

# RECUEIL

"DES FACETTES MULTIPLES  
DU DIALOGUE SOCIAL EN  
ENTREPRISE :

**PAROLES DE PROFESSIONNELS RH"**

---

Avril 2021- Tunis



# AVANT-PROPOS

Cette publication s'inscrit dans le cadre du projet « Alliance pour le développement économique et l'emploi -Dialogue Social » mandaté par le BMZ et exécuté par la GIZ.

Ce projet est mis en œuvre dans le cadre d'un partenariat multi-acteurs avec la GIZ, la Friedrich-Ebert-Stiftung, la Konrad-Adenauer-Stiftung (KAS) la Chambre allemande de commerce à l'étranger (AHK Tunisie) dont l'objectif est de renforcer la capacité des acteurs du dialogue social en Tunisie à prévenir et gérer les conflits sociaux.

Et parmi les objectifs de cette coopération multiacteurs est d'assurer un accompagnement au dialogue social tunisien et de le soutenir dans les domaines de l'employabilité, de la transition de l'informel vers le secteur formel et du fonds perte d'emploi.

Partant de ces objectifs forts ambitieux, la Konrad-Adenauer-Stiftung œuvre avec ces partenaires d'exécution pour atteindre ces objectifs, dont ce recueil "DES FACETTES MULTIPLES DU DIALOGUE SOCIAL EN ENTREPRISE : PAROLES DE PROFESSIONNELS RH" qui est un « out-put » concret du partenariat avec l'Association des Responsables de Formation et de Gestion Humaine dans les Entreprises (ARFORGHE).

Le partenariat de la Konrad-Adenauer-Stiftung et l'ARFORGHE, qui dure depuis des années, vise à conforter le rôle des responsables des ressources humaines en tant qu'experts de l'accompagnement du changement de la fonction RH dans l'entreprise.

Une valeur ajoutée centrale du projet réside dans sa mise en œuvre par un partenariat tuniso-allemand. Cette structure de projet favorise l'échange direct et ciblé entre les partenaires tunisiens et allemands, dans ce cas la KAS et l'ARFORGHE, par le biais de différents formats.

L'expérience acquise dans le cadre du Dialogue Social allemand est partagée avec les responsables en ressources humaines et les parties prenantes de l'entreprise afin de mettre en œuvre les mécanismes nécessaires pour un climat social propice à l'investissement qui tend à accroître la performance des collaborateurs.

A côté des rencontres régionales et des sessions de formation réalisées depuis le début du projet, nous avons publié des articles scientifiques mensuellement depuis 2020 dans le magazine « L'entreprise ».

Ces publications ont permis de faire un focus sur plusieurs thématiques portant sur l'actualité du monde de l'entreprise ainsi que la contribution des responsables en ressources humaines en évoquant les défis rencontrés ainsi que les opportunités produites par l'environnement dans lequel évolue l'entreprise.

La Konrad-Adenauer-Stiftung diversifie les outils de « savoir » avec son partenaire l'ARFORGHE, entre articles – livres – workshops en gardant en perspective l'atteinte d'un large public afin de répondre aux attentes et aux besoins des collaborateurs dans l'entreprise.

Ce recueil servira à renforcer les capacités des responsables RH juniors et seniors afin de faciliter leur politique de communication, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur.

Ce qui va leur permettre de comprendre leur environnement et de saisir les opportunités même dans les périodes de crises : nous pouvons citer à titre d'exemple la crise sanitaire du COVID-19 qui a invité ces derniers à repenser et réinventer le management dans leurs entreprises.

Aussi, cette publication permettra de promouvoir le rôle des RRH dont la participation active au sein de l'entreprise demeure une valeur sûre et indispensable malgré les changements constants.

L'accent étant mis sur le transfert de connaissances et les échanges d'expériences depuis la conception du projet, ce recueil "DES FACETTES MULTIPLES DU DIALOGUE SOCIAL EN ENTREPRISE : PAROLES DE PROFESSIONNELS RH" en est le témoin fidèle.

# TABLE DES MATIÈRES

## PRÉFACE

- 1 | Riadh Zghal, Professeur émérite en sciences de gestion, Consultante

## INTRODUCTION

- 4 | Texte d'ouverture du recueil par Mme Mounira BOUZOUITA, Présidente de l'ARFORGHE
- 8 | Présentation des activités mises en œuvre par l'ARFORGHE dans le cadre du projet

## AXE 0: DIALOGUE SOCIAL: DÉFINITIONS ET TYPOLOGIES

- 13 | Le dialogue social : Concept polysémique et complexe
- 18 | Quelques aspects de la typologie du dialogue social
- 20 | Le dialogue social : Un mal nécessaire ou une véritable manifestation d'une culture progressiste

## AXE 1: DIALOGUE SOCIAL ET PRATIQUES RH

### A/ DIALOGUE SOCIAL AXÉ SUR LES PROCESSUS

- 24 | La Gestion des Ressources Humaines : une fonction en pleine transformation et mouvance sociale
- 26 | La GPEC- Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences, quatre lettres qui à elles seules font et fondent la Gestion des Ressources Humaines et suffisent pour bâtir un plan de carrière de son organisation
- 31 | Ingénierie de formation : Levier incontournable de la performance sociale et financière de l'entreprise
- 35 | L'évaluation du rendement : Pierre angulaire d'un climat social apaisé
- 38 | La rémunération à la performance : la bonne thérapie ?
- 42 | Le dialogue social au service du bien-être au travail

45 | Mal être et bien être en entreprise

48 | Sport et Bien-être en Entreprise

## B/ DIALOGUE SOCIAL AXÉ SUR LE COMPORTEMENT HUMAIN

51 | Personal branding et RH couple captivant, attirant  
mais....!

