères et vivent ensemble sur une île des Bermudes, achetée à la sueur de leur front. On les appelle les frères Marchés.*

*Très généreusement, ils ont promis de subventionner la campagne électorale des maires sortants.*

*Cette histoire n'est toutefois pas finie car on ignore ce que firent les villageois. Et vous, qu'auriez-vous fait à leur place ? Que ferez-vous ?*

**Qui peut  
dire si  
vous avez  
de la chance  
ou non?**

Il y avait, dans un village, un homme très pauvre qui avait un très beau cheval. Le cheval était si beau que les seigneurs du château voulaient le lui acheter, mais il refusait toujours.

"Pour moi ce cheval n'est pas un animal, c'est un ami.

Comment voulez-vous vendre un ami ?" demandait-il.

Un matin, il se rend à l'étable et le cheval n'est plus là.

Tous les villageois lui disent : "On te l'avait bien dit ! Tu aurais mieux de le vendre. Maintenant, on te l'a volé... quel malchance !"

Le vieil homme répond "Chance, malchance, qui peut le dire ?"

Tout le monde se moque de lui. Mais 15 jours plus tard, le cheval revient, avec toute une horde de chevaux sauvages. Il s'était échappé, avait séduit une belle jument et rentrait avec le reste de la horde.

"Quelle chance !" disent les villageois.

Le vieil homme et son fils se mettent au dressage des chevaux sauvages. Mais une semaine plus tard, son fils se casse une jambe à l'entraînement.

"Quelle malchance !" disent ses amis. "Comment vas-tu faire, toi qui est déjà si pauvre, si ton fils, ton seul support, ne peut plus t'aider !"

Le vieil homme répond "Chance, malchance, qui peut le dire ?"

Quelques temps plus tard, l'armée du seigneur du pays arrive dans le village, et enrôle de force tous les jeunes gens disponibles.

Tous... sauf le fils du vieil homme, qui a sa jambe cassée.

"Quelle chance tu as, tous nos enfants sont partis à la guerre, et toi tu es le seul à garder avec toi ton fils. Les nôtres vont peut-être se faire tuer..."

Le vieil homme répond "Chance, malchance, qui peut le dire ?"

Le futur nous est livré par fragments. Nous ne savons jamais ce qu'il nous réserve. Mais une expectation positive permanente nous ouvre les portes de la chance, de la créativité, et nous rend plus heureux.



**La Directrice du bureau de la Fondation Konrad Adenauer à Alger**

La Fondation Konrad Adenauer est une Fondation politique créée en 1962 qui porte le nom du premier chancelier de la République Fédérale d'Allemagne Konrad Adenauer (1876-1967) et ses convictions en constituent la ligne de conduite, l'idéal et l'engagement moral.

Les activités de la Fondation en Allemagne regroupent deux centres de formation et 21 projets. Ses 62 bureaux à l'étranger coordonnent plus de 200 projets dans plus de 120 pays. En Algérie, la FKA a débuté son activité en 2000 avec l'organisation de séminaires, formations, congrès, colloques et rencontres entre experts algériens et européens dans divers domaines de l'économie de marché sociale, et la société civile.

La Fondation Konrad Adenauer se réfère à la philosophie et aux valeurs morales du chancelier et grand homme d'Etat que fut Konrad Adenauer, architecte de la reconstruction de la RFA après la seconde guerre mondiale et l'un des premiers acteurs de la constitution de l'Europe actuelle. La Fondation prône des valeurs fondamentales comme la liberté, la solidarité et la justice.





Association Algérienne des Ressources Humaines



*A l'occasion du nouvel an 2012, toute l'équipe de l'ALGRH souhaite à ses adhérents  
une joyeuse année pleine de succès, de bonheur et de réussite.*