

entreprendre

Numéro 31 Hiver 2001

Journal de la Jeune Chambre Economique de Genève



LE TRAVAIL ET LES HOMMES

Pour une organisation naturelle

Les IDÉES DU VIVANT

en matière de management



- **Biologie & Business**
Conseils en organisation
systémique



- **HORIZON Consulting**
Conseils en communication scientifique,
technique et industrielle



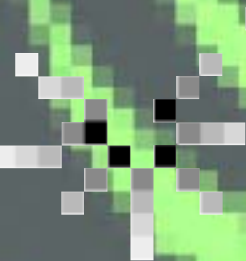
- **Tiny World**
Conseil en création d'entreprises
scientifiques et techniques

Plus de 35 spécialistes indépendants en réseau, des organisations, des systèmes vivants et des entreprises adaptatives vous apportent la puissance et la finesse d'une solution de conseil intégrée et totalement adaptable: **La méthode mise en œuvre par le vivant.**

«Biologie & Business», «HORIZON Consulting» et «Tiny World» sont des marques de la société «Thomas EGLI, Consultants».

Rendez-vous et devis personnalisés:

0900 TH EGLI (0900 84 34 54)



COMITÉ DE SOUTIEN D'ENTREPRENDRE



Les Énergies de Genève

Gérard FATIO,
Président des Services Industriels de Genève.



Lombard Odier & Cie

Banquiers depuis 1798

Thierry LOMBARD,
Associé.



Genevoise

Christian MEYER,
Président de la direction.

h e s - g e
Hautes écoles spécialisées
g e n è v e

Martin KASSER,
Directeur général adjoint.



Société Générale de Surveillance

Jean-Luc DEBUMAN,
Senior Vice Président.

SOMMAIRE

- Editorial – Travailler naturellement
THOMAS EGLI 5
- MEDIANE ou la gestion du conflit au cœur de l'entreprise
LAURA VENCHIARUTTI 7
- Maison Genevoise des Médiations
MARCEL PICOT 9
- Il y a une vie en dehors de l'entreprise
MICHÈLE EGLI-WACHS 13
- Harcèlement psychologique (mobbing) au travail :
une autre approche
HERMOGÈNE TOIHEN 17
- Les secrets de l'efficacité
BRUNO SAVOYAT 21
- Plus jamais victime
MICHEL PRADERVAND 26
- Les facteurs intangibles :
une nouvelle ruée vers l'or ?
CHRISTOPHE MUTH 30

Le Travail et les Hommes... des souris et des hommes...
Un motif de cravate, un paquet cadeau... Mais quand l'on
s'approche : le cauchemar. Tous ces rats en peau humaine
qui grouillent, pauvres de nous, et sur lesquels les puis-
sants font des expériences...

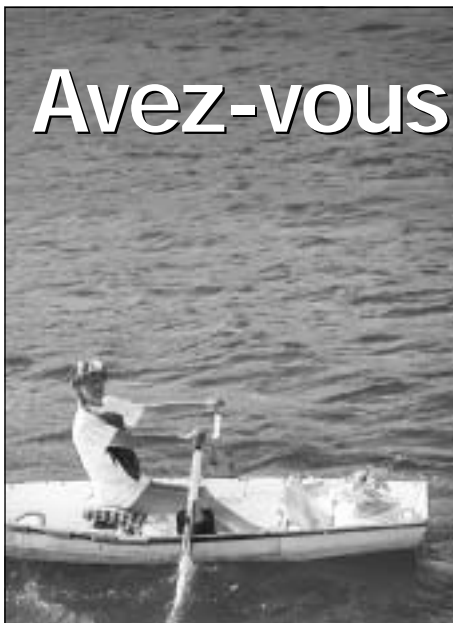
Voulons-nous stagner à ce stade ou désirons-nous provo-
quer ce supplément d'âme qui devrait apparemment nous
qualifier ?

Contacts, impressions, critiques et remarques peuvent être for-
mulés à l'adresse e-mail entreprendre-mag@tinyworld.ch et au
numéro de téléphone 0900 84 34 54

PROMOTION D'ENTREPRENDRE

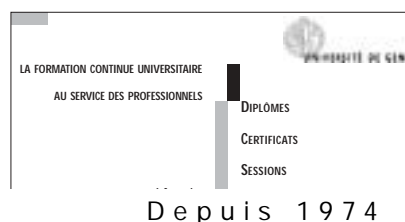
Vous appréciez *Entreprendre* et vous souhaitez contribuer
personnellement à la régularité de sa publication. Rejoi-
gnez les membres du comité de soutien du journal. La
contribution annuelle est fixée à Fr. 5000.- pour les
entreprises. **ENTREPRENDRE**: parution semestrielle, au
printemps et en automne. **ÉDITEUR**: Jeune Chambre Eco-
nomique de Genève, Association d'utilité publique,
Nathalie Osterwalder, présidente 2001. **COMITÉ DE
RÉDACTION**: Thomas Egli, Daniel Gasser, Heidi Fol-
trauer. **ADRESSE**: **ENTREPRENDRE** c/o CP 523, 1211 Genève
17, Suisse, e-mail: entreprendre-mag@tinyworld.ch, tél.
0900 84 34 54 **IMPRIMERIE**: Imprimerie Genevoise SA,
rue des Mouettes 12, 1227 Carouge, téléphone (022) 342
55 20. **RÉGIE PUBLICITAIRE**: HP media SA, avenue de
Chamonix 7, 1207 Genève, téléphone (022) 786 70 00.
COUVERTURE: Thomas Egli. **MAQUETTE**: Véronique Ghidey.

Avez-vous pensé à demain ?



Pour la gestion de l'épargne, Copré fait confiance à  IAM
Gestionnaires de fortune

Voir plus loin, voir demain
022 / 707 45 50



LA FORMATION CONTINUE UNIVERSITAIRE
AU SERVICE DES PROFESSIONNELS

Information
Service formation continue
Université de Genève
Rue du Général Dufour 24 – 1211 Genève 4
Tél: 022 705 78 33
Fax: 022 705 78 30
E-mail: formcont@unige.ch

DIPLOMES

CERTIFICATS

SESSIONS

SÉMINAIRES

CONFÉRENCES

PROGRAMMES À LA CARTE

www.unige.ch/formcont

ÉDITORIAL

TRAVAILLER NATURELLEMENT

Passons les origines étymologiques du mot, et intéressons-nous à ce que TRAVAIL voudra dire demain. Pas après-demain, ni dans un futur proche. Juste demain. ■ Demain matin, en particulier, je vais me lever pour accomplir une tâche si possible enrichissante, mais avant tout qui corresponde à mes habitudes et à mes règles personnelles. Quelles qu'elles soient, ces règles me feront me fâcher ou me rendront désagréable si mon occupation n'y correspond pas. ■ Ce sont de tels désagréments personnels que peuvent venir des problèmes de harcèlement ou de mauvaise gestion du temps... par exemple. Gagner de l'argent, donc, pour une entreprise, c'est avant tout engager des personnes qui ont les mêmes valeurs... ou bien s'adapter aux leurs... de valeurs. ■ Cette seconde solution m'intéresse car c'est elle me semble-t-il qui apporte un plus... une évolution pourrait-on dire. ■ Une méthode, rigoureuse mais aisée si on a un peu de bon sens, nous permet de faire se rejoindre les deux parties dans un même projet, naturel et qui coule de source. Cette méthode est la méthode que nous apporte le vivant : la systémique. ■ La systémique est une discipline relativement récente. Par sa contribution à la science, nous savons maintenant que les systèmes complexes (ou chaotiques), tels que le temps - entendez : les conditions atmosphériques -, mais aussi la bourse ou l'économie mondiale, sont moins chaotiques qu'ils n'en ont l'air. Ils obéissent en réalité à des lois sous-jacentes d'auto-organisation, en vertu desquelles on assiste sous certaines conditions à l'émergence d'ordre dans ces systèmes, qui gagnent ainsi en efficience. Ce sont là des lois qui permettent d'optimiser jusqu'au travail d'équipe et aux relations inter-entreprises... ■ En effet, les règles de chacun dans l'entreprise, nos valeurs en quelque sorte, montent d'un cran au niveau logique supérieur pour concorder et donner autonomie et puissance à l'équipe en place... ■ Soyez attentif à la lecture de ce numéro, certaines réponses se sont glissées dans chaque article. ■ Celles et ceux d'entre vous qui nous aviez donné votre email ont aussi profité de l'atelier proposé dernièrement, et il leur aura permis de faire le point, et de mettre en pratique toutes ces idées, ces méthodes et ces recettes dès le lendemain dans leur entreprise. *

THOMAS EGLI

* Pensez donc à mettre à jour vos coordonnées en utilisant l'encart central.

NOTA BENE: Le contenu des articles n'engage que leurs auteurs.

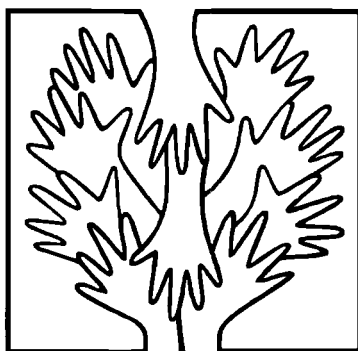


GENERALI

Assurances

Service clientèle
Place Longemalle 18 - 1211 Genève 3
Téléphone: (022) 317 02 02 - Téléfax: (022) 781 46 86

ADMINISTRATION
BANQUE
COMMERCE
COMPTABILITE
FINANCE
GESTION
INFORMATIQUE
MEDICAL
SECRETARIAT



BATIMENT
CHIMIE
ELECTRICITE
ELECTRONIQUE
GENIE CIVIL
HORLOGERIE
INDUSTRIE
MECANIQUE
TRANSPORT

KRITTER

**PERSONNEL STABLE
& TEMPORAIRE
TOUTES QUALIFICATIONS**

15, rue de la Confédération - Case Postale 1748 - 1211 Genève 1
Tél.: (022) 817 07 70 - Fax (022) 817 07 77
Adresse Internet: www.kritter.ch

LE CRITERE DE L'EMPLOI !

MEDIANE OU LA GESTION DU CONFLIT AU CŒUR DE L'ENTREPRISE

■ **NOVATRICE MAIS DÉJÀ INDISPENSABLE, MEDIANE, GESTION DE CONFLIT PROFESSIONNEL, A OUVERT SES PORTES AVEC LE NOUVEAU MILLÉNAIRE, LE 8 JANVIER 2001. SPÉCIALISÉE DANS LA GESTION DE CONFLITS PROFESSIONNELS, CETTE STRUCTURE INÉDITE, OFFRE AUX ENTREPRISES DES SERVICES DE MÉDIATION ET DE FORMATION À LA GESTION DE CONFLITS. PAR LE BIAIS DE SON SITE INTERNET, ELLE DONNE ÉGALEMENT DES CONSEILS ET RÉPOND AUX QUESTIONS DE PERSONNES EN PRISE AVEC UN CONFLIT PROFESSIONNEL. MEDIANE SE PROPOSE D'INTERVENIR EN AMONT ET EN AVANT DU CONFLIT. UN PROBLÈME QUI GRÈVE L'ÉNERGIE ET LA SANTÉ DES PERSONNES CONCERNÉES ET QUI COÛTE FINALEMENT BEAUCOUP D'ARGENT AUX ENTREPRISES (BAISSE DE RENTABILITÉ, ABSENTÉISME, ETC.). ELLE DISPOSE POUR CELA DE TROIS MOYENS D'ACTION : PRÉVENTION, INTERVENTION, CONSEIL.**

PRÉVENTION

MEDIANE se donne comme objectif de former des cadres ayant plusieurs personnes sous leur responsabilité. Par le biais d'un séminaire TAGCT (Techniques d'approches de gestion de conflit au travail) donné au sein de l'entreprise, un maximum de personnes pourront se préparer à la gestion de conflit primaire.

INTERVENTION

MEDIANE intervient dans le cadre d'un conflit déjà installé qui nécessite le concours de personnes neutres. Laura Venchiarutti, médiatrice, collabore avec un juriste et une psychologue du travail pour approfondir et traiter les dossiers. Si nécessaire, la juriste et la psychologue peuvent être présentes lors de la médiation. L'accent est mis sur la responsabilisation de l'entreprise qui finance entièrement les services de MEDIANE.

MEDIANE propose également aux entreprises un forfait qui donne un accès à ses services. Des séminaires de for-



LAURA VENCHIARUTTI
MEDIANE

mation à la gestion de conflit pour les cadres supérieurs, des permanences pour tous les collaborateurs, la possibilité de faire intervenir une personne neutre et externe à l'entreprise, etc. Ceci dans le but de prévenir conflits dégénérant qui peuvent coûter, selon les dernières études, entre 30 000 et 1 00 000 frs PAR CAS.

CONSEIL

MEDIANE se veut une structure « carrefour » qui, grâce à son site Internet, oriente les personnes, en prise avec un conflit, vers les organismes d'aide adéquats. Elle assure un service gratuit en répondant, dans un délai maximum de 48 h, aux différentes questions (d'ordre légal, général, etc.) que peuvent se poser des personnes confrontées à un conflit professionnel. D'autre part, le site fournit des informations régulières sur tous les aspects légaux, sociaux et économiques nouveaux concernant le conflit professionnel. Enfin, chaque mois, un journal en ligne propose des enquêtes, des infos et des conseils.

LE CONFLIT CHIFFRÉ

- 1 travailleur sur 10 souffre de dépression ou de stress (BIT oct. 2000)
- 58% des sujets estiment que les ennuis de travail (conflit, mobbing) constituent la source première de stress (SECO 1998-99)

CONSÉQUENCES D'UN CONFLIT:

- Absentéisme (2,4 milliards de francs chaque année liés aux absences et aux pertes de production)
- Baisse de motivation
- Arrêt de travail (2 à 3 fois plus long que d'autres maladies quand il est occasionné par une dépression)
- Productivité pouvant baisser jusqu'à 50% chez la personne harcelée et 10% chez son (ou ses) agresseur(s)
- Communication entravée

- Augmentation des affections psychosomatiques liées aux mauvaises conditions de travail
- Le mobbing représente un coût de 30 000 à 100 000 francs PAR CAS selon la Société Suisse des Employés de Commerce (SSEC)

Ces chiffres, en plus de nous faire entrevoir l'existence d'un problème réel, représentent surtout ce que beaucoup ont déjà compris et que d'autres sont en train de réaliser : le besoin de ne plus traiter le conflit professionnel à la légère sous peine de conséquences qui peuvent parfois être graves. Traiter le conflit professionnel comme une réalité bien présente qui porte préjudice à chaque partie, voilà l'objectif de MEDIANE. Du simple différent entre collaborateur jusqu'au blocage total d'une situation, MEDIANE veut prévenir, informer et agir.

LE CONFLIT SOURCE DE CRÉATIVITÉ (extrait de l'article «le conflit perpétuel», C. Jaquiéry, MEDIANE NEWS n°1)

(...) Pour qu'il y ait conflit, trois éléments sont nécessaires : des entités antagonistes (personnes, groupes ...), un objet de conflit (le différend) et une proximité fonctionnelle dans un système donné (une famille, des pays ou des peuples voisins, une équipe de travail, un service, une entreprise, un ensemble de compagnies concurrentes, etc.). Ces systèmes sont également les terrains sur lesquels les «luttres» se déroulent. Les origines des conflits sont multiples. Elles peuvent être dues au fonctionnement intime d'une personne, d'autres peuvent être la conséquence de relations interpersonnelles et des enjeux de pouvoir. D'autres encore peuvent être organisationnels. Mais souvent, c'est le désir et la convergence des désirs vers le même objet (notamment le pouvoir) qui provoquent l'antagonisme. Que cela soit pour obtenir un meilleur salaire, une position dominante dans une équipe ou sur le marché ou encore un espace, un territoire. (...) Il n'existe pas de société ou de groupe humain sans conflits. Savoir les gérer, c'est en fait savoir être. Les règles sociales et les lois contribuent à Gérer les conflits et permettent à l'homme de vivre en société.

Bien géré un conflit peut faire évoluer positivement les personnes et les organismes. (...) Une équipe de travail qui admet que les frictions en groupe sont inévitables peut constater que si elle sait le gérer, notamment en laissant émerger les idées, elle est aussi source de créativité. (...)