53 | Le dialogue social... Un axe de la marque employeur

57 | La négociation sociale en entreprise : Outil  
prépondérant pour une meilleure entente entre les  
acteurs sociaux

62 | Gestion des Conflits: Méthode Thomas-Kilmann

65 | Intelligence émotionnelle comme levier d'un dialogue  
social performant

## AXE 2: DIALOGUE SOCIAL ET REGLEMENTATION (CADRE JURIDIQUE )

71 | Le travail decent et les nouvelles formes d'emploi

77 | L'institutionnalisation du dialogue social Tunisien via  
Le Conseil National du Dialogue Social et la  
Responsabilité Sociétale des Entreprises

83 | Pour un plaidoyer du Code du Travail Tunisien

## AXE 3: DIALOGUE SOCIAL ET GESTION DU CHANGEMENT ET DE LA TRANSFORMATION

88 | Comment mobiliser l'engagement et les interactions  
sociales face à des projets de transformation en  
entreprise?

90 | La gestion des ressources humaine des entreprises  
tunisiennes face à la crise du Covid-19, une enquête  
de l'ARFORGHE

95 | DRH de demain : Emotionnel par nature, agile par  
obligation et transformateur par vocation pour un  
climat social apaisé

98 | Dialogue social et résilience

**AXE 4: TÉMOIGNAGES D'ENTREPRISES (PAROLES DE DRHS)**

101 | Le Dialogue Social et la crise sanitaire

107 | La mise en place d'une stratégie RH globale face à la crise : Cas de la CDC

110 | L'intelligence Emotionnelle : Espace de Production, Espace du Bonheur, Cas de Van Laack

117 | LE MANAGEMENT PAR LA CULTURE & PAR BIEN ETRE AU TRAVAIL : Cas de Medianet

120 | La transformation digitale au service de notre gestion de talents : Cas de ACTIA ES

123 | Le télétravail : opportunité d'expérimenter un nouveau mode de travail

126 | Rémunération et politique salariale : Cas de Sartorius Stedim

129 | Stratégie de communication interne : Cas de ALVA Tunisie

# PRÉFACE

RIADH ZGHAL, PROFESSEUR ÉMÉRITE EN SCIENCES DE GESTION  
CONSULTANTE

Que s'est-il passé avec l'apparition de la pandémie du Covid ? La certitude que jamais les dirigeants n'ont reçu au visage avec autant de violence l'impact de l'écosystème sur les ressources humaines. Il a touché à la disponibilité du personnel qualifié, sa mobilité nationale et internationale, la déperdition de personnel qualifié suite au ralentissement voire l'arrêt de l'activité, les mesures sanitaires et législatives récurrentes qui ajoutent de l'incertitude à l'incertitude... La pandémie a aussi généré des effets sociaux et psychologiques sur les collaborateurs. Le travail à distance a affecté les opportunités d'exercice de l'intelligence collective en réduisant les échanges spontanés. Le manque de sociabilité sur le lieu de travail affecte le sentiment d'appartenance à l'organisation. Tout cela a un impact sur la créativité et l'innovation, particulièrement la réalisation d'innovations incrémentales, souvent non dites et non documentées, mais si nécessaires dans l'exercice de certaines fonctions qui appellent une adaptation continue aux situations imprévues. Cela est particulièrement vrai pour les activités non standardisées.

En revanche, le travail à distance crée de nouvelles exigences morales. En restant chez-lui -elle, l'employé -e est / se perçoit comme autonome, responsable de l'efficacité et du volume de son effort, de la répartition du son temps de travail sur les 24 heures de la journée. Cela implique une référence à des valeurs morales, surtout lorsque les objectifs liés à la fonction sont mal ou