COMMENT AGIR EN URGENCE (Tiré de MEDIANE NEWS novembre 2001. Article de C. Jaquiéry)

Des cris, des mots outranciers, parfois même, des gestes brutaux, lorsqu'un conflit latent éclate, les conséquences peuvent être graves. Il est possible de les éviter en intervenant juste avant «l'explosion» ou juste après, en urgence. Dans le monde du travail, il est relativement rare qu'un conflit éclate soudain violemment. En revanche, la tension entre les différents protagonistes

d'un conflit grandissant peut atteindre de telles proportions qu'il devient impossible de travailler sereinement. Chaque acteur s'enferme dans son monde sans parvenir à communiquer. Selon Gabriel Mihaescu, psychologue et psychothérapeute FSP/SSTCC, arriver à faire parler de ce conflit latent, c'est déjà mettre une distance entre les interlocuteurs et l'objet conflictuel, ce qui aura pour conséquence de diminuer l'investissement émotionnel, et donc le risque d'escalade. Il faut ensuite chercher à ce qu'une solution commune en ressorte, et non pas mettre sur le devant de la scène ou imposer l'un ou l'autre des points individuels. Arbitrage neutre et extérieur Pour Franco Cavadini, sophrologue et psychothérapeute FSP, conseiller lors de médiation en entreprises, lors d'un conflit brûlant, il y a plusieurs possibilités d'action selon les situations. «On peut convoquer les deux parties en présence devant une tierce personne neutre qui joue le rôle d'arbitre», explique-t-il. L'objectif évident du troisième participant est de convertir un «combat» à deux dimensions en une exploration à trois dimensions menant à une issue. «Le mieux est d'obtenir la collaboration d'une personne venant de l'extérieur de l'entreprise. Parfois, les collègues qui ont senti monter la tension et qui, en général, en ont eu peur, veulent intervenir. Ce ne sont vraiment pas les médiateurs adéquats. Il vaut mieux faire appel, si possible à quelqu'un hors de l'entreprise ou à la rigueur venant d'un autre service. Plus souvent, on sait que c'est le supérieur direct qui intervient mais ce n'est pas non plus une bonne solution car il est trop impliqué» précise Franco Cavadini. Séparation et médiation En cas d'extrême urgence, il est toujours possible de séparer momentanément les instigateurs du conflit. Une séparation définitive qui ne serait pas suivie d'une médiation pourrait en revanche être mal vécue. Un licenciement brutal en est le plus douloureux exemple. «Cela laissera un sentiment d'inachevé, propice à la naissance de l'amertume et de la rancœur», souligne FranCo Cavadini qui poursuit «Malheureusement, la tendance générale est de laisser les personnes se débrouiller entre elles. La nonintervention est aussi une prise de position!» En tous les cas, la non-intervention peut être ressentie comme un désintérêt flagrant pour les personnes en présence. Elle peut alors être assimilée à de l'insensibilité ce qui risque de ne pas améliorer les relations futures avec les collègues ou avec les cadres. L'importance de la prévention Accepter les conflits futurs c'est aussi s'accepter tel qu'on est avec ses qualités et ses défauts. C'est accepter l'autre tel qu'il est et non pas tel que l'on aimerait qu'il soit. Une vie professionnelle équilibrée demande donc de constants efforts d'adaptations. Travailler individuellement et collectivement sur la peur de changement, sur la notion de pouvoir et sur le sens personnel de l'équité peut aider à prévenir les tensions. Mieux gérer les émotions au quotidien c'est donc aider à prévenir la naissance d'un conflit et s'il existe néanmoins, à mieux le vivre.

Pour contacter l'auteur, prière de se renseigner auprès de la direction du magazine **ENTREPRENDRE**

MAISON GENEVOISE DES MÉDIATIONS

■ **HISTORIQUE: LA MAISON GENEVOISE DES MÉDIATIONS (MGEM) S'EST OUVERTE EN AVRIL 1997 GRÂCE AU TRAVAIL DE PROMOTION DE LA MÉDIATION À GENÈVE PAR L'ASSOCIATION GENEVOISE DE MÉDIATION FAMILIALE (AGMF) FONDÉE EN 1992 ET PRÉSIDIÉE PAR LE JUGE JEAN-CHARLES KEMPF. CETTE ASSOCIATION REGROUPEAIT DES JURISTES, AVOCATS, TRAVAILLEURS SOCIAUX ET DES SERVICES COMME LA PROTECTION DE LA JEUNESSE, LA FONDATION OFFICIELLE DE LA JEUNESSE ET L'OFFICE PROTESTANT DE CONSULTATIONS CONJUGALES ET FAMILIALES.** En 1995 s'est créé le Groupement Pro-Médiation et le travail de ces deux associations a débouché sur l'ouverture de la Maison genevoise des Médiations. La MgeM a démarré tout d'abord avec la pratique de la médiation familiale puis a progressivement élargi son champs d'activité à la médiation pénale, sociale, des conflits interpersonnels du travail et dans le domaine de la santé. Par ailleurs, la Maison genevoise des Médiations a obtenu le premier prix du service public, décerné lors du forum international de Glion le 1er octobre 1999, projet élaboré par Nathalie Bornoz, Nicolas Bolli et Marcel Piccot.

FONCTIONNEMENT DE LA MAISON GENEVOISE DES MÉDIATIONS

La MgeM dépend directement du Groupement Pro Médiation-Genève (GPM-Ge) qui délègue au bureau de la MgeM le soin d'organiser son fonctionnement. Le bureau se réunit tous les quinze jours et prend les décisions importantes la concernant. Nos médiations sont payantes mais grâce à l'aide financière du Département de l'Action Sociale et de la Santé (DASS) nous avons pu constituer un fond social pour rendre la médiation accessible à tout le monde. Le coordinateur qui a été engagé en septembre 1999 à 30 a vu son activité s'amplifier et le



MARCEL PICOT
MAISON GENEVOISE
DES MÉDIATIONS

bureau a décidé d'augmenter son engagement à 50 dès septembre 2000 et de lui adjoindre une secrétaire à 30 %. Leurs fonctions consistent à renseigner les personnes, les orienter et distribuer les médiations aux médiateurs disponibles, faire parvenir les documents d'information pour les sensibilisations et formations. Ils font le

lien entre les différentes chambres et coordonnent les sensibilisations et les stages.

LES MÉDIATEURS

Les médiateurs de la MgeM ont tous suivi une formation de médiateur et travaillent en principe par équipe de deux (co-médiation). Pour chaque type de médiation au moins l'un des deux médiateurs est spécialisé dans le domaine spécifique donné. Les médiateurs sont tenus de se réunir régulièrement pour des séances d'intervision afin d'échanger autour des problèmes rencontrés dans leur pratique, ceci à titre de formation continue. A ce jour, la Maison genevoise des Médiations se compose de 5 chambres

1 - La chambre de la Médiation familiale :

La médiation familiale s'adresse aussi bien aux couples qui se séparent que lors d'autres conflits familiaux (succession, relations parents/enfants). Une équipe pluridisciplinaire d'une dizaine de médiateurs, issus du champ Juridique et psychosocial pratique la médiation familiale.

2 - La chambre de la Médiation des conflits interpersonnels du travail

La chambre traite des conflits interpersonnels du travail (difficultés relationnelles, mobbing et harcèlement). Elle s'est ouverte officiellement en juin 1999 et a eu pour



Maha Fahmy
Switzerland
Managing Director, Geneva Office
CB Richard Ellis

Executive MBA 1997

“What I learnt on Saturday, I could use on Monday”

Your Future Career Begins with Us

BSL

Business School Lausanne

for BBA, MBA, Executive MBA, DBA

Av. Edouard-Dapples 38 • P.O. Box 2290 • CH-1002 Lausanne Switzerland
Tel. ++41 21 619 06 06 • Fax ++41 21 619 06 00
<http://www.bsl-lausanne.ch> • e-mail: bsl@iprolink.ch



INSTITUT DE FINANCE
ET MANAGEMENT

Les étudiants IFM sont prêts
à réussir en entreprise,
et vous?

- ▣ **Masters :**
MBA Master of Business Administration
MBF Master of Business Finance
- ▣ **Bachelors en :**
Management, Finance, Marketing,
Communication, Systèmes d'information
- ▣ **Diplômes en :**
Management, Marketing, Informatique

Une **business school** dynamique et innovatrice
avec une ouverture **internationale** !

- ▣ Des programmes passionnants et stimulants
- ▣ Des méthodes uniques et interactives
- ▣ Un cadre moderne et prestigieux
- ▣ 3 entrées par an: octobre, janvier et avril

Visitez notre site internet : www.ifm.ch

IFM INSTITUT DE FINANCE ET MANAGEMENT
35 rue des Bains 1205 Genève, Suisse
Tel. +4122 322 25 80 Fax. +4122 322 25 85



L'ALCOOL DANS L'ENTREPRISE:

TROUVER DE BONNES RÉPONSES N'EST PAS FACILE.

LE PLAN 33 EN EST UNE!

Il s'agit d'un stage
résidentiel de 4 semaines
pour toute personne ayant
des problèmes liés à
sa consommation d'alcool

Une équipe spécialisée
et expérimentée
est à votre
disposition



Pour tout renseignement: Fondation LES OLIVIERS Secrétariat Plan 33
Route de la Clochette 88 - 1052 Le Mont-sur-Lausanne
Tél. 021 654 02 20

DONNEZ UNE IMPULSION DÉCISIVE À VOTRE CARRIÈRE !

Tous les domaines de la gestion dans le cadre du

MBA
general management

à plein temps ou
en cours d'emploi

élue meilleure
faculté d'Europe
der Spiegel 1998



Pour plus d'informations :

**ECOLE DES HEC
UNIVERSITE DE LAUSANNE**

BFSH1 • 1015 Lausanne

tél. (+41 21) 692 33 90 • fax (+41 21) 692 33 95

<http://www.hec.unil.ch/mba/> • E-mail: InfoMBA@hec.unil.ch

principale tâche de promouvoir la médiation dans ce domaine à travers différentes présentations, conférences et sensibilisations.

3- La chambre de la médiation pénale :

Le projet de médiation pénale déléguée (PL 750) a été déposé auprès du Grand Conseil en accord avec le Procureur général Bernard Bertossa en 1997. Une audition à la commission juridique du Grand Conseil pour le projet de médiation pénale a eu lieu en mars 2000. La commission s'est montrée vivement intéressée par le projet de loi de médiation pénale élaborée avec les membres du GPM. Le projet de loi a été adopté par le Grand Conseil dans sa séance du 16 février 2001. Une liste de médiateurs agréés par le GPM-Ge a été soumise au Procureur qui a assermenté les médiateurs choisis le 31 octobre 2001. Les médiateurs pénaux exerceront à la Mgem.

4 - La chambre de la médiation sociale

Cette chambre s'occupe des conflits de voisinage, des litiges entre commerçants et consommateurs, entre automobilistes, entre régisseurs et locataires, etc. Les médiateurs peuvent ainsi intervenir sur saisine directe des parties avant ou après le dépôt d'une plainte pénale. Vingt demandes d'informations ou de médiations ont abouti à la MgeM provenant soit de personnes en litige, soit de régisseurs, soit d'ilotiers. Nous avons ainsi été invités à de nombreuses présentations et conférences pour promouvoir la médiation sociale.

5 - La chambre de la médiation dans le domaine de la santé :

La chambre de la médiation dans le domaine de la santé s'est ouverte le 18 avril 2000. Cette chambre a pour but d'assurer la pratique de la médiation dans le domaine de la santé (MdS), dans un lieu autonome, de garantir l'accessibilité de la MdS au public, de devenir la référence pour la population en matière de MdS et de favoriser les initiatives et les projets de santé communautaires visant à promouvoir la MdS. De nombreuses rencontres avec diverses personnes, associations et fondations qui font partie du système de santé ont eu lieu au cours de cette année par les membres de cette chambre. Les médiatrices de cette chambre ont participé activement à diverses médiations en collaboration avec d'autres chambres ainsi qu'à des présentations sur la médiation. Toutes les médiatrices ont participé activement avec le GPM-Ge au projet de Carrefour Prévention lors de la Foire de Genève du 8 au 19 novembre 2000, la chambre de MdS a été le moteur de la participation à cette Foire.

6 - En projet : la médiation scolaire, pour laquelle des contacts ont déjà été pris.

ELÉMENTS STATISTIQUES:

7 mois en 2001		Fam.	Trav.	S o c .
Situations	56	49	5	2
Séances	71	60	8	3

Année 2000		Fam.	Trav.	S o c .
Situations	50	37	6	6
Séances	151	102	37	11

AIDE FINANCIÈRE:

Une aide financière nous a été accordée par le Département de l'Action Sociale et de la Santé (DASS) en juin 2000 et en novembre 2001 pour notre fonctionnement ainsi qu'un don par l'Organe de répartition genevois de la Loterie Romande pour notre équipement.

PUBLICITÉ:

De nouvelles plaquettes de présentation générale de la Maison et de chaque chambre ont été imprimées et sont à disposition à la MgeM. Un dossier de présentation de la MgeM a été constitué. Un site Internet a été réalisé. Une présence lors de la Foire de Genève a été assurée. Des articles (à disposition à la MgeM) ont parus sur la médiation et la MgeM et quelques émissions radio et télé ont eu lieu pour présenter la médiation et la MgeM.

Sensibilisations en 2000 :

- 14 et 15 avril Sensibilisation à la médiation qui a regroupé juges, avocats, scientifiques, responsables des ressources humaines, régisseurs ainsi que des infirmières et travailleurs sociaux.
- 9 et 10 juin Sensibilisation à la médiation pour les conciliateurs de la juridiction des Prud'hommes.
- 29 et 30 juin Sensibilisation générale à la médiation.
- 12 et 13 oct. Sensibilisation à la médiation des conflits interpersonnels du travail.
- 23-24 nov. Sensibilisation à la médiation des conflits interpersonnels du travail.
- 30 nov.- 1 déc. Sensibilisation à la médiation.

ATELIERS EN 2000:

- 10 mars Atelier de médiation demandé par les personnes ayant suivi une sensibilisation.
- 5 mai Atelier de médiation demandé par les personnes ayant suivi une sensibilisation.

CONFÉRENCES EN 2000:

- 13 mars Conférence débat pour les îlotiers de la police genevoise.
- 14 mars Commission fédérale contre le racisme, entretien avec Mme Boel-Sambuc (vice-Présidente de la commission fédérale contre le racisme), et Monsieur Karl Grunberg (membre de l'Association romande contre le racisme (ACOR), pour un projet de délégation des médiations à connotation raciste.
- 18 mai Conférence débat à la commune de Meyrin qui souhaite régler les conflits du travail entre employés communaux par la médiation et étudier la possibilité d'établir un contrat avec la MgeM.
- 19 mai Conférence-débat organisée par la CEH (Caisse de prévoyance du personnel des établissements publics médicaux du canton de Genève) et regroupant toutes les grandes compagnies d'assurances propriétaires de parcs

immobiliers ainsi que les régisseurs de la place de Genève.

8 juin Conférence débat pour les îlotiers de la police genevoise.

28 sept. Conférence à l'université de Genève, médiation et conflits du travail, sous l'égide du Professeur Gabriel Aubert avec pour conférenciers Docteur Marie France Hirigoyen, Mme Béatrice Brenneur, docteur en droit et Me Jean-Bernard Waeber, avocat et spécialiste du droit du travail et membre de la chambre du travail de la MgeM.

EN CONCLUSION:

La médiation à le vent en poupe et la Mgem continue à développer ses activités. Elle est de plus en plus reconnue et sollicitée non seulement sur la place de Genève, mais a aussi provoqué des démarches similaires dans d'autres cantons de Suisse. Le groupement Pro-médiation, à l'origine genevois est devenu romand avec des sections cantonales. D'autres centres de médiations ont ouvert leurs portes (Mediane à Neuchâtel) La Mgem organise régulièrement des cours de sensibilisations à la médiation, des conférences et interventions de médiation familiales, en entreprise, associations, administrations et organismes internationaux.

Pour contacter l'auteur, prière de se renseigner auprès de la direction du magazine **ENTREPRENDRE**

IL Y A UNE VIE EN DEHORS DE L'ENTREPRISE!

■ **IL Y A UNE VIE EN DEHORS DE L'ENTREPRISE! ELLE INFLUENCE LA PERFORMANCE DE CHACUN(E) ET LES RELATIONS DANS L'ENTREPRISE. SOMMES NOUS SANS MOYEN LORSQUE LES ALÉAS DE LA VIE PRIVÉE EMPÊCHENT DE TRAVAILLER SEREINEMENT?**

Une entreprise se doit d'augmenter la performance de chacun de ses collaborateurs si elle veut rester compétitive. Formation continue, partage des connaissances internes (knowledge management) et coaching sont des outils largement répandus dans le monde du travail. Ils sont tous orientés vers la réussite professionnelle et l'amélioration des objectifs de l'entreprise. Et pourtant les être humains qui animent ces organisations ont aussi d'autres aspirations et besoins et vivent des situations personnelles variées. Ceci n'est pas un scoop!!! Lorsque des circonstances de vie deviennent tracassantes et génératrices de stress que peut faire un(e) collaborateur(trice) qui souhaite maintenir le cap et ne pas affaiblir sa position dans le poste occupé? parler, communiquer avec des collègues, s'adresser à un service social, à son médecin, à un(e) psychologue? Parfois la position occupée ou le mode de fonctionnement de la personne ne permet pas l'ouverture aux autres au sein de l'entreprise, cette situation doublée d'une impossibilité de communiquer dans son groupe social mène parfois à des troubles psychosomatiques qui entraînent une augmentation de la tension ressentie et le début d'un enchaînement parfois fatal sur le plan professionnel. Ai-je un jour permis à un collègue de tenir le coup en lui offrant un moment d'écoute dans mon bureau? qui sait? mais ce qui est certain, c'est le souvenir de ce moment vrai où par delà sa fonction de responsable de la plate-forme de trésorerie d'un établissement financier, il a pu laisser couler les larmes qu'il retenait parce qu'il lui était impossible de communiquer



MICHÈLE EGLI-WACHS
M MÉDIATION

à quiconque l'émotion et l'inquiétude dans lesquelles le plongeait la prochaine opération cardiaque de sa fillette de 4 ans. Craquer sur le lieu de travail? pas question! un boss ne craque pas! s'en ouvrir à son épouse? il n'aurait manqué plus que cela, elle avait assez de soucis elle-même face à

la situation. Il fallait tenir... ne pas perdre la face, ne jamais perdre la face d'ailleurs! Ma formation à l'écoute, l'intégration des « outils » de PNL m'ont permis de remarquer qu'il ne se tenait pas comme d'habitude à la table du restaurant d'entreprise que nous partagions ce jour-là, que son regard était embué. Ma position dans l'entreprise, excentrée par rapport à son poste, a permis d'offrir mon bureau - espace de confidentialité -, un moment de silence - espace d'ouverture, une écoute - espace de parole. Il est reparti après avoir utilisé quelques uns des kleenex de mon tiroir de bureau et obtenu ma promesse de discrétion. Un clin d'œil de sa part quelques jours plus tard me confirmait l'impression qu'il avait pu se libérer du trop plein. Il n'était pas un collègue direct ni un ami, juste un être humain qui n'avait pas besoin d'un thérapeute mais d'une bulle d'empathie!

Puis ce fut Charlotte qui venait d'intégrer un poste de cadre après une demande de mutation interne pour enfin travailler dans la même ville que son mari. La maison est en vente à 200 km de là, ils sont enfin réunis sous le même toit, leur fils vient de se faire des nouveaux amis au lycée... Ce matin là, Charlotte remuait le sucre dans son café avec une application inhabituelle... j'ai ouvert l'espace de silence et fermé la porte de mon bureau... Hughes venait d'apprendre son licenciement ... Elle a pu dire sa colère, son dépit, sa tristesse, j'ai pu lui donner de l'information sur le processus de deuil et la nécessité de laisser s'exprimer ces émotions en les dirigeant vers

un support neutre comme un arbre en forêt. Le lundi suivant elle arrive en riant, racontant comment, ensemble, son mari et elle, ont frappé un tronc avec des bâtons pendant leur promenade du dimanche en lui balançant toutes les injures qui leur passaient par la tête. Et il y en a eu un paquet. Puis le fou rire assis ensemble au pied du chêne! Hughes me confiait quelques jours plus tard que cette expérience leur avait permis de faire face ensemble et de ne pas se perdre dans des reproches réciproques dus à une colère mal canalisée. Elle n'était pas une collègue directe ni une amie, juste un être humain qui n'avait pas besoin d'un thérapeute mais d'une bulle d'empathie!

Constatant que le renouvellement de ma boîte de kleenex devenait fréquent, j'ai choisi de me lancer dans l'aventure de l'écoute et du coaching avec les outils acquis et intégrés par ma formation à la médiation, la PNL et la démarche systémique.

J'ai eu ainsi l'occasion récemment, pendant deux ans, d'écouter et d'aider de très nombreuses personnes à se (re)situer dans le monde du travail et à s'approprier un nouveau projet de vie. La majorité d'entre elles avait eu, à un moment donné, à confronter une situation personnelle lui ayant fait perdre pied dans l'emploi ou la fonction qu'elle occupait. Personne n'avait pris l'initiative d'écouter le problème lorsqu'il n'était encore que tracas !!! et l'individu concerné n'avait pas non plus demandé à l'être. Ce fut pour certains une descente progressive aux enfers jusqu'au licenciement ou à la perte de l'activité pour les indépendants en passant parfois par des phases de harcèlement ou de mobbing venant renforcer la sensation d'être victime d'une spirale infernale. La situation personnelle de divorce, d'accident ou de tout autre aléas de la Vie est alors aggravée par celle du chômage auquel la plupart des gens ne sont pas préparés. La réparation est certes possible et des outils, des lieux sont organisés pour cela. Les offices de l'emploi (ou les ANPE en France) font leur travail. Les assistants sociaux le leur, les thérapeutes physiques et psychologiques, le cas échéant, le leur aussi. Que se serait-il passé si l'entreprise avait pu être attentive à temps?

Expérience de Georges, dessinateur projeteur. Lorsque je rencontre Georges, petit homme frêle à la veille de ses 50 ans, il est alcoolique et vit, «réfugié», chez sa vieille maman de 92 ans. Il vient d'apprendre que son contrat emploi solidarité (contrat mis en place en France par l'Etat) ne sera pas renouvelé et qu'il perd ainsi la dignité d'un revenu. La seule qui lui était revenue après un périple infernal! Il avait fait partie d'une collectivité territoriale et d'une équipe de bâtisseurs d'une ville nouvelle proche de Paris et était reconnu pour la précision de son travail de dessinateur projeteur. Sa femme le quitte, il a 35 ans. Lentement il sombre dans l'alcool et fier malgré tout, enferme sa souffrance derrière un

masque. Son travail devient moins précis, ses collègues commencent à l'exclure des projets importants pour lui rendre service disent-ils, il se ferme et ne parle presque plus avec ses collègues, les absences s'accroissent, le rejet augmente, son bureau est déplacé, il n'a plus de mission précise, l'incapacité à communiquer s'installe de part et d'autre, le masque se fendille, mais il tient bon, affirme-t-il, ça passera... Pas question d'aller voir un médecin, il n'est pas malade! «une assistante sociale? c'est pas elle qui m'aurait rendu ma femme! alcoolique moi? pensez-donc! juste un peu triste le soir et un petit verre ça aide». Le déni de sa situation l'a amené en 5 ans à être exclu de son travail et mis en disponibilité. Son employeur ne veut plus le réengager. 10 ans de «galère» passent. (chômage, RMI, etc.)

Reprenant le fil de son histoire au moment où «ça commence à se déglisser» il comprend que sa souffrance d'alors a réveillé celle, terrorisante, qu'il avait éprouvée enfant lorsqu'il se retrouva seul en «vacances» sur une plage se sentant exclu du clan familial en raison de sa santé fragile et qu'un immense sentiment d'abandon l'avait envahi. Sa mère l'avait envoyé se refaire une santé en colonie! Il n'avait pas eu conscience jusqu'à ce jour de notre rencontre que ses frères et sœurs aînés aient pu être jaloux du privilège dont il bénéficiait, lui le petit dernier, et du sacrifice financier de sa mère. Ce simple recadrage sur son sentiment d'abandon semble lui avoir permis de prendre plus de recul par rapport à la situation. Il avait été «piloté» par le petit garçon souffrant en lui pendant toutes ses années d'épreuve. Les dégâts étaient tels que pour reprendre son métier, le chemin allait être long. Georges s'est ouvert à rencontrer enfin une association d'écoute et de parole, il a rejoint un groupe d'hommes qui se réinsèrent par le travail dans le bâtiment et avec beaucoup de sagesse et de joie, il annonça quelques mois plus tard qu'il avait retrouvé une autonomie financière et qu'il avait pu s'installer seul. Il a fait le deuil de son ancien métier et pardonné à ceux qui l'avaient exclu. Il avait compris son propre rôle dans son histoire... et surtout il me confia que si il avait pu parler et se comprendre au moment où sa femme l'avait quitté, son chemin aurait été différent. «Douloureux, mais différent! C'était la première fois qu'on l'avait écouté avec bienveillance et pas «bassiné» avec 36 000 conseils!» Aucune des formes actuelles d'amélioration de la performance des forces vives d'une entreprise n'est à même d'anticiper les conséquences de la non prise en compte des problèmes personnels des collaborateurs. L'entreprise est-elle d'ailleurs le lieu de cette prise en compte? La question reste ouverte. Quelques rares expériences ont été signalées aux Etats Unis et en France à la fin des années 80 / début des années 90. L'importance d'une écoute distanciée face à certaines questions dues soit à

des situations personnelles soit à l'évolution de l'entreprise fut à chaque fois démontrée. Allégés de leur préoccupations, les collaborateurs travaillaient plus facilement et plus efficacement.

En offrant un lieu indépendant de toute hiérarchie, hors assistance médicale ou sociale où chacun pourrait de sa propre initiative, en toute confidentialité, être accueilli et écouté, exposer un problème personnel ou en relation avec autrui, améliorer ses relations interpersonnelles, s'orienter vers un mieux-être individuel, les collaborateurs pourraient alors avoir recours à l'intervention ponctuelle d'un écoutant.

Il s'agit d'obtenir une écoute clarifiante permettant ensuite, si cela s'avère nécessaire, de recourir aux services des professionnels de la santé, du social, du droit ou de la psychologie.

Ce lieu existe-t-il en entreprise? A ma connaissance, non. En entreprise, le coaching est venu apporter des outils de distanciation à l'usage de certains collaborateurs au moins. Des formations à la communication interpersonnelle sont souvent dispensées mais répondent-elles à ce besoin d'écoute, de clarification face à un dilemme personnel? J'en doute; les collègues ne sont pas, de fait, les mieux placés pour écouter les problèmes personnels de leurs pairs. Des sensibilisations à la médiation permettent parfois de mettre en place des personnes ressources capables d'écouter de manière impartiale des personnes rencontrant des problèmes en interne. Le processus de médiation proprement dit est réservé aux cas avérés de conflits interpersonnels ou du travail.

UN CADRE SPÉCIFIQUE D'ÉCOUTE DOIT ENCORE ÊTRE INVENTÉ. IL POURRAIT SE BASER SUR LES PRINCIPES SUIVANTS:

- > L'écouter, indépendant des services de l'entreprise, neutre, formé à la médiation et à l'écoute, est tenu au secret professionnel et ne conserve aucune trace des entretiens.
- > Par sa connaissance de l'entreprise et du tissu social environnant, il peut orienter, si nécessaire, les personnes qui feraient appel à lui dans un contexte professionnel, vers les bons interlocuteurs et peut leur fournir des informations en rapport avec les solutions envisagées.
- > En aucun cas il ne prend en charge les salariés et ne se substitue aux instances sociales naturelles de l'entreprise, cependant, si le besoin en était exprimé par les personnes directement concernées le recours à la médiation pourrait être envisagé en cas de différends interpersonnels

En parallèle du monde du travail, et pour pallier au manque de structure de ce type, une forme de coaching individuel privé, à l'instar du coaching en entreprise, peut offrir un accompagnement de la personne sur son propre chemin. Cette démarche s'adresse à toute personne quels que soient sa fonction et son niveau hiérarchique. Elle est systémique et dynamique et tient compte de la relation avec les autres sur le plan personnel ou professionnel. Cette écoute est basée notamment sur des principes appartenant à la médiation indépendance, confidentialité (secret professionnel), autonomie des individus, esprit de coopération et de dialogue.

Les prestations proposées permettent d'accompagner celles et ceux qui souhaitent (re)définir un but de vie, traverser des étapes cruciales et obtenir plus de conscience sur ces phénomènes de crise. Le chemin s'éclaire, obstacles et espaces apparaissent à la personne devenue son propre observateur grâce à la présence et au questionnement sans attente, d'un tiers neutre, le coach. Chacun(e) peut faire ainsi des choix personnels autonomes et responsables tenant compte de l'environnement proche ou lointain. La séance de coaching est un espace où la personne est invitée à prendre conscience de ses questions, ses désirs, ses visions et aspirations, comme source d'enrichissement et de motivation. Elle se (ré)approprie des ressources de réussite, s'organise pour atteindre des objectifs étape par étape en cohérence avec le but qu'elle a défini. La problématique rencontrée par la personne détermine le contenu des séances. Le cheminement de chacun induit le résultat. Cependant, quelle que soit la situation, une progression dynamique est proposée en cinq passages: Libération du passé, émergence du nouveau, affirmation de la personne, construction du futur, intégration dans la nouvelle réalité.

Cet accompagnement peut aussi être proposé afin de permettre à chacun(e) de comprendre ses interactions avec autrui et de prendre le recul nécessaire à toute décision importante ou de favoriser le passage d'une situation dans une autre afin que l'équilibre du système soit respecté. Si une ou plusieurs personnes sont concernées par l'interaction, elles peuvent être invitées à participer à la démarche à un moment choisi d'un commun accord entre le coach et la personne en chemin.

La société dans son ensemble (système de santé et d'indemnisation du chômage compris) n'aurait elle pas à beaucoup à gagner par cette offre simple et efficace de lieux d'écoute en entreprise, permettant d'intervenir en amont de problématiques graves et à chacun de travailler allégé de ses préoccupations personnelles parce que redevenu son propre pilote?

La réalisation de ces lieux est à la portée de n'importe quelle entreprise, quelle que soit sa taille et le domaine

de son activité. Les ingrédients sont disponibles. Ils sont aux portes des entreprises. Reste aux responsables avertis d'organiser cette offre d'écoute ou de coaching individuel pour tous les niveaux hiérarchiques et de les pres-

crire... ou voire de sponsoriser l'accès à ce type de prestation dans le domaine privé!

L'ÉCOUTE ACTIVE, UNE DÉMARCHE COMPORTEMENTALE ET LA MÉDIATION* SONT LES TROIS AXES SUR LESQUELS S'APPUIE LA DÉMARCHE SYSTÉMIQUE* PROPOSÉE PAR MICHÈLE EGLI-WACHS. SES OUTILS SONT ISSUS DE LA PNL*, DE L'ARTHÉRAPIE* ET DES SAGESSES ANCESTRALES*. EN CAS DE CHOIX PROFESSIONNELS L'ÉTABLISSEMENT D'UN PROFIL LEONARDO 345* VIENT COMPLÉTER LA PANOPLIE DU COACH.

QUELQUES DÉFINITIONS

démarche systémique

Action volontaire et consciente par laquelle la personne et son coach s'engagent mutuellement à considérer la problématique soulevée dans son contexte global et dynamique. Tenir compte de la complexité des relations interpersonnelles est un des fondements de l'approche systémique elle-même issue de la convergence de la théorie des systèmes et de celles de la communication notamment de l'École de Palo Alto.

art - thérapie

par l'expression artistique, chacun peut se réapproprier la prise de conscience, notamment, de ses attitudes face au conflit. Cette approche permet de prendre le recul nécessaire à la connaissance de soi.

sagesse ancestrales

permettent de replacer l'individu dans le contexte de sa relation avec son environnement global et le sens profond de ses actes. Les processus de décision qui en sont issus engendrent l'équilibre et le discernement personnel ou collectif par l'écoute et l'expression de chacun.

PNL

P = PROGRAMMATION

Ce terme emprunté au langage informatique recouvre la capacité humaine à créer et appliquer des programmes comportementaux emmagasinés dans le cerveau.

L'Auteur

Médiatrice, formatrice, coach. Intervient notamment en France et en Suisse, en entreprises, auprès de nombreux barreaux, du CMAP (Centre de médiation et d'arbitrage de la CCI de Paris) et du BBMC (Bureau Bruxellois de médiation commerciale)...

N = NEURO

Ce terme recouvre les notions de perceptions sensorielles et de stockage des informations par le cerveau. C'est aussi l'enregistrement des programmes comportementaux

L = LINGUISTIQUE

Le moyen de la communication humaine, verbale et non verbale

médiation

processus volontaire grâce auquel les personnes prises dans une relation conflictuelle peuvent rétablir une communication, apaiser le conflit, s'exprimer sur ce qui s'est passé, établir d'un commun accord un projet d'entente acceptable.

médiateur

personne qui accueille, écoute en toute confidentialité, intervient pour une période déterminée, fait émerger, tel un accoucheur, des solutions nouvelles en germe dans la situation spécifique, met chacun en mesure de résoudre ses difficultés en toute autonomie.

Leonardo 3.4.5

Le logiciel Leonardo 3.4.5 s'appuie sur trois niveaux systémiques : l'individu (3), le groupe (4) et l'organisation (5); Leonardo 3.4.5 s'inspire de modèles typologiques de J.G Miller (modélisation des fonctions vitales d'un organisme) pour les structure de l'entreprise et de C.G. Jung (types psychologiques) pour les préférences comportementales; il vérifie huit fonctions vitales pour l'entreprise à différents niveaux. Elles sont présentées comme un tout homogène et dynamique . Sur le plan individuel, le profil obtenu à l'aide d'un questionnaire permet à chacun de prendre conscience de ses préférences comportementales et des adéquations ou des écarts avec ses compétences ou la fonction occupée ou visée.