non définies par l'organisation. Pour la direction le défi réside dans l'adaptation à l'autonomie des travailleurs à distance, particulièrement en ce qui concerne le contrôle. Cette question se pose avec insistance pour les organisations où la nature des objectifs à atteindre ne permettent pas une déclinaison précise par emploi vu que leur atteinte est fortement dépendante de la collaboration entre divers intervenants. La dépendance de la performance de chacun de celles des membres de l'équipe réduit le sentiment d'autonomie. Néanmoins le télétravail n'efface pas nécessairement le sentiment d'être isolé. Une autre difficulté intervient lorsque les collaborateurs manifestent un manque d'engagement au travail. En conséquence l'autonomie du travail à distance est parfois perçue par les dirigeants comme un risque. Et si les collaborateurs ne sont pas initiés au digital, il va falloir investir dans des formations et des équipements, ce qui s'avère d'autant plus difficile que l'activité se ralentit à défaut de marché. On y trouve une illustration dans les mesures prises par le gouvernement concernant l'administration publique déjà en mal de productivité : le temps de travail des employés a été aménagé en une équipe par séance et réduit en conséquence. Le travail à distance reste impossible pour certaines activités ce qui appelle une adaptation de l'organisation aux conditions de la pandémie. Dans d'autres situations c'est la disponibilité d'Internet qui fait défaut. Dans des pays riches, là où le réseau est largement disponible, des entreprises ont développé des logiciels permettant aux managers de contrôler à distance le travail des salariés. Comment ont réagi les formateurs en GRH ? Et qu'ont fait les entreprises tunisiennes pour s'adapter à la situation créée par la pandémie ?

Certains formateurs qui ont contribué à cet ouvrage évoquent la nécessité de mettre en place une gestion prévisionnelle d'autant que le nouveau contexte est chargé d'incertitudes. D'autres considèrent que le passage à la digitalisation implique un besoin de formation, cette dernière devra s'appuyer sur un nouveau paradigme qui place l'apprenant au centre d'un processus individualisé. Paradoxalement, le premier conseil nécessite un important investissement pour des organisations où les données ne sont pas disponibles ou sont disparates et inexploitable pour établir des prévisions fiables. La formation en présentiel coûte moins cher lorsqu'au centre se trouve le formateur qui s'adresse en un temps limité à la durée d'un séminaire à des groupes d'apprenants. Lorsque l'apprenant est placé au centre de l'opération, s'ajoute au statut de formateur celui de coach qui accompagne une personne à la fois, ce qui entraîne des coûts supplémentaires. Au vu de la crise économique générée par la pandémie, tout porte à croire que peu d'entreprises auront les moyens d'investir dans la



prévision ou la formation personnalisée de leurs employés. D'autres formateurs préconisent de veiller au bien-être des employés, le branding RH de l'entreprise, le renforcement du dialogue social... Qu'en est-il de la réalité dans l'entreprise ?

L'enquête menée par l'ARFORGHE en 2020 dont les résultats sont repris dans cet ouvrage révèlent des résultats mitigés quant à la disposition des entreprises enquêtées à recourir au travail à distance et à la formation. Néanmoins, refaire cette enquête périodiquement sur des échantillons représentatifs et décliner les résultats par secteur d'activité, nous semble nécessaire afin de mieux orienter les choix des gouvernements relatifs aux dispositions législatives destinées à gérer la crise. Les témoignages que renferme cet ouvrage fournissent des exemples de la manière dont réagissent concrètement les entreprises à la nouvelle situation.

Parmi ce que l'on peut retenir de ces témoignages c'est un repositionnement du DRH parmi l'équipe de dirigeants. En effet la crise du covid-19 a révélé l'importance de la GRH pour la gestion de la crise, voire la pérennité de l'entreprise lorsqu'il faudra restructurer, se séparer de certains employés, établir une stratégie RH et s'engager collectivement à l'implémenter face aux risques et à l'incertitude.

Selon certains témoignages, la crise a favorisé le dialogue social, aiguisé le souci du bien-être des collaborateurs et induit plus de proximité, de communication, d'entraide, d'empathie de la part des managers, l'instauration d'une culture orientée vers l'innovation et l'intrapreneuriat. Beaucoup d'autres témoignages soulignent les efforts consentis en matière de digitalisation aussi bien pour réaliser certaines fonctions que pour assurer la circulation de l'information. Pour certaines organisations, comme on relève dans le témoignage de la CDC, le souci est double en matière de GRH : entretenir son activité et maintenir son capital humain.

De tels témoignages reflètent une réactivité positive d'entreprises qui placent désormais la GRH au centre de leurs stratégies. Le nouveau cadre juridique qui a donné une place au dialogue social et à la responsabilité sociétale de l'entreprise, pourrait aider à la diffusion de telles approches, à condition que l'Etat applique intégralement les dispositions prévues par la loi. Quant aux entreprises, il s'agit d'assurer leur pérennité en conjuguant préservation des emplois, bien-être des collaborateurs et performance. Une équation à résoudre au cas par cas, tout en s'armant de flexibilité et de capacité d'innovation en usant des différentes dimensions de l'intelligence dont celle émotionnelle.





# INTRODUCTION

TEXTE D'OUVERTURE DU RECUEIL PAR MME MOUNIRA BOUZOUITA, PRÉSIDENTE DE L'ARFORGHE

En sa qualité d'acteur de référence dans le monde des Ressources Humaines en Tunisie, l'Association des Responsables de Formation et de Gestion Humaine dans les Entreprises (ARFORGHE) a toujours cherché à conforter le rôle et à renforcer le lien de la fonction RH avec la paix sociale dans l'entreprise. Consciente de la fragilité de la situation économique et sociale du pays et convaincue de l'importance de l'instauration d'un climat social serein au sein de l'entreprise mais aussi de la sensibilisation de toutes les parties concernées pour un véritable dialogue social, l'ARFORGHE en partenariat soutenu avec la fondation Konrad Adenauer Stiftung (KAS) a décentralisé depuis 2018 ses programmes « Académie RH » et « Rencontres régionales du dialogue social » sur les 3 plus grandes régions industrielles en Tunisie. Ces activités ont été réalisées dans le cadre du projet « Alliance pour la Croissance Economique et pour l'Emploi/ACE, Dialogue Social » mandaté par le ministère fédéral de la Coopération économique et du Développement (BMZ) et mis en œuvre par la GIZ. Il est à rappeler qu'un contrat social a été conclu en janvier 2013 entre le gouvernement Tunisien et les organisations syndicales des travailleurs et des employeurs pour donner suite aux événements de 2011. Mis à part de nouvelles politiques actives du marché du travail, il stipule une réforme du système



et de la formation professionnelle, l'amélioration des relations de travail, la réforme des systèmes de sécurité sociale ainsi qu'un revenu minimum pour les catégories les plus vulnérables de la population. Il a été convenu également d'institutionnaliser le dialogue social par la mise en place d'un Conseil national du Dialogue Social (CNDS).

D'autre part, la Déclaration Tunisienne pour l'Emploi, adoptée en mars 2016, constitue aussi une autre stratégie nationale clé. Dans cette déclaration, les partenaires sociaux s'engagent à instaurer un nouveau modèle économique afin de créer davantage d'emplois et ce, notamment, dans les régions de l'intérieur du pays. Comportant onze principes, la Déclaration Tunisienne pour l'Emploi a souligné, le fait d'élaborer par ailleurs, une stratégie nationale intégrée qui fait de l'emploi un élément clé de toutes les politiques sectorielles et à faire de la promotion de l'emploi un axe central du dialogue social. C'est dans ce cadre que l'ARFORGHE s'est alliée à ce projet du dialogue social, piloté par la GIZ et exécuté en partie par la KAS, pour mettre sur terrain les bonnes pratiques du dialogue social et essayer de les généraliser dans toutes les entreprises Tunisiennes.

Si le contexte Tunisien ne cesse de stimuler les managers RH à s'intéresser et à développer la compétence du dialogue pour pouvoir bien gérer les relations avec l'ensemble de leurs parties prenantes, il n'en est pas moins vrai par rapport à la complexité et la turbulence de l'environnement de l'entreprise qui impose de façon continue le changement et la transformation dans l'organisation. Aujourd'hui plus que jamais dans ce contexte de crise et de pandémie, la fonction RH a été transposée au-devant de la scène et est montée en puissance. Les aspects RH sont devenus d'importance majeure et les outils et les dispositifs qui ont permis de gérer au mieux les effets de la crise ont poussé à revisiter certaines pratiques RH pour s'aligner avec les exigences de l'heure. Depuis quelques mois, les DRH sont à pied d'œuvre pour reprendre sereinement l'activité sur le terrain et recruteurs, managers et responsable RH ont un rôle considérable à jouer pour façonner le monde du travail de demain. C'est dans cette logique que nous avons continué à traiter le sujet du dialogue social, en apportant des réponses aux questions imminentes auxquelles les RHs sont entraînés de faire face :



Quelles sont les pistes sur lesquelles s'attarder pour les RH après le coronavirus ? Comment préparer les collaborateurs à l'après-crise ? Quelles mesures doivent être prioritaires dans les entreprises ? En d'autres termes, Que faire pour assurer au mieux le court terme et le quotidien en préparant l'avenir ? Voilà un défi crucial pour les DRHs en cette période de reprise. Le dialogue social doit s'adapter à toutes les situations pour traiter les questions essentielles que sont les conditions de travail et la continuité de l'activité pour maintenir une activité économique stable dans l'entreprise. D'ailleurs, depuis le mois de Mars 2020, toute notre orientation dans le projet s'est penchée sur la crise sanitaire, un phénomène qui s'est forcément allié au sujet du dialogue social et qui sera tant soulevé dans ce recueil.

Aujourd'hui, dans cette complexité et période de pandémie mondiale, il y'a eu :

- De nouveaux modes et relations de travail se sont imposés
- De nouvelles pratiques de management se sont installées
- Des avancées énormes dans la digitalisation des processus et la transformation digitale des entreprises ont vu le jour

En tenant compte de ces nouvelles relations de travail et pratiques managériales, Le dialogue social doit être renouvelé et mis à niveau avec les nouveaux défis de l'heure. A cet effet, la capacité à gérer des interfaces et à créer un climat social propice au développement collectif devient un facteur clé de différenciation au sein des organisations et se perçoit comme de plus en plus critique dans ce contexte actuel de modification des structures de l'organisation. Les DRHs ont du inventer un nouveau code de conduite du travail qui combine la composante économique et la composante sociale en l'absence d'une assise juridique à la hauteur de cette période.