Pour contacter l'auteur, prière de se renseigner auprès de la direction du magazine **ENTREPRENDRE**

HARCÈLEMENT PSYCHOLOGIQUE (MOBBING) AU TRAVAIL : UNE AUTRE APPROCHE

■ LE PRÉSENT ARTICLE ABORDE LES POINTS SUIVANTS: INTRODUCTION • CONSENSUS AUTOUR D'UNE DÉFINITION • CONSÉQUENCES DU MOBBING POUR L'INDIVIDU, L'ENTREPRISE, LA SOCIÉTÉ ET LES TRAVAILLEURS • L'INDIVIDU DANS L'ENTREPRISE: LES DIMENSIONS OUBLIÉES • RÉFÉRENCES NORMATIVES ET RÔLE DES INSTITUTIONS (OCIRT - SYNDICATS) • LA PRÉVENTION: UNE NÉCESSITÉ / LIEN AVEC LA DIRECTIVE MSST • CONCLUSION



HERMOGÈNE TOIHEN
OCIRT

1. Introduction

Jamais, dans le monde du travail, on n'a autant parlé de mobbing! Des articles de presse «grand public» y ont consacré nombre de pages depuis cinq ans. Malgré les différents aperçus, le phénomène paraît encore relativement nouveau. Tous les observateurs s'accordent cependant pour remarquer que le harcèlement est un processus de destruction d'une personne cible. En 1999, l'inspection genevoise du travail (OCIRT) avait reçu 44 plaintes. 28 provenaient de travailleuses et 13 de travailleurs. Des 69 plaintes enregistrées en l'an 2000, 20 étaient des travailleurs et 49 des travailleuses. Cette évolution ne nous permet pas encore de déduire immédiatement que les femmes sont plus sujettes au mobbing que les hommes. Il faudrait notamment affiner l'analyse en tenant compte de la répartition du pouvoir hiérarchique entre les représentants des deux sexes.

2. Consensus autour d'une définition

En l'état des connaissances, on peut confirmer aujourd'hui les travaux du psychologue Heinz Leymann (1996), qui est à l'origine du terme mobbing.

« Il y a mobbing lorsqu'une personne est chicanée, brimée,

rabaissée, humiliée, harcelée, offensée ou exclue à son poste de travail par des collègues, des supérieurs hiérarchiques voire des subordonnés." La personne cible peut être contrainte d'exécuter des travaux humiliants,

insensés ou exagérément complexes. Elle est confrontée en général à un rapport de pouvoir qui se conclut presque toujours en sa défaveur.

La définition du mobbing contient trois éléments fondamentaux:

- Des actes hostiles ou ressentis comme tels par la personne cible
- La répétition des actes
- La durée sur laquelle les actes répétés se produisent. Ainsi pourrait-on retenir à titre d'exemple une fréquence des actes une fois par semaine durant six mois.

Notons toutefois qu'une telle durée est citée purement à titre indicatif. Une personne cible peut parfaitement être détruite en moins de 6 mois si par exemple la fréquence des actes hostiles est quotidienne. La question s'appréciera donc suivant les contextes.

Les phénomènes de mobbing sont préoccupants de nos jours parce qu'ils occasionnent des dégâts humains très importants. Ainsi les conséquences du mobbing peuvent toucher :

- l'individu (mobbé)
- l'entreprise
- la famille et la société
- l'ensemble des travailleurs et travailleuses de l'entreprise

3. Les conséquences du mobbing pour l'individu

Le travailleur confronté à la problématique du mobbing est malheureux. Il peut subir des troubles psychosomatiques graves s'accompagnant de nervosité. Maux de tête, troubles du sommeil et de la concentration persistent, poussant la victime à commettre plus d'erreurs dans son travail. Le cycle devient alors infernal.

On observe en outre des comportements individuels spécifiques: alcoolisme, tabagisme, état de stress et d'anxiété permanents dus aux nombreuses atteintes portées aux intérêts personnels et économiques de la personne mobbée. Ces atteintes culminent souvent à la déchéance et au licenciement de la victime.

Les souffrances humaines générées sont à la hauteur des hostilités déclenchées. La répétition et la durée d'actes hostiles, souvent anodins lorsqu'ils sont pris isolément, finissent par affaiblir le travailleur mobbé. Ce dernier n'offrira donc plus aucune résistance et manifestera des troubles de la personnalité: culpabilité, perte de confiance en soi, difficulté à s'expliquer. C'est dans ce contexte que la moindre difficulté prend des proportions importantes car le mobbé n'arrive plus à gérer de façon autonome ses problèmes. Il est obligé de se plaindre à son entourage immédiat qui, à force de répétitions multiples, considère ces plaintes comme des jérémiades. Plus personne n'écoute la victime, alors que le soutien de l'entourage (collègues, amis, proches, famille) est particulièrement important.

4. Les conséquences du mobbing pour l'entreprise

Les conséquences du mobbing pour l'entreprise sont aussi nombreuses. Il y a bien sûr la démotivation et l'absentéisme relativement durables pour cause de maladie. Il y a aussi le coût financier: mauvais climat, chute de performances, charges financières lors d'un éventuel licenciement du travailleur, tracasseries judiciaires en cas de plaintes pour licenciement abusif où l'employeur est passible de l'éventuel versement d'une indemnité pour tort moral selon l'article 101 du Code des obligations.

Par ailleurs, l'entreprise est obligée de s'investir pour retrouver et former le personnel de remplacement. Tout ceci suppose une perte de ressources: temps, finances, compétences et autres pertes directes et indirectes auxquelles s'ajoutent les atteintes à l'image de marque et à la réputation de l'entreprise.

5. Conséquences pour la famille, la société, les travailleurs-euses

De plus les victimes de mobbing courent le risque de voir leur foyer détruit: reproches, disputes, conduisent parfois à la séparation voire au divorce. Lorsque par malheur le travailleur épuisé se voit licencié, l'incidence économique pour la société entière est particulièrement négative: coût de la santé; prise en charge éventuelle du tra-

vailleur licencié par l'assurance chômage ou par l'assurance invalidité pour les cas les plus graves.

Face à la dégradation du climat de travail, certains travailleurs optent pour une attitude passive. Une telle attitude finit par les desservir, d'autant plus qu'ils courent le même risque que le mobbé, en s'abstenant d'être solidaires.

6. L'individu dans l'entreprise: les dimensions oubliées

Il s'agit ni plus ni moins de remettre l'humain au cœur des organisations et pour cause! Les situations de mobbing sont issues la plupart du temps de relations humaines dégradées. Au commencement, ce sont des conflits parfois anodins qui n'ont pu connaître une résolution convenable. Contrairement aux idées reçues suivant lesquelles les situations de conflit doivent impérativement être évitées, il faut admettre que le conflit, afférent à notre existence humaine, peut être porteur de nouvelles énergies et stimuler la créativité. Au sein des entreprises, le conflit peut même accroître la cohésion et améliorer l'auto-perception des travailleurs, pour autant qu'il soit bien géré. Les divergences d'opinions traitées précocement et de façon correcte permettent de nouvelles relations de travail fondées sur la clarté. Les points positifs du conflit ne pourront toutefois se réaliser que seulement si préexistent au sein des entreprises des mécanismes de traitement et de gestion des conflits interpersonnels avant que ceux-ci ne dégénèrent en mobbing. Dans cette logique, la prévention paraît être incontournable pour protéger la santé.

Des scientifiques étudient encore le mobbing pour en comprendre les causes et le mode de fonctionnement du mobbeur. La majorité des cas qui parviennent à l'inspection cantonale du travail à Genève mettent clairement en évidence une origine des problèmes de mobbing dans un management défaillant et dans une organisation inappropriée du travail qui considère fort peu la dimension humaine des politiques de gestion.

L'évolution du monde du travail et des risques professionnels sont observés avec une certaine appréhension aujourd'hui et les travailleurs doivent pouvoir être reconnus en tant qu'êtres humains et participer à la protection de leur santé. Le besoin de reconnaissance est fondamental et constitue l'armature de la santé mentale. Une bonne organisation du travail gagnerait d'emblée, en intégrant dans ses principes le respect de la dignité humaine. Elle doit inclure la formation, l'information et la consultation des travailleurs au sujet des questions relatives à la protection de la santé.

Par une bonne organisation du travail, il faut entendre: une bonne communication, une répartition adéquate du travail, une attention au contenu de la tâche (cahier des charges clairement défini). Il s'y ajoute un système hiérarchique allégé de même qu'une répartition claire des responsabi-

tés et des formes adaptées d'évaluation du personnel.

7. Références normatives et rôle des institutions

La Loi sur le travail a pour objectif de protéger la santé du travailleur de tout préjudice imputable aux conditions et au milieu de travail. L'article 6 de la loi prescrit notamment que :

AL.1 « Pour protéger la santé des travailleurs l'employeur est tenu de prendre toutes les mesures dont l'expérience a démontré la nécessité, que l'état de la technique permet d'appliquer et qui sont adaptées aux conditions d'exploitation de l'entreprise. Il doit en outre prendre toutes les mesures pour protéger l'intégrité personnelle des travailleurs.»

AL.3 « L'employeur fait collaborer les travailleurs aux mesures de protection de la santé. Ceux-ci sont tenus de seconder l'employeur dans l'application des prescriptions sur la protection de la santé.»

Quant à l'ordonnance 3 d'application de la Loi sur le travail (OLT 3), elle précise à son article 2 que :

AL.1 « L'employeur est tenu de prendre toutes les mesures nécessaires afin d'assurer et d'améliorer la protection de la santé et de garantir la santé physique et psychique des travailleurs. Il doit en particulier faire en sorte que :

- a. en matière d'ergonomie et d'hygiène, les conditions de travail soient bonnes ;
- b. la santé ne subisse pas d'atteintes dues à des influences physiques, chimiques, ou biologiques ;
- c. des efforts excessifs et trop répétitifs soient évités ;
- d. le travail soit organisé de façon appropriée.»

Ces dispositions de droit public consacrent clairement le principe de responsabilité et les obligations de tout employeur. Le caractère professionnel du contexte sur lequel les actions de protection et de prévention (améliorer et garantir) doivent exercer leur effet y est établi. Des références sont systématiquement faites à l'état de la technique, aux conditions d'exploitation, à l'ergonomie et à l'hygiène au travail, aux divers agents nocifs, aux efforts excessifs et répétitifs ainsi qu'à l'organisation du travail. La santé y est abordée de façon générale car mêlant sans distinction explicite de tous les facteurs de risques ; c'est-à-dire tout ce qui peut potentiellement affecter une personne : les causes et les atteintes c'est-à-dire les effets ressentis, observés, analysés, etc. (les conséquences sur la personne). Un facteur de risque peut concerner la sphère privée : critiques insultantes au sujet de l'homosexualité d'un travailleur par exemple ou encore critiques insultantes au niveau des odeurs corporelles d'une travailleuse. Les atteintes à la santé peuvent être fortement dépendante de mauvaises conditions psychosociales. Dans ce domaine, les facteurs de risque ne sont évaluable que difficilement ; (par exemple nombre, fré-

quence, durée des propos orduriers ou des gestes insultants, échelle de gravité d'actes à caractère sexuel, signaux d'alerte indiquant des tensions relationnelles excessives). L'atteinte à l'intégrité physique ou à la personnalité peut être la conséquence d'un seul facteur de risque, une fois. Une même plaisanterie peut faire rire certains à l'apéro et blesser d'autres au bureau, où l'ambiance de travail est délétère.

En droit privé, c'est le Code des obligations qui prescrit à l'employeur de respecter la personnalité du travailleur (art. 328 CO). Qu'il s'agisse de droit public ou de droit privé, toutes les dispositions citées contraignent l'employeur à respecter et à faire respecter dans son entreprise l'ensemble des valeurs¹ afférentes à la personne humaine :

- * Respect de l'intégrité physique qui concerne la vie et le corps humain
- * Respect de la santé physique et psychique des travailleurs
- * Respect de l'intégrité morale et considération sociale, qui recouvrent notamment les sentiments, l'honneur, la dignité et la réputation économique
- * Respect des libertés individuelles parmi lesquelles se rangent en particulier la liberté de conscience, la liberté d'association y compris la liberté d'adhérer à un syndicat, la liberté sexuelle et le droit à la différence
- * Respect de la sphère privée qui englobe la vie intime c'est-à-dire les faits et gestes que chacun veut garder pour soi ainsi que la vie privée.

L'employeur fait collaborer les travailleurs aux mesures de protection de la santé. Ceux-ci sont tenus de seconder l'employeur dans l'application des prescriptions sur la protection de la santé (art. 6 al. 3 LTr).

En dehors de la Loi sur le travail et du Code des obligations, les références normatives sont complétées par la Loi sur l'égalité entre femmes et hommes (Loi sur l'égalité). S'y ajoutent la Loi sur la participation et le Code pénal pour les actes de mobbing pris isolément.

Les associations syndicales ont un rôle prépondérant :

Les associations syndicales ignorent encore l'utilisation qu'elles peuvent faire de certaines dispositions légales dont l'art. 48 de la Loi sur le travail (en matière de prévention). Ce dernier leur confère le droit d'être informées et consultées sur les affaires concernant les questions relatives à la protection de la santé (...).

Le droit d'être consulté comprend pour les travailleuses le droit d'être entendues et le droit d'en débattre avant que les employeurs ne prennent une décision. Il y a le droit d'obtenir communication des motifs de la décision prise lorsque les objections soulevées par les travailleurs n'ont pas été prises en considération ou ne l'ont été que partiellement.

Ce droit est un outil dont les syndicats ne font pas encore

¹ cf. Christian Bruner et al. « Commentaire du contrat de travail » p. 97

assez usage pour affronter les situations de mobbing au sein des entreprises.

Par le truchement de telles dispositions, les organisations syndicales pourraient faire intégrer par ailleurs dans les conventions collectives de travail ou dans les contrats types des clauses d'interdiction et de prévention du mobbing, prévoir des sanctions au sein des entreprises et demander la formation en gestion de conflits de tout travailleur titulaire d'un pouvoir hiérarchique.

Rôle de l'inspection du travail - OCIRT:

Dans les cas de harcèlement (Mobbing) qui parviennent à l'OCIRT, le plaignant ou la plaignante reçoit écoute et conseils sur les orientations possibles à prendre. L'objectif de l'OCIRT n'est pas de se substituer aux psychologues ni d'ailleurs aux employeurs défaillants, mais de responsabiliser ces derniers face à la problématique. Un diagnostic est posé. Des mesures de correction sont ordonnées afin d'éradiquer de façon durable le phénomène. Il nous paraît indispensable de saisir précocement l'OCIRT dès que la personne cible perçoit les signes avant-coureurs du harcèlement car si le conflit est déjà aggravé, la confiance est rompue et seule la démission est l'issue pour le travailleur. Les interventions de l'OCIRT embrassent la question du mobbing de façon globale : traitement de la plainte de façon spécifique, demande de mise en place de concepts pour prévenir les risques d'atteintes à la santé psychique pour tout le personnel de l'entreprise concernée. L'article 48 LTr et l'art. 6 OLT3 obligent l'employeur à débattre, c'est-à-dire réfléchir conjointement et discuter avec le personnel. Il s'agit d'un cas d'application de la Loi fédérale sur l'information et la consultation des travailleurs dans les entreprises. C'est un devoir de la direction. Un cadre qui assiste sans réaction à des comportements inadéquats en matière de protection de la santé dans son domaine de responsabilité ou qui ne respecte pas lui-même les règles de protection de la santé ne remplit pas ses devoirs de cadre.

Un employeur qui démontre sa volonté de résoudre la situation est conseillé dans ce sens. La procédure prévue aux art. 51 et suivants de la Loi sur le travail entre en ligne de compte sous la menace de l'art 292 CP. La dénonciation au procureur intervient dans les cas les plus graves. L'employeur risque un emprisonnement de 6 mois au maximum ainsi qu'une amende pouvant aller jusqu'à

fr. 40 000.- (art. 48 CP).

8. Prévention du mobbing: liens avec la directive MSST - quelques pistes

La mise en application de la directive CFST 6508 dite «MSST» qui oblige à faire appel aux médecins du travail ou autres spécialistes en sécurité et santé au travail doit élever le niveau de la prévention et abaisser les coûts des atteintes en intégrant dans l'organisation des entreprises un concept plus ambitieux :

- * Déclaration de principe de l'employeur contre le mobbing
- * Campagnes de sensibilisation et d'information fréquentes
- * Analyse de l'organisation du travail et de la communication dans l'entreprise (promouvoir le dialogue interne)
- * Analyse de l'adéquation des tâches avec les capacités des individus
- * Définition claire des tâches et responsabilités
- * Formation des cadres sur les comportements à adopter
- * Traitement précoce des conflits
- * Désignation d'une personne de confiance formée et connue de tous les travailleurs-euses. Eventuellement la médiation
- * Information sur les conséquences liées au non-respect des principes énoncés
- * Promotion du respect de la dignité humaine : on peut critiquer le travail mais non juger les personnes.

9. Conclusion

Améliorer la santé au travail ou prévenir le mobbing consistera finalement à promouvoir la dimension humaine des organisations en instituant de bonnes conditions psychosociales de travail: connaître, éliminer ou réduire les facteurs de risques et créer, développer ou entretenir les facteurs de progrès. La volonté, la communication et une bonne organisation du travail sont les meilleures alliées. Pour aider les personnes confrontées à la problématique du harcèlement et les employeurs désireux de le prévenir, l'inspection du travail de Genève a conçu une brochure à ce sujet: «Soutien psychologique au travail: guide dans les méandres du harcèlement psychologique» (117pages fs. 16.-). Sur la base des 45 agissements de mobbing, différents moyens de droit y sont indiqués avec les adresses des institutions susceptibles de recevoir et de conseiller les plaignants.

Pour contacter l'auteur, prière de se renseigner auprès de la direction du magazine **ENTREPRENDRE**

LES SECRETS DE L'EFFICACITE

■ **ETRE EFFICACE, LE RÊVE DE CHACUN! L'EFFICACITÉ, VOTRE PORTE D'ACCÈS À DES POSTES PLUS ATTRACTIFS, LA SATISFACTION DE VOTRE ENTOURAGE, VOTRE ÉQUILIBRE PERSONNEL ET PROFESSIONNEL... QUELLE QUE SOIT VOTRE PRÉFÉRENCE, IL VOUS FAUT DÉFINIR «VOTRE» EFFICACITÉ ET «VOS» ENGAGEMENTS. EST-IL EFFICACE CELUI QUI PRODUIT BEAUCOUP, MAIS RENTRE RÉGULIÈREMENT CHEZ LUI ÉPUIsé ET INDISPONIBLE POUR SES PROCHES? EST-IL EFFICACE CELUI QUI A UN GRAND SUCCÈS SUR UN ASPECT DU TRAVAIL ET EN NÉGLIGE D'AUTRES? EST-IL EFFICACE CELUI QUI TRAVAILLE SANS MOTIVATION?** A mon avis, l'efficacité est ce délicat équilibre entre productivité, qualité des prestations et satisfaction personnelle dans son travail. Cet équilibre est souvent mis en péril. Celui qui connaît son métier et se connaît suffisamment lui-même aura plus de facilité pour conserver et développer son efficacité.

Etre efficace s'apprend au jour le jour, que l'on soit un professionnel débutant ou expérimenté. Il s'agit essentiellement de développer des habitudes de fonctionnement qui permettent de se faciliter le travail tout en obtenant les résultats attendus.

Pour ouvrir la réflexion sur le thème, voici quelques extraits du livre «Les secrets de l'efficacité» (en faire plus en moins de temps) de Bruno Savoyat aux Editions Maxima.

LES MILLE ET UN TRACAS DE LA VIE DE BUREAU

«La vie de bureau a ses joies et ses malheurs. À travers ces portraits des incidents de la vie de bureau, vous reconnaîtrez sans doute des situations familières.»

Se perdre dans l'information

Les temps actuels sont malades de trop d'informations indigestes. Les magazines spécialisés sont pléthores. Les



BRUNO SAVOYAT
INSTITUTE FOR BUSINESS
TECHNOLOGIES

chaînes de télévision ou de radio nous inondent d'informations de toutes sortes. Internet est un véritable océan de données sur lequel surfer peut signifier se perdre. Les fax «crachent» du papier à longueur de journée et la messagerie électronique est en train de les surpasser. Les réunions se multiplient. Le téléphone trône toujours

sur notre bureau et nous tient comme en laisse; devenu portable, il ne nous lâche plus. Les listes de distribution (mailings, fax, messagerie électronique...) sont endémiques et accablent des innocents qui ne leur ont rien demandé. En fait de «bureau sans papier», les piles de documents encombrant les tables, attendant leur heure qui semble ne jamais venir et quand enfin elle arrive, une autre pile surgit aussitôt pour occuper l'espace libéré. Dans ce dédale et ce débordement d'informations, il y a de quoi perdre la tête et s'égarer.

Les informations arrivent en vrac. Elles sont mal organisées, mal classées, sur des supports de plus en plus divers. Mises à la disposition de tout le monde, elles échappent à celui qui s'en croyait propriétaire pour lui revenir sous une autre forme. Et quant elles sont confidentielles, elles s'abritent derrière des codes d'accès soigneusement cryptés. Certains accès vous sont réservés, mais encore faut-il que vous vous souveniez des mots de passe. Retrouver des données est un exploit réservé aux aventuriers des temps modernes, ces nouveaux explorateurs qui savent découvrir, compiler et organiser l'information.

Perdre son temps

Les documents semblent disparaître alors qu'ils étaient là, tout proches, l'instant d'avant: temps perdu.

Pour un oui ou pour un non, il faut se déplacer dans l'entreprise ou à l'extérieur pour une réunion. Le temps

passé en déplacements augmente. Les voyages sont toujours nombreux. Encore du temps perdu.

Les réunions elles-mêmes sont décevantes, comparées au temps qui leur est consacré et au travail qui aurait pu y être accompli. Et il va de soi que si les réunions ne sont pas productives, c'est la faute des autres, même si c'est peut-être aussi à cause de soi ! Temps perdu.

Téléphoner devient aussi une corvée. Combien d'appels pour joindre la bonne personne ! L'interlocuteur est en réunion ou en déplacement. Pour quelques minutes de conversation, quel temps il a fallu dépenser ! Temps perdu. Un ordre tombe : l'exécution commence. Le contre-ordre arrive aussitôt. Un projet démarre. Avant même de l'avoir finalisé, il faut déjà s'atteler à un autre projet et le temps investi sur le premier est irrémédiablement passé en pertes et profits. Temps perdu.

Le dédale du système organisationnel

Le monstre du système organisationnel a pour nom « bureaucratie ». Son art est de générer du travail inutile grâce à son talent inné pour compliquer ce qui pourrait être simple et ajouter des contrôles aux contrôles dans un jeu de cascades successives. Sa mission semble être d'occuper le temps et d'asseoir l'autorité d'un chef sur un plus grand nombre de personnes, plutôt que de produire des services utiles à l'entreprise ou à l'organisation. Son effet est pervers et se révèle toujours malfaisant quand il commence à pénétrer une équipe de travail.

Plus une institution grandit, plus elle a tendance à créer des circuits tortueux pour descendre et remonter la hiérarchie. Ainsi, l'autorisation pour l'engagement d'un employé peut demander jusqu'à une dizaine de visas ; l'achat d'une seule imprimante peut également être très gourmand en signatures. Les documents font facilement des aller-retour, suivent lentement des méandres curieux, s'arrêtent sur certains bureaux, puis reprennent leur circuit, poussés par les réclamations d'un client impatient ou d'un collaborateur exigeant.

Les délais peuvent paraître impossibles quand on s'en préoccupe trop tard, ou quand on n'est pas assez organisé pour absorber sa charge de travail. Ceux que l'on pensait pouvoir tenir en raison de sa bonne organisation personnelle sont soudain repoussés par l'absence de réponse ou les retards extravagants des collègues d'un autre service, ou de son chef, ou encore d'autres correspondants. La pression extérieure et la surcharge font généralement voler en éclats les organisations peu efficaces. Leur capacité d'adaptation est faible. Elles sont peu entraînées à prendre du recul pour envisager les nouvelles situations. Si vous voulez tester la solidité de votre efficacité personnelle ou collective, voyez comment vous réagissez en temps de crise, de surcharge, de pression extérieure.

Sous la pression des humeurs de l'entourage

Travailler, c'est partager une vie collective. Difficile de ne pas se sentir touché par des remarques désobligeantes ou rudes. Difficile d'être insensible au collègue et ami qui connaît énormément d'ennuis personnels et demande beaucoup de temps pour parler et être écouté. Difficile de faire bonne figure quand le collègue du bureau d'en face est mal luné ou en colère contre tout et tous. Difficile de se concentrer sur son activité quand d'autres sont agacés autour de soi par les difficultés qu'ils rencontrent avec leurs clients, leurs activités ou d'autres collègues, et le font savoir bruyamment. Difficile d'être complètement à sa tâche quand le chef ne donne jamais de feed-back ou n'exprime jamais sa satisfaction devant ce qui a été fait. Difficile de rester attentif quand le collègue d'à côté passe sa journée à crier dans le télé-phone. Difficile d'être dans les délais quand on ne répond pas à vos demandes.

Se démotiver ou ne pas être à la hauteur des défis du professionnalisme

L'installation dans une routine de savoir-faire qui n'est plus remise en question pousse à en faire moins et, plus tard, à se démotiver. L'esprit d'initiative s'atrophie. La capacité à se remettre en question s'évapore et la résistance s'organise contre les risques de changement.

Le manque d'organisation génère des piles de papier, des retards, des oublis, des recherches fatigantes de documents égarés, des travaux inachevés. Se développe alors le sentiment de perdre le contrôle de son travail.

La limitation de l'espace de responsabilité d'une personne conduit à une diminution de son champ de perception. « Je fais ce que l'on m'a demandé, et si je n'obtiens pas les réponses attendues, ce n'est pas de ma faute ! » « On me demande de faire quelque chose de stupide, je fais quelque chose de stupide ! »

Pourtant, la qualité de service souhaitée par les clients internes ou externes s'élève de jour en jour. Ceux qui se sont endormis dans un conformisme de pensée ne se réveilleront pas, ou trop tard. Alors, après quelques sursauts d'agitation et de résistance, ils découvriront avec stupeur qu'ils ne sont plus à la hauteur du professionnalisme attendu.

Paradoxalement, le perfectionniste, si sûr et si désireux de bien faire, travaille mal. Winston Churchill a eu cette phrase lapidaire : « Perfection s'épelle p-a-r-a-l-y-s-i-e ». La meilleure manière de ne pas donner satisfaction est de vouloir être parfait. Notre monde ne demande pas la perfection, mais bien plus souvent la rapidité et la satisfaction des critères de qualité au niveau requis.

Managers débordés

Si les grandes entreprises ont en général des programmes de formation sophistiqués et des plans de développement

pour leur encadrement, c'est loin d'être le cas dans toutes les petites et moyennes structures. Les bons collaborateurs y sont promus à des postes d'encadrement et, soudain, ce qui était une reconnaissance de leurs loyaux services devient un cadeau empoisonné. Ils se trouvent désorientés, en difficulté, voire en échec. Ils ne savent pas manager ! Leur nouveau métier exige de nouvelles compétences. Ils étaient appréciés, ils deviennent critiqués. Par méconnaissance des outils de management, les nouveaux managers sont surchargés et n'ont ni le temps, ni la volonté de diriger et de piloter leurs collaborateurs. Les managers qui sont formés au management et qui veulent se tenir informés, sont confrontés à des théories multiples, contradictoires et qui se renouvellent sans cesse. Ce qu'ils veulent : savoir comment s'en sortir au quotidien.

POURQUOI CES DYSFONCTIONNEMENTS ?

Globalement, nous pouvons considérer trois origines à ces problèmes : la formation, l'individu, l'environnement.

Première origine : la formation est incomplète. S'organiser est un aspect du travail qui est peu enseigné. Après des études professionnelles, c'est subitement la découverte d'un univers de papiers, d'écrans, de téléphones. Ce nouvel univers est agité par des informations, des sollicitations, des non-dits qui se croisent, se télescopent, se contredisent, se pulvérisent à haute vitesse devant nos yeux, dans nos oreilles, dans notre cerveau... Les rythmes tranquilles de l'université et des écoles professionnelles préparent rarement à survivre dans cet univers survolté. Seconde origine : l'individu lui-même. Ses valeurs ne le poussent pas à l'efficacité. Il est préoccupé par lui-même ou par des événements extérieurs, et n'est pas disponible intérieurement. Il n'est pas assez structuré, il ne sait pas s'autodiscipliner. Il est plutôt fataliste et défaitiste.

Troisième origine : l'environnement ne facilite pas l'efficacité. L'entreprise elle-même et son management, mais aussi son réseau d'interlocuteurs externes, manquent d'un système organisateur, malgré les injonctions fréquentes à être efficace. L'environnement génère pression, désordre et inefficacité.

LA LOI DE LA PARESSE INTELLIGENTE

La loi du moindre effort est connue. La tendance naturelle de l'être humain est de faire le moins d'efforts possible pour atteindre un résultat. C'est vrai dans tous les domaines. Lorsqu'il y a un frottement sur une roue de votre vélo, l'effort pour pédaler est plus important, et vous chercherez à la réparer pour vous éviter de gaspiller votre énergie. Même la foudre est paresseuse, puisqu'elle choisit le chemin le plus court entre deux polarités.

Mais la paresse est unanimement décriée. Il serait temps de la réhabiliter ! Le paresseux n'est pas forcément celui que l'on croit. Le terme de paresseux fait partie du langage scolaire, et est plutôt utilisé pour désigner un élève nonchalant qui n'a pas fait son travail. Celui que l'on considère comme paresseux va passer beaucoup plus de temps à travailler parce qu'il dilue son attention. Il lui faut passer plus de temps pour apprendre parce qu'il est distrait. Le vrai paresseux, lui, a compris que, si pendant les explications du professeur, en cours, il comprenait et intégrait le maximum, il aurait bien moins de travail par la suite et aurait donc plus de temps à sa disposition pour d'autres activités intéressantes. La paresse intelligente est à mon sens un bon moyen d'expliquer le principe des gens qui réussissent grâce à une bonne organisation. Ils cherchent à obtenir les meilleurs résultats avec le moins d'énergie possible et dans le moins de temps possible. Ils passent donc du temps à chercher les voies les plus simples et à développer les habitudes qui leur permettent de fonctionner à l'économie. Vive la facilité !

LA ROUE DE L'AMELIORATION TOURNE SANS CESSER

Le plaisir de la vie est d'apprendre, de se développer, de pouvoir s'arrêter et de se reposer, puis de reprendre un chemin d'évolution. "Quand l'éducation d'un homme est finie, il est fini" (E. A. Filene). Le concept d'apprentissage permanent est de plus en plus reconnu, d'abord par les grandes entreprises qui ont donné le ton, puis par la grande majorité des organisations et des individus.

La réalité se révèle de plus en plus complexe et déroutante, mouvante et vivante. Elle est angoissante pour ceux qui croient avoir fini leur chemin d'apprentissage. Elle est fascinante pour ceux qui ont choisi de mettre leur plaisir dans le changement permanent. Révisons notre logique linéaire habituelle où nous pensions en termes de dépendance ou d'indépendance des éléments, et entrons dans l'univers grandiose de l'interdépendance des éléments. Tout change et tout est interactif.

Les dernières vagues des anciens modèles de l'entreprise viennent encore se briser sur les nouveaux rivages de l'innovation, de l'action immédiate, du management de la communication, du nomadisme, du travail en réseau... Les nouvelles générations se forment à travers la culture Internet. Elles ont un goût aigu pour la curiosité, pour la diversité, pour la tolérance, pour la remise en question des opinions établies, pour l'autonomie. Elles ont la capacité de développer des sentiments d'appartenance à des organisations sans avoir jamais rencontré l'un de leurs membres. Elles trouvent leur place dans des réseaux mobiles, riches et variés. Elles ont un goût pour chercher

l'information, pour enquêter et travailler en réseau. L'entreprise de demain sera bâtie sur leur manière d'être, celle de ceux qui appartiennent à la «Net Gen» (la génération Internet) et que l'on nomme déjà les «Net Generators». Les entreprises et leurs organigrammes commencent une mue inévitable vers des structures en réseau et vers des manières de penser et de savoir en réseau. La remise en question permanente est indispensable, elle fait déjà partie de la culture actuelle.

Le chemin d'évolution n'a pas un but ultime, il est le but ultime. Ce n'est pas l'arrivée qui est le but, c'est dans l'avancée que réside le plaisir et l'accomplissement. Pour parcourir les plaisirs du chemin d'évolution, quatre de ses voies parmi d'autres peuvent être explorées. Elles pourront vous guider dans votre voyage à travers l'amélioration permanente : celle de l'expert ; celle du provocateur ; celle du fou ; celle du sage. [A découvrir dans le livre «Les secrets de l'efficacité» de Bruno Savoyat].