Le DRH qui saura gérer la crise et mettre en avant un climat social serein dans son entreprise est celui qui ne se limitera pas aux consignes du code du travail et s'intéressera à la compréhension et la gestion des relations sociales régies par la loi humaine, la culture organisationnelles et le comportement organisationnel. Son rôle sera de piloter ces relations sociales à travers des outils précis et efficaces permettant, à travers des données observables et chiffrées, de mesurer la qualité de vie au travail dans l'entreprise. L'implémentation de logiciels RH et de systèmes d'information sociaux donnant une vue d'ensemble sur les ratios sociaux et l'élaboration de bilans



sociaux sont les clés d'une gestion efficace de la dimension sociale des ressources humaines. Faire preuve d'ingéniosité et d'innovation sociale est aussi un atout pour agir et réguler les agitations sociales et éviter le malaise organisationnel. Le défi réside dans le renouvellement du dialogue social mettant à la corbeille les fameux « jeux de rôle » et « postures idéologiques » véritables entraves à un dialogue social efficace et authentique et le passage de l'organisation du « jeu social » à la « stratégie sociale ».

Ce projet n'aurait pas pu arriver à ses fins et voir ses objectifs atteints sans l'implication de nos amis membres des structures syndicales et des partenaires sociaux, l'UGTT et l'UTICA pour valoriser le capital humain et promouvoir les opportunités qui se présentent pour une nouvelle politique des Ressources Humaines et sociale en entreprise en temps de pré et post crise du COVID-19.

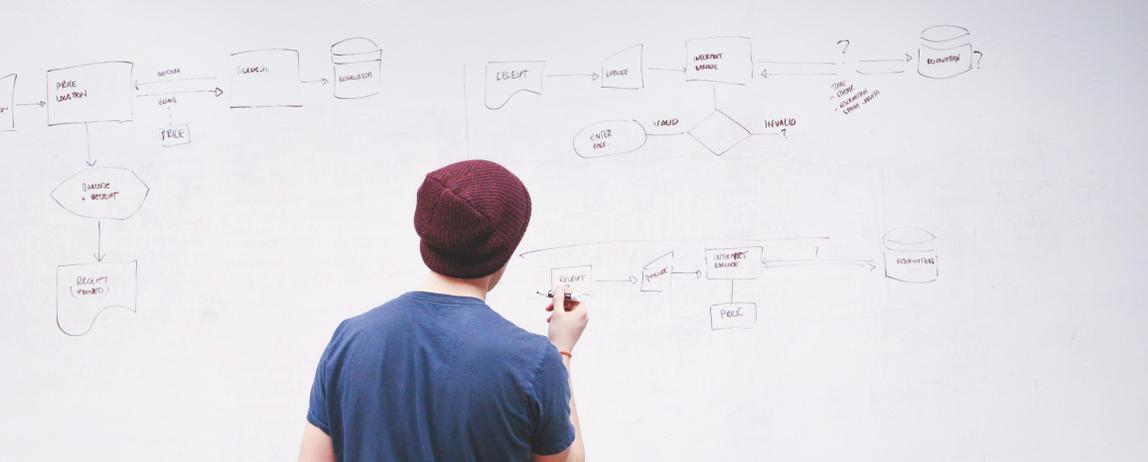
Mes remerciements vont à tous les intervenants et toutes les parties prenantes qui ont contribué pour la réalisation des 7 Cycles de rencontres régionales sur le dialogue social et les différentes éditions de l'académie RH de Tunis et Sfax. D'ailleurs, l'édition de ce recueil en est bien la preuve d'un aboutissement considérable en terme de partage de connaissance et du savoir autour de la thématique du dialogue social auprès de notre communauté de professionnels RH.

Nous n'omettrons pas de mentionner, la fondation Konrad Adenauer Stiftung (KAS), notre partenaire fidèle depuis 40 ans en la personne de Dr Holger Dix, avec qui nous avons travaillé sur le projet du dialogue social, sujet d'actualité plus que jamais suite à cette crise sans précédent que traverse la Tunisie et aux défis économiques et sociaux auxquels notre pays doit faire face depuis la propagation de ce virus dans le monde entier.

Il ne me reste qu'à souhaiter une bonne lecture à toutes et à tous !

Texte d'ouverture du recueil par Dr Holger DIX





## PRÉSENTATION DES ACTIVITÉS MISES EN ŒUVRE PAR L'ARFORGHE DANS LE CADRE DU PROJET

FARES HABBEJ, CHEF DU PROJET « DIALOGUE SOCIAL »

Aujourd'hui plus que jamais dans ce contexte de crise et de pandémie la fonction RH a été transposée au-devant de la scène et est montée en puissance. Les aspects RH sont devenus d'importance majeure et les outils et dispositifs qui ont permis de gérer au mieux les effets de la crise ont poussé à revisiter certaines pratiques RH pour s'aligner avec les exigences de l'heure.