Bruno Savoyat est l'auteur du livre «Les secrets de l'efficacité» (En faire plus en moins de temps), aux Editions Maxima Laurent du Mesnil. 338 pages. Première édition en 2000, seconde édition revue et augmentée en 2001. L'ouvrage comporte trois grandes parties : les secrets de l'efficacité individuelle, les secrets de l'efficacité en équipe, les secrets de l'efficacité dans le travail avec les Nouvelles Technologies et contient de nombreuses astuces Web. Le livre est très concret et vous aidera dans vos missions.

L'auteur, basé à Genève, est le dirigeant d'IBT (Institute for Business Technology) pour la Suisse, la France et les pays de la Francophonie. Il est coach de nombreux dirigeants et développe des programmes d'efficacité. IBT fournit ses services aux entreprises pour assister individus et équipes à développer une meilleure efficacité dans leur travail quotidien en tenant compte tant des facteurs économiques que des facteurs humains.

IBT participe depuis plusieurs années aux Congrès mondiaux de la Jeune Chambre Internationale et y donne conférences et ateliers.

Pour contacter l'auteur, prière de se renseigner auprès de la direction du magazine **ENTREPRENDRE**

Les Hautes Ecoles Spécialisées : des formations supérieures reconnues sur le plan européen.



Pour les inscriptions et les demandes d'informations complémentaires, n'hésitez pas à prendre contact avec l'une des écoles HES de Genève.

Ecole d'ingénieurs HES de Genève

Rue de la Prairie 4
1202 Genève

Tél. 0041 22 338 04 00
Fax 0041 22 338 04 10
E-mail info@eig.unige.ch
<http://www.eig.unige.ch>

Domaines de formation

- Technologies de l'information
- Mécatronique et productique
- Construction et environnement

Ecole d'ingénieurs HES de Lullier

1254 Jussy

Tél. 0041 22 759 18 14
Fax 0041 22 759 18 87
E-mail info.lullier@etat.ge.ch
<http://www.hesge.ch/lullier>

Domaines de formation

- Agronomie
- Architecture du paysage
- Gestion de la nature

Ecole Supérieur des Beaux Arts HES (non membres de la HES SO)

Boulevard Helvétique 9
1205 Genève

Tél 0041 22 311 05 10
Fax 0041 22 310 13 63
E-mail info.esba@etat.ge.ch
<http://www.hesge.ch>

Ecole supérieure d'arts appliqués HES

Rue Jacques-Necker 2
1201 Genève

Tél. 0041 22 732 04 39
Fax 0041 22 731 87 34
E-mail info@ead.hesge.ch
<http://www.ge.ch/arts>

Domaines de formation

- Communication visuelle
- Architecture d'intérieur
- Design 3D (céramique/objet, model/ stylisme, bijouterie/objet)

Haute école de gestion HES

Campus Battelle
Route de Drize 7
1227 Carouge-Genève

Tél. 0041 22 705 99 99
Fax 0041 22 705 99 98
E-mail info@heg.ge.ch
<http://www.ge.ch/heg>

Domaines de formation

- Gestion d'entreprise
- Informatique de gestion
- Information et documentation

Séminaires & cours postgrades HES Genève

Formation continue (1-5 jours)
dans les domaines en rapide et
constante évolution

- Informatique
- Gestion de production
- Gestion d'entreprise
- Gestion financière
- Marketing
- Matériaux
- Qualité
- Ressources humaines
- Technologie
- Vente
- Multimedia
- Arts

Programme & inscriptions

HES-SO
Haute Ecole de Genève
Séminaires et cours postgrades
Ch. du Château-Block 10
1219 Lignon

Tél. 0041 22 795 25 00
Fax 0041 22 795 25 09
hes-formation@hesge.ch
<http://www.hesge.ch>

Hes·so
Haute Ecole Spécialisée
de Suisse Occidentale

Créer le futur.

PLUS JAMAIS VICTIME

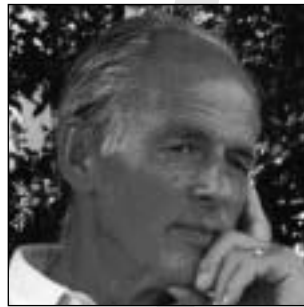
AU COURS DE MES VOYAGES, RECHERCHES, SÉJOURS DANS PLUS D'UNE QUARANTAINE DE PAYS DES CINQ CONTINENTS, J'AI EU L'IMMENSE PRIVILÈGE DE VOIR VIVRE DES MILLIERS D'INDIVIDUS DE CULTURE, RELIGION, MILIEU SOCIAL, RACE ET CONDITIONS MATÉRIELLES FORT DIFFÉRENTS. J'AI VU DE PRÈS DES GENS OBJECTIVEMENT VICTIMES DE SITUATIONS D'UNE DURETÉ INCROYABLE ME PARLER AVEC LE SOURIRE DE CE QU'ILS FAISAIENT POUR AMÉLIORER LEUR SORT, TOUT COMME J'AI CONNU DES GENS QUI AVAIENT TOUT, MAIS TOUT, POUR RÉUSSIR ET QUI PARVENAIENT ENCORE À SE VOIR COMME VICTIMES DE LA SOCIÉTÉ OU DU SORT. Boris Cyrulnik, dans un livre dont le titre est tout un programme de vie, *Un merveilleux malheur*, présente le cas de personnes qui semblaient d'avance condamnées à l'échec par tout ce qu'elles avaient vécu dans leur petite enfance – par exemple les camps de la mort nazis, les orphelinats roumains du début des années 90. Et pourtant elles arrivaient à triompher de ces conditions de vie et à vivre une vie normale.

Cela fait de nombreuses années que je travaille dans le domaine du développement personnel. Je suis arrivé à la conviction profonde qu'une des décisions les plus importantes qu'un individu puisse prendre dans sa vie – peut-être la plus importante – est de savoir s'il va se considérer comme victime ou comme responsable de la réussite de sa vie.

Mais avant d'entrer dans le vif de notre sujet, je voudrais faire trois remarques importantes.

Le philosophe français Jean Guilton a écrit, « Il n'y a pas d'éducateurs, il n'y a que des gens qui montrent aux autres comment ils font pour s'éduquer eux-mêmes ». Ce que j'avance dans ces pages a été testé dans le feu de l'épreuve, que ce soit dans ma vie personnelle ou celle d'autres personnes, en général connues de moi.

Ensuite, je n'ai pas la prétention de dire à une seule personne sur cette terre comment elle devrait penser, vivre, agir. Il est déjà assez difficile de vivre sa propre vie avec



MICHEL PRADERVAND
ÉCRIVAIN-FORMATEUR

un minimum de cohérence, sans avoir la prétention de dire à d'autres comment vivre la leur. Alors prenez ces pages comme un simple échange amical, un partage d'expériences. Finalement, ne croyez rien de ce que j'écris avant de l'avoir testé pour vous-même, dans votre propre vie. Il y a déjà assez de gourous ou spécialistes qui parcourent la terre en disant : « Yaka, yaka », « C'est comme ceci », ou, « Voici la vérité ». La seule bonne vérité est une vérité vécue, testée au feu de la vie. Cela, vous seuls, chère lectrice, cher lecteur, pouvez le faire.

Il est essentiel de ne pas introduire de jugement moral sur l'attitude de victime ou responsable. Ce n'est pas « mauvais » d'être victime, ni « bon » d'être responsable. Ce sont des étapes à travers lesquelles nous passons tous. Il faut les observer, sans porter aucun jugement moralisant. Une personne qui est victime a besoin de compréhension et de compassion, pas de jugement.

Pendant que j'écrivais ces lignes, un ami allemand que j'ai respecté toute ma vie pour sa force, son sens exceptionnel des responsabilités, et chez qui en plus de trente ans d'amitié je n'avais jamais senti la moindre trace de l'esprit de victime, m'a téléphoné. Il était au fond du trou. Sa femme venait de le quitter. Il avait reçu sa lettre de licenciement. Son fils avait manqué de loyauté envers lui de façon invraisemblable, et ses finances étaient dans le rouge vif. Il se sentait pour une fois presque englouti par les circonstances de sa vie. C'était son droit. Il avait perdu toute maîtrise des événements. Il avait rapidement besoin d'aide, et surtout de beaucoup de compassion.

Certaines personnes qui se complaisent dans la mentalité de victime, par contre, peuvent avoir besoin d'une bonne secousse. Cela peut être la plus grande forme d'amour à leur égard. Je pense à un homme qu'une de mes collègues visitait en prison. Pédophile notoire, il avait abusé d'enfants de deux ou trois ans. Cet homme se voyait

comme totalement victime de la société. Il n'était absolument pas conscient d'avoir fait du mal. Cela ne semblait ni indiqué, ni thérapeutique d'exprimer de la commisération à son égard. Sans le juger, la fermeté semblait en l'occurrence plus de mise.

Galilée disait qu'on ne peut rien apprendre à un homme, on ne peut que l'aider à découvrir ce qu'il sait déjà. De plus en plus, mon outil pédagogique préféré est la question. Le spécialiste américain des communications, Neil Postman, a dit de la question qu'elle constitue notre principal outil intellectuel. Aussi trouverez-vous, amie lectrice, ami lecteur, au fil des pages de cet ouvrage, des Q majuscules. Je souhaite que vous y fassiez de petites haltes buissonnières pour réfléchir à l'interrogation que je soulève et qui, je l'espère, vous aidera à approfondir votre réflexion sur ce thème.

Je ne saurais terminer cette introduction sans partager ma conviction intime que la vie est une invitation constante à la découverte des lois d'harmonie qui gèrent toute forme de vie. Ces lois, on ne peut les découvrir que si l'on sort de la « zone de confort » (du « parking payant ») d'une attitude de victime pour le grand large - combien plus tonifiant et aventureux - d'une vie responsable qui implique des risques assumés en pleine conscience.

DES VICTIMES RESPONSABLES!

Dans un de ses ouvrages, le spécialiste américain de l'estime de soi, Nathaniel Branden, raconte le récit de deux frères, fils du même père alcoolique, qu'un psychologue avait interviewés. L'un était devenu alcoolique, l'autre ne touchait pratiquement pas à l'alcool. Le premier, qui se voyait comme victime de son éducation, répondit au psychologue que son alcoolisme était facile à expliquer :

« Voyez-vous, mon père était un alcoolique. On peut dire que j'ai appris à boire sur les genoux de mon père ». Le second répondit, « Voyez-vous, mon père était un alcoolique. On peut dire que j'ai appris très tôt dans la vie que l'alcool peut être un poison ».

Voilà deux frères, élevés dans les mêmes circonstances, avec les mêmes parents. Pourquoi un des frères était-il devenu alcoolique, alors que le second ne touchait pratiquement pas à l'alcool ? Nous reviendrons sur cette question importante plus loin.

UNE DISTINCTION FONDAMENTALE

Dès le départ, il importe de faire une distinction qui sera fondamentale pour la suite de cet ouvrage : la distinction entre une personne qui est objectivement victime d'une situation qu'elle ne contrôle pas - un tremblement de terre, la famine née d'une sécheresse catastrophique, un parent ou un compagnon atteint d'une maladie débilitante - mais qui réagit de façon subjectivement respon-

sable, et une autre personne qui se sent subjectivement victime des circonstances.

Définissons aussi le terme responsable, qui prête facilement à malentendu. Par responsable, nous entendons la capacité à répondre avec intelligence, créativité et amour à toute circonstance qui se présente.

On peut donc assumer la responsabilité d'une situation, sans admettre de culpabilité. Ainsi, je peux me sentir responsable de la façon dont j'assume un problème d'obésité ou une dette, sans me sentir nécessairement coupable du problème. J'irai jusqu'à dire que ce n'est QUE si vous ne vous sentez PAS coupable que vous avez de bonnes chances de vous en tirer. La culpabilité est LA MAFIA DE L'ESPRIT, contrairement au repentir ou au regret face à une erreur commise, qui sont des attitudes positives et adultes.

Méfiez-vous en comme de la peste. Il n'y a absolument rien de positif, ni même de nécessaire dans la culpabilité. Elle n'a pas la moindre valeur éducative. La culpabilité est une attitude à 100 % négative. C'est aussi un des mécanismes de manipulation et de domination les plus répandus sur la terre. Se complaire dans une sorte de culpabilité morbide est d'ailleurs un des mécanismes psychologiques pervers qui permet à beaucoup de personnes de ne pas assumer leurs responsabilités face à la vie.

La personne qui m'a le plus appris sur le thème victime-responsable s'appelle Roger Mc Gowen, à qui ce livre est dédié. Il est depuis 16 ans dans le couloir des condamnés à mort dans la Charles Terrell Unit, une prison à haute sécurité à Livingston, au Texas, pour un crime qu'il n'a pas commis selon des témoignages jamais présentés lors de son procès. Si une personne sur la planète pouvait se justifier d'être victime, c'est Roger.

Roger est né dans Ward 5, un des pires ghettos de la ville de Houston. Élevé par sa mère, il ne fréquenta que l'école primaire. Arrêté par la police parce que le meurtrier présumé avait emprunté sa voiture, Roger eut un avocat commis d'office qui était alcoolique. Ce dernier ne visita pas une seule fois son client avant le procès et prépara sa plaidoirie sur la base du rapport de police. Il s'endormait régulièrement pendant le procès de son client. (Un juge texan a jugé qu'il n'était pas anticonstitutionnel pour un avocat de s'endormir pendant le procès de son client !). Plusieurs fois, l'huissier du tribunal dut aller chercher l'avocat au bar attenante au tribunal - il avait « oublié » son client. Un membre du jury qui était policier intimida les jurés pour qu'ils votent la peine de mort, bien que plusieurs membres y étaient opposés.

Roger fit appel. Pendant cinq ans, il ne reçut aucun signe de son nouvel avocat. Après cinq ans, Roger (qui n'avait droit comme les autres condamnés qu'à deux téléphones par an) réussit à atteindre l'avocat qui lui expliqua qu'il n'allait pas

prendre son cas, car il était très ami avec un des policiers impliqués dans l'affaire. Cinq ans en tôle pour rien.

La première fois que je visitai Roger, en avril 1999, il était encore détenu à la tristement célèbre prison de Huntsville, Ellis One Unit, une institution où régnait une violence inouïe. En été, il pouvait y faire tellement chaud qu'un voisin de Roger y est mort de chaleur. En hiver, on y grelotte souvent. Roger me parla dans une de ses lettres d'un de ses voisins de cellule qui devait être mis à mort le mercredi. Dans la nuit du dimanche au lundi, il eut une crise cardiaque. On s'empressa de l'amener à l'hôpital pour le soigner... afin de pouvoir l'exécuter bien vivant le mercredi! Le petit-déjeuner était servi à 2 h 20 du matin, le déjeuner entre 8-9 heures, le dîner vers 15 heures Une description détaillée de cet enfer couvrirait des pages. Pourtant, en octobre 1999, Roger pouvait m'écrire les lignes suivantes (que je reprends de mon précédent livre sur le bonheur):

«Je crois que chacun est responsable de sa vie... À un moment, j'étais une victime, et je commençais à me sentir comme une victime, blâmant tous les autres pour mes problèmes. Mais j'ai réalisé que je devais prendre la responsabilité de mes propres actions, et que c'était la seule façon de ne plus me sentir victime... Chaque jour, je trouve quelque chose pour laquelle remercier la Providence. Quand il fait froid, et que les autres s'en plaignent et ne veulent pas sortir du lit le matin, moi je me roule en bas de mon lit et je commence à faire des pompes. Et tout le temps je remercie Dieu d'être capable d'avoir froid et de ressentir le froid. Car beaucoup de nos gars qui, l'année passée, se plaignaient du froid ne sont plus là pour s'en plaindre. [Parce qu'ils ont été mis à mort]. Chaque journée et tout ce qu'elle contient est une bénédiction... Nous sommes responsables de tout ce qui entre dans notre vie, car ce que nous laissons entrer dans nos vies forme nos vies. C'est nous qui choisissons si ces choses sont de l'enfer ou du ciel».

En mars 2000, Roger fut transféré avec les autres détenus du couloir de la mort à la prison Charles T. Terrell à Livingston, Texas. Les conditions y sont encore bien pires. Aucun contact entre détenus (ils sont 23 heures sur 24 dans leur cellule, si on ne leur supprime pas l'heure d'exercice en solitaire dans une cage grillagée de

la cour). Pendant six mois, les détenus ne reçurent aucun repas chaud (il se peut que cela continue, mais Roger ne le mentionne plus). Ils vivent complètement isolés dans des cellules de 2x3m, avec, pour Roger, une minuscule ouverture qui donne sur un mur, sans aucun horaire quotidien – les repas, l'exercice, le courrier, ne sont jamais aux mêmes heures, afin de les déstabiliser un peu plus. Ils n'ont même pas le droit de faire des travaux manuels, ce qui est contraire à la loi sur les prisons. On dirait que, dans les plus petits détails, on fait tout pour les humilier ou rendre leur vie difficile. Ainsi, ma femme Elly avait collé pour Roger, sur une belle carte postale, des fleurs alpines que nous avons pressées pour lui. L'administration de la prison les a arrachées, sous prétexte que les prisonniers ne peuvent pas recevoir de «cadeaux»! Fin 2000, on accusa Roger d'être membre d'un gang – lui qui est un prisonnier modèle sans aucune possibilité de contact avec les autres détenus! Pour le punir, les gardes venaient à l'improviste dans sa cellule tout jeter sens dessus dessous, voire détruire ses rares possessions (cela se produisit deux fois le jour de son anniversaire). Si on voulait scientifiquement rendre des gens fous, il serait difficile de faire mieux.

Pourtant, en janvier 2001, au milieu de ces épreuves particulièrement pénibles, Roger, à qui j'envoie le manuscrit anglais de mon livre *Vivre sa spiritualité au quotidien** chapitre après chapitre (interdiction d'envoyer des livres aux détenus), m'écrivait:

«J'ai reçu *Vivre sa spiritualité au quotidien*. Dès que j'ai commencé à lire, mon fardeau a commencé à s'alléger. J'ai fermé les yeux et dit à la Providence que je ne savais pas quelle leçon je devais apprendre, mais je savais aussi qu'Elle ne me laisserait pas souffrir ainsi sans raison. J'ai commencé à bénir tous les gardiens, particulièrement ceux qui avaient éparpillé ou détruit mes affaires. J'ai réalisé que la Providence me montrait le calme au milieu de la tempête, et qu'en réalité, il n'est pas difficile d'aimer... Je refuse de me courber devant la haine. Ils ne peuvent pas me forcer à les haïr. Je continuerai à les bénir quoiqu'ils détruisent de mes affaires, parce qu'ils ne peuvent pas détruire l'amour que je ressens pour eux comme enfants de Dieu. Je dois leur pardonner mille fois pour le mal qu'ils font. JE NE SERAI PAS UNE VICTIME».



Ce texte est le début du livre «Plus jamais victime» édité aux Editions Jouvence. 96 pages, 10,5 x 17,5 cm, 4, 90€

Pour contacter l'auteur, prière de se renseigner auprès de la direction du magazine **ENTREPRENDRE**



Service de formation continue

Statistiques : comprendre ce que les chiffres vous disent

Les 30, 31 janvier et 1er février 2002

L'art de faire bonne impression

Les 14 et 15 mai 2002

Initiation théorique et pratique à la dynamique des groupes

Les 20, 21, 23, 24 et 25 septembre 2002

Renseignements

Service de formation continue

Université de Lausanne

Château de Dorigny

1015 Lausanne

Tél. 021 / 692 22 90

Fax 021 / 692 22 95

Internet: <http://www.unil.ch/sfc/>

E-mail: formcont@unil.ch

Luce Mottier

RESSOURCES HUMAINES

Cabinet de Recrutement & Conseils

Experienced Global Service and Significant Know-how in Outsourcing Human Resources Management

We offer our client a significant experience and a "know-how" in Human Resources management enabling us to perform and carry out assignments according to our threemajor activities:

- Recruitment through advertisement and : or through International Executive Search
- Human Resources Audit, Set up and Management

Implementation, Relocation and Opening of Companies or Subsidiaries

2, Rue de la Pâtisserie - CH-1204 Genève

Tél. +41 22 810.20.25 - Fax: +41 22 810.20.29 E-mail: info@lucm.ch

FRANÇAIS - ALLEMAND - ANGLAIS - ITALIEN - ESPAGNOL - ALBANAIS - ARABE
RUSSIE - VIDDISH - TURC - SUÉDOIS - SCHWYZERDUTSCH
GREC - HOLLANDAIS - HONGROIS
PORTUGAIS - POLONAIS - CHINOIS - FINNOIS - HÉBREU - JAPONAIS - ROUMAIN

20 ans **INSTITUT VARADI SA** **20 ans**

Le tour d'une langue en 80 heures
Anglais • Allemand • Français + 33 langues
Diplôme de secrétariat et d'informatique en 3 mois
Programmes spéciaux pour entreprises et banques
Programmes personnalisés 7 jours sur 7 • Horaires à la carte
3, rue du Conseil-Général · 1205 Genève
Tél. 736 28 74

LES LANGUES : N° 1 en Formation Professionnelle
Essayez : la Suggestopédie et autres méthodes innovantes
Cours actifs bien différents

- APPRENTISSAGE ACCELERE
- ACCENT MIS SUR LA LANGUE PARLEE
- COURS AU CENTRE OU DANS LES ENTREPRISES

RENDEZ-VOUS POUR DEVIS MAINTENANT

Début 2002 : Anglais I, II et III



CENTRE DE SUGGESTOPÉDIE

case postale 155
1224 Chêne-Bougeries
Tél. (022) 348 60 56
e-mail: centredesuggest@planet.ch

Comm'Unique

Régie Publicitaire
Conception Graphique

HP media **VU pour être LU**

7, avenue de Chamonix

1207 Genève

Tél. 022 786 70 00

Fax 022 786 70 13

e-mail: egli@hpmedia.ch

Internet: <http://www.hpmedia.ch>

Adecco

BANQUE & FINANCE

**UN NOUVEAU MONDE
POUR L'EMPLOI!**

Adecco Ressources Humaines SA
Bd Jaques-Dalcroze 7 - 1204 Genève
Tél. 022/718 44 90

Geneve.BanqueFinance@adecco.ch
www.adecco.ch

LES FACTEURS INTANGIBLES: UNE NOUVELLE RUÉE VERS L'OR?

LES FACTEURS INTANGIBLES ONT TOUJOURS ÉTÉ UN SUJET DE PRÉDILECTION DANS LES DISCOURS DE NOËL : L'HOMME AU CENTRE DE NOS PRÉOCCUPATIONS. MAIS LORSQU'ON AURAIT DÛ ARRIVER AUX CHOSES " SÉRIEUSES ", ON IGNORAIT SIMPLEMENT LEUR EXISTENCE. CECI VA CHANGER RAPIDEMENT GRÂCE À UNE PRISE DE CONSCIENCE DU MONDE FINANCIER, NÉE AVEC LES RÉCENTS ÉVÉNEMENTS. LA NON-MAÎTRISE DE CES FACTEURS EST DE PLUS EN PLUS CONSIDÉRÉE COMME UN RISQUE QUI PEUT METTRE EN DANGER LA SURVIE DE L'ENTREPRISE. Dans le passé le top management, ses consultants et l'actionnariat étaient unanimes: ce qui compte, c'est le bottom line, tout le reste fait partie des aspects opérationnels délégués aux niveaux hiérarchiques suivants. Un spécialiste de la formation des conseillers d'administration confirme cet état d'esprit: «J'avais proposé à 200 conseils d'administration une évaluation de leurs compétences collectives, 6 se sont déclarés intéressés et aucun n'a finalement accepté de se soumettre à cet exercice. Ceux qui sont aux commandes ont une rhétorique brillante faite de modestie et de remise en question de soi-même, mais quand on creuse un peu au niveau des facteurs intangibles, la disponibilité d'affronter le sujet est très faible, tant au niveau individuel qu'au niveau collectif.»

LES FACTEURS INTANGIBLES, QU'EST-CE QUE C'EST?

Il est vrai que, quand on parle de facteurs intangibles ou de «soft factors» pour utiliser le terme anglo-saxon, on a face à soi une nébuleuse faite de peu d'éléments concrets et objectivables. En font partie

- les modalités de communication
- la circulation de l'information
- les compétences collectives et l'aptitude à travailler en teams



CHRISTOPHE MUTH
HES-SO – CM TEAM

- les rôles et rituels qui marquent les différences entre les niveaux hiérarchiques
- la définition et le respect d'un code d'éthique, souvent défini dans une charte
- le knowledge management
- le bien-être, la motivation et le sentiment d'appartenance des collaborateurs
- les légendes entretenues consciemment ou inconsciemment à l'intention de l'intérieur et de l'extérieur de l'organisation
- la façon de gérer l'espace
- l'esthétique et le code de signes que l'organisation utilise pour se présenter aux autres et à elle-même

Ces éléments se superposent en partie et s'influencent réciproquement, ce qui ne facilite pas la possibilité d'en tracer un tableau clair. En fait, ils représentent la partie la plus complexe de l'organisation, celle qui fait la différence entre son aspect matériel et structurel et sa réalité d'organisme vivant.

On a souvent résumé ces facteurs sous le terme «culture d'entreprise». Le terme culture organisationnelle serait plus approprié, car dans une même entreprise peuvent cohabiter plusieurs cultures, qui sont soit le fait de départements différents (ségrégation horizontale), soit le fait de distances hiérarchiques importantes (ségrégation verticale).

PROMESSES OU RISQUES? UN CHANGEMENT DE PERCEPTION.

Jusqu'à récemment, on imaginait que si la culture était bonne, ceci se manifesterait par une aptitude de l'organisation à faire face au changement. En revanche, si la culture n'était pas suffisamment favorable pour un enjeu précis, on faisait appel au «Change Management».

Cette façon de faire a conduit à systématiser la suppression des symptômes sans toucher aux causes.

Pendant de longues années, on a aussi propagé des méthodes de développement de l'organisation comme le «teambuilding». Intéressantes en soi, ces méthodes étaient accompagnées de promesses irréalistes quant à l'efficacité que des touches ponctuelles auraient sur l'organisation dans son ensemble. On a tout simplement oublié que la greffe d'une «micro culture» serait bientôt rejetée par la culture dominante de l'organisation.

Ces cultures dominantes sont souvent orientées «bottom line only» et hostiles à toute démarche qui met en cause les fonctionnements rôdés de l'organisation et l'attitude des individus.

Ce qui change actuellement, c'est que ce ne sont plus les promesses qui sont au centre de l'attention, mais les risques liés à la non-maîtrise des facteurs intangibles.

Ces risques sont connus depuis le début des années 90' à travers de nombreuses recherches. Pour ne citer qu'un exemple très populaire : on a pris conscience que plus de 80% des acquisitions finissent en catastrophe, 15% sans pertes ni bénéfices et c'est seulement dans 5% des cas, que l'on peut conclure que les objectifs stratégiques ont été atteints. Les causes d'échec sont en fait rarement à attribuer à un manque de préparation stratégique mais plutôt à une évaluation déficiente ou une sous-estimation de l'importance des facteurs intangibles : les processus humains et les cultures des organisations sont considérés comme secondaires, voire comme des obstacles à la réalisation des objectifs opérationnels et de fait, sont négligés par le management. Pour les aspects matériels d'une fusion, les techniques de «due diligence» sont éprouvées et permettent un déploiement rapide du projet. Il n'en va pas de même pour ce qui est en fait, à moyen terme, le véritable danger dans ce type d'opérations : l'absence de prise en compte des facteurs intangibles. Mais le pire est que le management passe ensuite le plus clair de son temps à occulter le désastre, au lieu de remédier aux conséquences et aux causes.

Les investisseurs prennent conscience que la focalisation de l'attention sur les ratio p/e (price earnings) risque de compromettre la durabilité des entreprises. La disparition retentissante d'entreprises comptant parmi les bijoux de la couronne, mais plus encore les événements du 11 septembre, mettent la communauté en émoi. On comprend soudain, que des développements très lents dans le domaine des facteurs intangibles peuvent conduire à des catastrophes d'une envergure jusqu'alors inimaginable. Actuellement, les réactions sont encore disparates. Un conseiller spécialisé en grandes fortunes décrit les changements d'attitude des deux derniers mois : «Nos clients sont très désécurisés et beaucoup se tournent de nouveau vers les «private equities». Ils veulent connaître l'entrepreneur et son environnement et sont plus sensibles aux aspects subtils qu'au business plan. L'intelligence de nos

clients s'éveille et les discussions avec eux gagnent en qualité. Par rapport aux blue chips, certains clients commencent à parler en termes de «roulette russe». Il y a fort à parier que cette réflexion se structurera avec le temps. L'entreprise qui n'entreprend rien pour piloter sa culture, pour maîtriser les aspects intangibles ne s'expose pas seulement à des risques d'image. Elle sera considérée comme un «patient» potentiel, peu attractif pour les investisseurs.

UN PARADIGME DÉPASSÉ : LA MACHINE ORGANISATION

Ces risques étant connus depuis longtemps, on doit se demander pourquoi il a fallu attendre autant qu'on prenne au sérieux et qu'on commence à s'en occuper.

Une des raisons tient sans doute dans l'illusion qu'une organisation n'est qu'une machine triviale qui se pilote simplement avec un tableau de bord et des objectifs chiffrés. C'est la vision du monde du 18^e siècle, dans laquelle on appelait Dieu le «grand horloger». Il est probable que beaucoup de managers aiment à se voir dans ce rôle un peu divin en apparaissant comme les grands horlogers de leur organisation. C'est pour cela qu'ils considèrent que leur contribution à la gestion du changement se limite aux modifications des rouages et de la structure de l'entreprise, manifestées dans des restructurations de son organigramme et des procédures.

Dans un monde qui devient de plus en plus imprévisible, il serait plus avantageux de considérer l'organisation comme un être vivant et par conséquent de faire face à sa complexité. L'incapacité de faire face à la complexité conduit au fractionnement des organisations et aux pertes de synergies. On ne peut pas piloter une organisation complexe comme une machine et avec la même précision, mais on peut l'influencer de façon efficace pour obtenir les résultats qui sont dans ses possibilités et dans sa «nature». Pour cela, un ensemble de principes de fonctionnement différent est nécessaire.

L'ancien paradigme de la «machine organisation» n'est utile que dans les domaines de production de type strictement tayloriste. Partout ailleurs, il donne de mauvais résultats si on les compare au potentiel. Il est obsolète et le moment est advenu d'en faire le deuil.

LES SOLUTIONS EXISTENT MAIS LA RELÈVE N'EST PAS PRÊTE.

Pour le management des collaborateurs, des méthodes comme la Team Based Learning Organisation (TBLO) ont été développées et testées depuis plusieurs années. La TBLO (voir encadré) est compatible avec ce nouveau paradigme et voit l'organisation comme un système vivant. L'expérience montre que les organisations qui l'appliquent obtiennent des améliorations substantielles dans plusieurs domaines critiques :

- productivité
- qualité
- orientation sur le client
- adaptabilité et gestion du changement
- circulation de l'information et du savoir
- créativité et esprit d'initiative
- alerte et veille opérationnelle et stratégique

L'avantage le plus probant est la diminution de la charge de travail des cadres pour la gestion quotidienne. La TBLO fonctionnant sur un principe d'auto-organisation, beaucoup de tâches de management sont ainsi assumées par le team, ce qui permet aux cadres de se concentrer sur la partie à plus forte valeur ajoutée de leur travail.

La TBLO permet aussi de faire fonctionner correctement des structures hypermatricielles, réputées comme non-gérables et néanmoins très en vogue.

Malgré leurs succès manifestes et démontrables, ces méthodes ne sont pas généralisées. En effet, parmi les managers et les consultants, rares sont ceux qui se sont préparés, au-delà d'une rhétorique de salon, à des sujets brûlants comme le sont la complexité et les facteurs intangibles. Le nouveau paradigme n'est pas intégré, le côté narcissique est trop lié au pouvoir de décision alors qu'il devrait être lié aux aptitudes d'influence sur les processus humains, individuels et collectifs. Il n'est pas suffisant de mettre sur pied des programmes de développement du type " De manager à coach ", car l'image qu'un cadre a de soi s'oriente sur les modalités de fonctionnement et les rituels du sommet de la hiérarchie. Ainsi Peter Drucker ne risque pas d'être démenti demain lorsqu'il affirme que 80 % des managers passent 80 % de leur temps à déranger leurs collaborateurs dans leur travail. Du côté des consultants, qui devraient être les porteurs du flambeau du changement, le tableau n'est malheureusement pas plus rose. Ils se sont trop longtemps attardés à véhiculer les modes de management et d'en appliquer les concepts aux entreprises clientes. Le prix à payer pour cette " adaptation au marché " ainsi qu'à ses modes est une consanguinité intellectuelle avec les clients et une destruction des capitaux intangibles de l'entreprise. Tout ceci met fortement en question leur valeur ajoutée au niveau stratégique. C'est probablement l'une des raisons du déplacement de leurs prestations en direction d'activités substitutives et de réalisation. Ils remplissent de plus en plus le rôle du management intermédiaire qui vient d'être sacrifié sur l'autel de la rationalisation et effectuent des tâches que les collaborateurs pourraient très bien assumer si on avait pris la peine de les impliquer dans le processus et de construire un consensus avec eux.