Dans le cadre du projet “ **Alliance pour la croissance économique et l'emploi, ACE Dialogue social**” Mandaté par le **ministère fédéral de la coopération internationale allemande BMZ** et mis en oeuvre par la **GIZ**, l'ARFORGHE en partenariat avec la **KAS** a choisi depuis 2018 de travailler à travers son programme phare « Académie RH », sur la revue des pratiques RH afin de développer les compétences managériales des RRHs en matière de pratiques RH mais aussi pour mettre en exergue le lien étroit entre ces pratiques RH et le dialogue social en entreprise. Ce programme a rassemblé 100 RRHs venant de Tunis, Sousse et Sfax.

Consciente de l'importance des pratiques RH pour la fonction et de la place qu'elles peuvent occuper pour un dialogue social réussi, l'ARFORGHE a mis en place ce cycle global de formations s'étalant sur une période de 7 mois à raison de 2 Jours/ mois. Ce cycle traitant toutes les pratiques RH et les outils qui s'y réfèrent, que nous citerons ci-après, est défini comme le socle de base de tout Responsable Ressources Humaines voulant instaurer un climat social propice au progrès de son entreprise. L'usage de ces outils met en exergue la confiance et la



coopération avec les collaborateurs par le biais de la transparence, l'équité et la reconnaissance. Cet aspect participera à la création d'une source d'engagement et d'une dynamique de progression. De plus il contribuera à la réduction des incertitudes et au renforcement des différentes modalités du dialogue social allant de l'information et la concertation à la négociation collective qu'elles soient formelles ou informelles.

Les thématiques composant le cycle de l'académie RH de l'ARFORGHE sont les suivantes : La politique de recrutement, la gestion prévisionnelle des emplois et compétences, la formation professionnelle, l'évaluation et la gestion des talents, la politique de rémunération ; la psychologie du bien être au travail et se terminent avec le droit social et les techniques de négociation. Cette formation est complète pour un RRH junior parce qu'elle permet de maîtriser les compétences clés de la fonction RH, de créer un réseau riche en professionnels, consultants et universitaires spécialistes du domaine RH, de s'approprier le savoir et le savoir-faire dans l'action à travers les échanges du groupe et les diverses simulations, jeux de rôle et étude de cas réels. Cette formation est diplômante et est délivrée par un jury d'experts de 'ARFORGHE et la KAS.

Parallèlement à ce programme, l'ARFORGHE en partenariat avec la KAS ont organisé depuis 2018 une série de **7 cycles de rencontres régionales RH sur le dialogue social** pour accompagner les professionnels RH dans le contexte actuel, l'environnement auquel nous sommes confrontés, et la où la dynamique des changements se caractérise par son ampleur, sa rapidité et sa complexité,

**Les thématiques de ces cycles sont les suivantes:**

1. Les conditions de bases nécessaires au dialogue social en entreprise : Quel est le rôle du DRH dans le renforcement du dialogue social ?
2. La négociation en entreprise : Outil prépondérant pour une meilleure entente entre les différents acteurs sociaux
3. Les aspects Juridiques de la GRH et le pilotage des relations sociales
4. Dialogue social et réussite de transformation : Comment mobiliser l'engagement et les interactions sociales en entreprises ?
5. Le Dialogue social au cœur de la période post-Covid-19 : De l'impact de la crise sur les relations de travail à la gestion des nouvelles formes d'emploi
6. Quels types de posture managériale, outils, dispositifs et vision RH face au contexte de la crise sanitaire?
7. L'intelligence émotionnelle et l'intelligence sociale comme leviers d'un dialogue social performant dans l'entreprise

L'objectif de ces cycles de formation qui ont rassemblé plus que 750



professionnels RH venant de régions diverses (Tunis, Sousse ET Sfax....) est de sensibiliser les professionnels RH à la nécessité du dialogue social dans les entreprises et leur donner des outils de veille et de régulation sociale en vue d'une meilleure performance économique et sociale. Nous avons alternés dans le choix de ces thématiques entre l'aspect procédural et juridique, l'aspect comportemental et l'aspect analytique de la gestion des ressources humaines dans sa dimension sociale.

Connaissant un succès et ayant un nombre dépassant les capacités d'ordre logistique, tous ces programmes et activités ont été documentés par les différents experts et intervenants, chacun dans le sujet relevant de sa spécialité. Ces documents ont fait l'objet de multiples billets parus depuis 2020 dans le magazine phare sur la scène des affaires en Tunisie „Entreprises-Magazine“.

Nous voilà maintenant publier ce recueil „Des facettes multiples du dialogue social: Paroles de professionnels et d'experts RH“ qui résume toutes les activités réalisées dans le cadre du projet du dialogue social. Cet ouvrage n'a pu être abouti qu'à travers l'implication et la volonté de tous nos partenaires intervenants dans le projet et de vouloir y contribuer bénévolement, en proposant des articles de synthèses et de recommandations d'outputs pour chaque session. L'intérêt manifesté par la chargée du projet de la fondation KAS a été aussi d'un excellent apport pour cette concrétisation et pour le partage de ce recueil qui n'a comme but que de promouvoir la bonne conduite du dialogue social en entreprises en s'adressant à une large masse de professionnels RH en Tunisie. Des petits billets nommés Des repères pour agir ont accompagné chaque article pour mieux consolider vos connaissances et vous donner la boîte à outils nécessaire pour mieux gérer les relations sociales et renforcer le dialogue social en milieu de travail par le responsable du capital humain, chef d'orchestre des transformations permanentes dans son entreprise....