Michael Porter disait qu'une bonne stratégie, si elle est utilisée par tous les acteurs sur le marché, n'est plus une bonne stratégie . Pour être compétitive, l'entreprise doit

jouer son unicité. Celle-ci se situe aux antipodes de cette consanguinité intellectuelle.

Il faut une nouvelle génération de pensée dans le management et le consulting, qui valorise les capitaux intangibles de l'organisation au lieu de les gaspiller. Ces capitaux se composent notamment

- de l'intelligence, du savoir et du savoir faire
- du savoir être (ou intelligence émotionnelle)
- de la capacité et de l'habitude de travailler en teams
- du réseau de relations

La Team Based Learning Organisation s'appuie sur quatre principes :

- l'orientation sur les finalités: lorsque c'est possible, faire appel aux finalités plutôt qu'aux objectifs pour obtenir une plus grande fluidité; les finalités ont un caractère plus pérenne que les objectifs qui sont rapidement obsolètes
- la subsidiarité: développer la vision globale de chaque collaborateur pour favoriser une attitude de co-responsabilité
- la complémentarité: veiller au principe de la diversité requise dans la façon de voir la réalité, éviter le « ce qui se ressemble s'assemble »; il est utile que les collaborateurs n'aient pas tous la même vision des choses, car les divergences peuvent être productives en apportant de nouvelles solutions
- l'auto-organisation: favoriser l'initiative de la base en la confrontant avec la stratégie globale

Ils sont la source de l'unicité et ne sont pas seulement portés par des individus, mais par toute l'organisation, dans son ensemble. La valorisation des capitaux intangibles a besoin d'une organisation très flexible et adaptable aux exigences du moment, qui laisse une large place à l'informel. Elle est par contre incompatible avec les réorganisations en rafale qui mettent en évidence l'incapacité du management à répondre à cette exigence.

Les activités de management et de consulting doivent s'orienter beaucoup plus sur l'initialisation et la facilitation de processus humains, individuels ou collectifs. Les outils pour faciliter ce type de processus existent (voir encadré sur Leonardo 3.4.5). Ils permettent l'évaluation et le développement des compétences collectives et donnent au management des informations permettant d'évaluer les risques liés à la composition d'un team, ceci en fournissant une prédiction fiable au sujet de la stratégie qu'il privilégiera, des défis qu'il sera capable de relever et des ressources dont il aura besoin pour réussir.

Les consultants doivent aussi veiller à la cohérence méthodologique et à la sincérité de l'approche. De plus, une intervention doit viser la création de savoir faire au niveau des aspects intangibles, ce qui veut dire que le client doit devenir indépendant du consultant.

LA PENSÉE SYSTÉMIQUE INTÈGRE LA STRATÉGIE ET L'ÉTHIQUE

Notre système économique et politique repose sur le postulat libéral, qui dit que la recherche du profit par les entreprises, crée la richesse pour toute la société. Nous savons aujourd'hui que ce postulat n'est valide qu'à condition d'être secondé par un certain nombre de garde-fous éthiques. Ces considérations ainsi que l'impression de sincérité qui se dégage de leur mise en œuvre, font également partie des facteurs intangibles.

Au début des années 90' Lutz von Rosenstiel avait déjà montré l'importance des facteurs éthiques pour la satisfaction des collaborateurs et leur incidences possibles sur la masse salariale. Les collaborateurs voudraient être fiers d'appartenir à une organisation utile à la société et contribuer avec leur travail à quelque chose qui soit en harmonie avec leur quête du sens. Cette exigence est particulièrement forte au sein de la population disposant d'une excellente éducation et qui est par conséquent prédestinée à fonctionner comme trend setter.

Un des principaux responsables des ressources humaines d'une des grandes banques suisses affirmait récemment «...nous sommes un mercenariat moderne, l'identification des collaborateurs avec la banque s'effrite à vue d'œil, ceux qui resteront dans un an ne le feront qu'à cause de l'argent ...». Cette entreprise a probablement détruit son capital intangible à cause d'une incapacité du management d'en percevoir l'existence et l'importance. Dans son livre «La 5^e discipline», Peter Senge met l'accent sur l'importance de la pensée globale et systémique dans le management. Le développement de cette aptitude permettrait au management de relier les aspects tangibles et intangibles, d'anticiper sur les risques et de saisir des opportunités qui sont actuellement en dehors de leur champ de perception.

En effet, si dans le passé il était surtout question de promesses, en termes d'avantages pour le management du quotidien, si l'entreprise tient compte des facteurs intangibles, aujourd'hui on parle surtout des risques qui menacent l'entreprise de l'extérieur, si elle n'en tient pas compte.

Une pensée systémique et globale permettra de voir plus loin et de dépasser le vieux paradigme mécaniste. C'est lui qui est responsable des prévisions économiques les plus sombres en créant des liens quasiment mécaniques entre les différents indicateurs économiques, le tableau de bord de la machine économique globale et l'activité économique future. On pourrait jeter un regard très différent sur le monde si on intégrait les aspects intangibles et le résumer en deux thèses complémentaires :

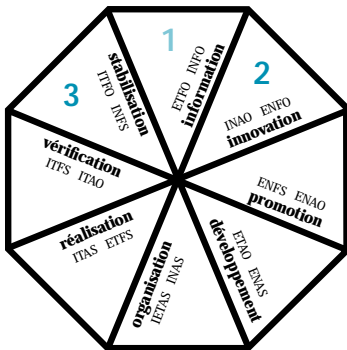
- les problèmes de société, de pauvreté et d'écologie sont importants et il y a beaucoup de travail à fournir pour les résoudre, de quoi alimenter une longue période de plein emploi,
- les gens auraient envie de s'atteler à cette tâche, mais le système de pilotage économique aveuglé par le paradigme mécaniste les en empêche.

Si notre système économique n'arrive pas à sortir de son aveuglement paradigmatique, l'histoire en disposera comme elle l'a fait avec le système soviétique. Elle commencera par mettre dans de sérieuses difficultés les entreprises qui s'offrent comme proie facile en raison de la faible considération qu'elles accordent aux facteurs intangibles, notamment aux aspects éthiques. Le cabinet de Ed Fagan, qui avait déjà été très habile en obtenant 1.6 milliards de dollars de l'UBS est en pleine effervescence pour la désignation de nouvelles cibles. Il ne tardera pas à attirer des collègues-concurrents sur un marché en pleine expansion.

La ruée vers l'or? Elle a donné peu d'or, mais elle a permis quelque chose de beaucoup plus prodigieux: la valorisation des territoires de l'ouest.

DES OUTILS POUR L'ÉVALUATION ET LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES COLLECTIVES:

Leonardo 3.4.5 est une méthode assistée par ordinateur qui permet de mettre en synergie les talents des équipes avec 3 analyses

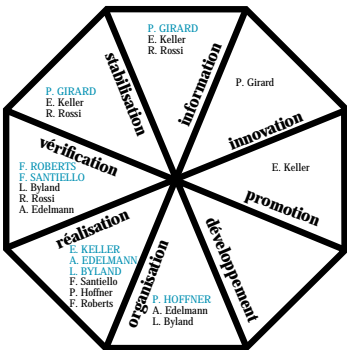


Analyse individuelle (Graphique 1)

Elle met en évidence quatre polarités psychiques principales de la personnalité du membre d'un team. Sur cette base un profil individuel est établi. Il détaille de manière fine les préférences et les compétences comportementales. Les quatre axes de polarité sont obtenus en tenant compte de :

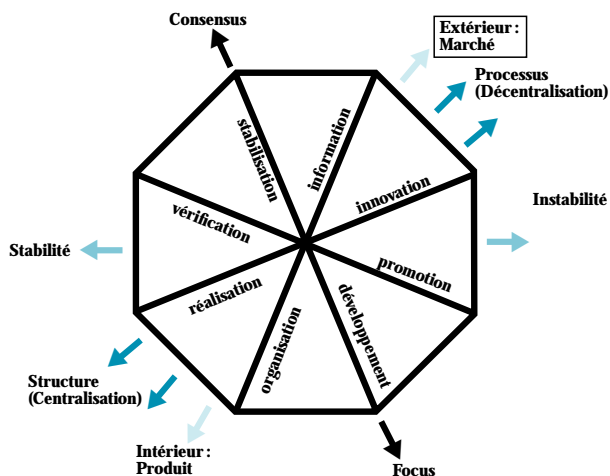
- l'attitude dans les relations interpersonnelles (**I**ntrouverti/**E**xtrouverti)
- la manière de traiter l'information (**p**ra**T**ique/**c**o**N**ceptuel)
- la démarche de prise de décision (**A**nalytique/**b**asé sur le **F**eeling)
- la forme de l'organisation du travail (**S**tructuré/**O**ouvert)

Les lettres du graphique ci-contre désignent les axes de polarité qui peuvent se combiner et donner 16 profils de base. Chaque personne a une préférence principale et deux secondaires qui individualisent son profil.



Analyse de l'équipe (Graphique 2)

Elle permet de visualiser la répartition des préférences des individus. L'équipe peut ainsi repérer ses forces, ses faiblesses, son modèle comportemental et juger rapidement de sa cohérence avec son objectif. Les noms portés en majuscules et en bleu désignent les préférences principales, et les noms en minuscule les préférences secondaires. L'exemple de gauche présente une forte concentration de personnes sur les fonctions contrôle et réalisation ce qui prédestine l'équipe pour ce type de tâches; il ne faudrait par contre pas attendre de sa part d'être innovante.



Analyse de l'orientation stratégique (Graphique 3)

Comprendre le comportement global d'un team ou d'une organisation comme modèle pour ses choix stratégiques probables, permet à l'entité du groupe une prise de conscience et la libère de préjugés respectifs. Cela demande au team d'examiner ses décisions stratégiques par rapport à la question: Qu'est-ce qui est adéquat, quand et pourquoi?

L'auteur

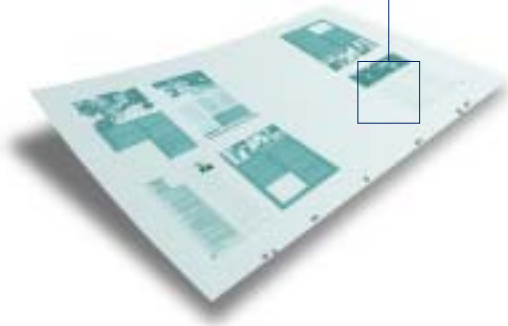
Dr Christophe Muth Ph.D.

Un pied dans la pratique et l'autre dans l'enseignement et la recherche, il est directeur des nouvelles études post-grades en «Human Systems Engineering», totalement orientées sur les facteurs intangibles. Il est également partenaire dans un cabinet de consultants spécialisé dans ce domaine.

Pour contacter l'auteur, prière de se renseigner auprès de la direction du magazine **ENTREPRENDRE**



Nos souris ont grignoté les films...



CTP*
* Computer To Plate

victor chevalier
imprimerie genevoise sa

12, rue des mouettes • case postale 241 • CH Genève 24 • téléphone 022/342 55 20 • téléfax 022/342 02 75
internet: <http://www.imprimerie.ch/genevoise/>




Banque Coutts (Suisse) SA:
L'innovation alliée
aux valeurs traditionnelles

Pour de plus amples informations, nous vous prions de contacter

Banque Coutts (Suisse) SA, Genève:
Téléphone 022-319 03 19, Téléfax 022-310 38 57
ou
Zurich: Téléphone 01-214 51 11, Téléfax 01-214 53 96

Athènes · Bermuda · Catane · Dubai · Genève · Gwynedd · Hong Kong
Île de Man · Jersey · Londres · Miami · Monaco · Singapore · Vienne · Zurich

*« Être un homme, c'est sentir en posant
sa pierre que l'on contribue à construire
le monde. » (St-Exupéry)*



OBJECTIF CADRES S.A., créée en 1988, est le fruit de longues années d'expériences fortes sur le marché genevois des « chasseurs de têtes » et d'intermédiation en synergie de talents. Une position de leadership lui est aujourd'hui acquise. Une rigueur exemplaire et une éthique professionnelle caractérisent ses consultants, issus des meilleurs milieux socio-économiques genevois. De ce fait, la confiance accordée par des candidats particulièrement qualitatifs permet à Objectif Cadres de sélectionner

Objectif cadres
recherche et sélection de cadres

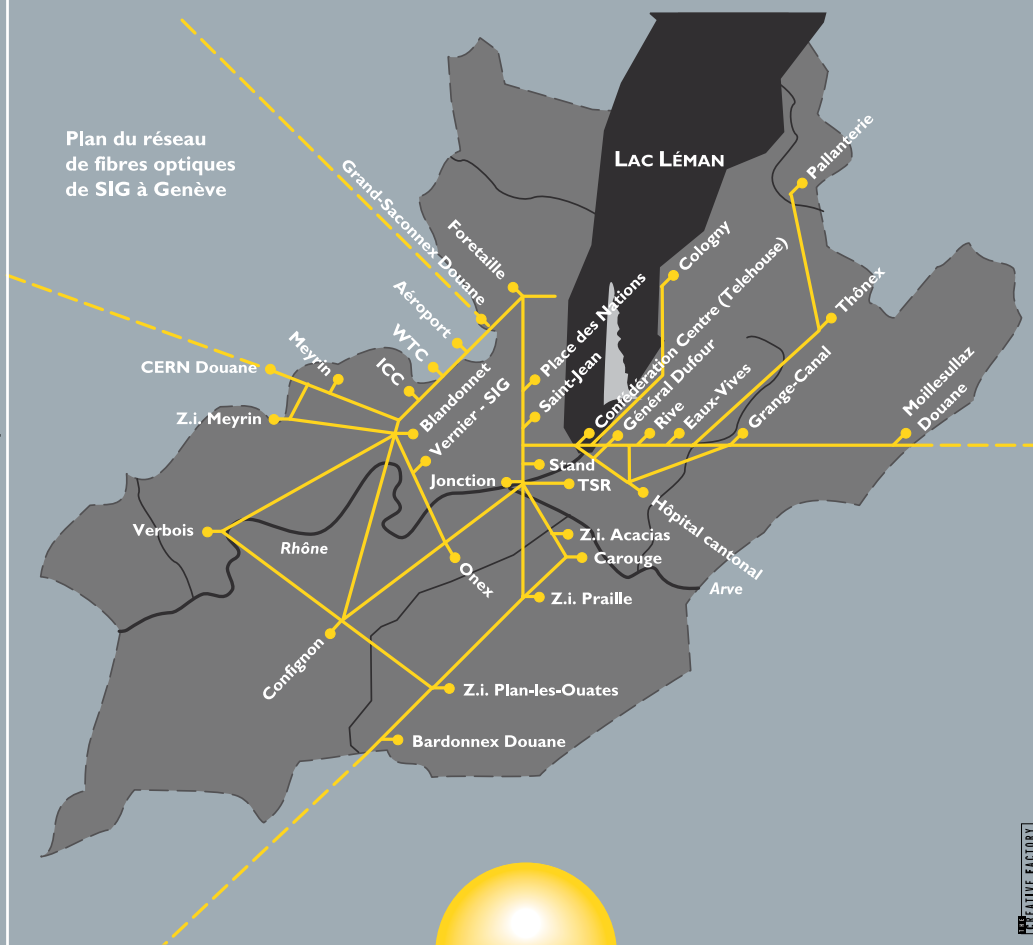
« l'oiseau rare » au sein d'un vivier particulièrement éclectique. Nous aimerions vous parler personnellement des méthodes de recherches qui nous sont propres et des références optimales acquises sur le marché suisse romand, aussi bien dans les milieux bancaires qu'au sein de multinationales de renom. Car... « notre succès est votre réussite! »

OBJECTIF CADRES S.A. 14, rue du Mont-Blanc - 1201 Genève (CH)
Tél. 022/715 00 15 - Fax 022/715 00 16 - info@objectif-cadres.ch

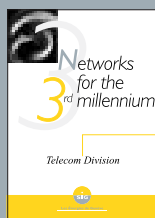
Notre réseau est créateur de valeur pour les bâtiments connectés. Tout le monde veut avoir accès aux grands réseaux d'information, comme il a accès aux énergies classiques. Les organisations, les entreprises et de plus en plus de particuliers exigent leur intégration au «bouquet de services» qu'il est légitime d'attendre d'un espace moderne.

De la création de valeur pour les responsables immobiliers

Plan du réseau de fibres optiques de SIG à Genève



Je désire recevoir gratuitement la plaquette «Des réseaux pour le 3^e millénaire»



Français

Anglais

Nom: _____

Prénom: _____

Adresse: _____

Le bon est à envoyer à SIG • Service Télécom •
2, chemin du Château-Bloch • CP 2777 • 1211 Genève 2.
Vous pouvez également nous contacter par e-mail :
info@sig-ge.ch, ou par téléphone : 420 71 61



Les Énergies de Genève