Pour conclure, je vous fais part d'un bref aperçu sur la méthodologie adoptée dans ce recueil réparti sur 5 axes traitant les facettes multiples du dialogue social. L'axe initial mettra en avant un travail de conceptualisation et un cadrage théorique qui montrent la complexité du concept du dialogue social à travers ces différents fondements théoriques, typologies et son ancrage historique dans le pays.

Dans une première partie, nous relierons le dialogue social et les pratiques RH dans leurs aspects de processus mais aussi de comportements pour montrer la place qu'elles peuvent occuper pour un dialogue social réussi et mettre en exergue le socle de base de tout Responsable Ressources Humaines voulant instaurer un



climat social propice au progrès de son entreprise.

En second lieu, notre intérêt sera porté à la dimension juridique et au cadre légal du dialogue social, un sujet qui mérite une refonte de forme et de fond qui prend conscience des nouveaux paradigmes du marché de l'emploi et donne place au droit conventionnel, pour l'adapter au nouveau contexte économique selon une démarche consensuelle conciliant entre les contraintes financières et les aspirations sociales. Un plaidoyer a été lancé dans ce sens.

Dans la Troisième partie, nous nous focaliserons sur le dialogue social comme levier et vecteur des changements et des transformations en entreprises.

Quant à la dernière partie, elle sera attribuée aux témoignages d'entreprises, primés toutes par l'ARFORGHE dans HR Awards 2020, pour leurs « Best practises » qui leur ont permis de gérer au mieux la dimension sociale dans ce contexte de crise sanitaire.

Bonne lecture





**AXE 0:**  
DIALOGUE SOCIAL:  
DÉFINITIONS  
ET TYPOLOGIES



## LE DIALOGUE SOCIAL : CONCEPT POLYSÉMIQUE ET COMPLEXE

FARES HABBEJ, CHEF DU PROJET « DIALOGUE SOCIAL » - ARFORGHE

Le dialogue social objet d'échange, consultation et négociation entre les acteurs sociaux dans une entreprise nécessite une collaboration dans un dialogue mature qui place le salarié au centre des préoccupations.

L'objectif principal du dialogue social est d'encourager la formulation d'un consensus entre les principaux acteurs du monde du travail ainsi que la favorisation de leur participation démocratique dans l'entreprise. Les structures et les processus d'un dialogue social fécond sont susceptibles de résoudre des questions économiques et sociales importantes, de promouvoir la bonne gouvernance, de favoriser la paix et la stabilité sociale et de stimuler l'économie.

Ceci étant le dialogue social reste une notion vague dont le contenu peut prêter à des confusions et/ou nous amener à des interprétations diverses. Cela ne pourra faire l'objet d'un consensus entre les différents acteurs sociaux de l'entreprise. La difficulté est alors d'explicitier, de la manière la plus simple et complète possible la diversité des composantes du dialogue social.

**Selon l'Organisation Internationale de Travail (OIT):**

Le dialogue social inclut tous types de **négociation**, de **consultation** ou simplement d'**échange d'informations** entre les **représentants des gouvernements**, des **employeurs** et des **travailleurs** selon des modalités diverses, sur des **questions relatives à la politique économique et sociale** présentant un **intérêt commun**. Il peut prendre la forme d'un **processus tripartite** auquel le gouvernement participe officiellement ou de **relations bipartites** entre les travailleurs et les chefs d'entreprise (ou les syndicats et les organisations d'employeurs), où le gouvernement peut éventuellement intervenir indirectement. Les processus de dialogue social peuvent être **informels**



**ou institutionnalisés ou associer**, ce qui est souvent le cas, ces deux caractéristiques. Il peut se dérouler au niveau **national, régional ou au niveau de l'entreprise**. Il peut être **interprofessionnel, sectoriel ou les deux à la fois**.

#### Selon le Bureau International de Travail (BIT):

Le Dialogue social comme le définit le BIT inclut tous les types de négociation, de consultation ou simplement d'échange d'informations entre les représentants des gouvernements, employeurs et travailleurs sur des questions présentant un intérêt commun relatives à la politique économique et sociale.

Le dialogue social est le meilleur outil du BIT pour promouvoir de meilleures conditions de vie et de travail ainsi qu'une meilleure justice de travail. C'est un instrument et un dispositif pour une meilleure gouvernance dans de nombreux domaines et sa pertinence est non seulement liée au processus de mondialisation mais plus généralement à chaque effort de rendre l'économie plus performante et plus compétitive et de contribuer à une société plus stable et plus équitable.

#### Selon l'union européenne :

L'union européenne associe les partenaires sociaux à la construction de l'Europe sociale, et leur laissant la possibilité de conclure des accords entre eux avant de légiférer, soit en transposant les résultats d'un accord éventuel, soit en reprenant la main après un délai en cas d'absence d'accord.

#### Selon le contrat social établi en 2013 par l'état, l'UGTT et l'UTICA:

Dans l'axe 5 du contrat social de 2013 Le dialogue social est institutionnalisé au sein d'un Conseil National de Dialogue Social CNDS et des organisations tripartites renforcées

#### Selon Bernard Gazier, Frédéric Bruggeman 2016:

Le dialogue social est défini comme tous les types d'échange d'informations et de concertation, de négociation, **d'expression régulée des conflits, de gestion commune d'institutions et de codétermination**, entre les représentants des employeurs et des travailleurs – **associant ou non l'État et les collectivités territoriales** – sur les questions présentant un intérêt commun pour eux en matière économique, sociale, et de **politiques publiques**

#### Selon Annette Jobert et al livre 2008 :

Les auteurs distinguent trois définitions du dialogue social:

La première, correspond à l'usage courant qui oppose, d'un côté, **les négociations collectives structurées** et, de l'autre, **le dialogue social vu comme un ensemble plus informel** d'avis et de consultations.

La seconde correspond au langage de l'Union européenne souhaitant associer les partenaires sociaux à la construction de l'Europe sociale.

La Troisième est celle d'**Alain Supiot** dans le cadre des entretiens France-BIT de 2000 : le dialogue social désigne « une grande variété de dispositifs de confrontation des intérêts des employeurs et des salariés : droits d'information, de consultation, de grève, de représentation, de négociation... ». Autrement dit, à rebours de la première définition, **le dialogue social inclut ici l'ensemble des négociations formelles (droit de grève inclus) et des procédures informelles.**

Le dialogue social dans son aspect théorique reste un concept complexe et ambigu pour son application à l'échelle du pays ou de l'entreprise, de part ses



multiples définitions, ses différents niveaux d'intervention et dimensions. Néanmoins, à la lumière de toutes ces définitions, Il ressort que le dialogue social **partage un objectif commun qui est la promotion du consensus et la participation démocratique dans le monde du travail** mais recouvre plusieurs dimensions et niveaux de relations professionnelles.

Le dialogue social est considéré comme facteur d'efficacité économique, d'équité sociale et de participation démocratique. Il favorise la construction de consensus ou de compromis au bénéfice de toutes les parties prenantes (stakeholders) de la société. (OIT, 2013b, p.12)

En se référant à la définition de l'OIT ci-haut, 4 Piliers du dialogue social peuvent être retenus :

- Participer à la prospérité économique et à la paix sociale de l'entreprise
- Créer des emplois, favoriser un travail décent
- Lutter contre les inégalités au travail
- Garantir les droits au travail et élargir la protection sociale

La participation d'organisations d'employeurs et de travailleurs fortes et indépendantes, est vitale pour améliorer la productivité, éviter les conflits au travail et construire des sociétés solidaires.

Le processus formel du dialogue social en entreprise se définit à travers un niveau bipartite par le biais du droit conventionnel et se matérialise principalement par la négociation collective qui fait aboutir à une convention d'entreprise ou convention collective d'établissement.

Généralement, une ou plusieurs revendications proclament ce processus qui peut prendre la forme d'échange d'information et de consultation en premier lieu et d'une réunion de négociation entre les acteurs sociaux de l'entreprise si la résolution du problème n'a pas eu lieu précédemment.

L'institutionnalisation du dialogue social se manifeste principalement par la définition des acteurs sociaux dans l'entreprise, les structures compétentes qui peuvent surgir et les mécanismes d'interaction entre ces derniers.

Dans un autre contexte, Grimault, Pernot et Ughetto ont parlé de la limite de cet aspect formel du dialogue social :

Réduire la négociation au processus institutionnalisé défini par le droit fait ainsi passer à côté de ce qui constitue une partie importante de son déroulement. Aussi



bien dans les branches que dans les entreprises, il n'existe quasiment plus de nos jours de négociations qui ne soient accompagnées d'échanges plus larges et de rencontres bilatérales y compris de la part des organisations les plus rétives à l'afficher (Grimault, Pernot et Ughetto, 2005).

De ce fait, le processus informel du dialogue social signifie la non institutionnalisation du processus d'échange, consultation ou négociation. C'est un processus qui est régi non pas par des règles formelles et des mécanismes institutionnalisés mais plutôt par des lois humaines régissant les liens et les relations sociales des individus dans un contexte de groupe ou d'organisation.

Le dialogue social prend forme initialement à travers les échanges qu'entreprennent les salariés entre eux qu'ils soient d'une manière physique ou virtuelle avec l'accentuation des nouvelles technologies au sein des entreprises en temps de la crise covid-19. Cela peut devenir objet de consultation ou négociation de manière non structurée, menée par des personnes de l'entreprise qui disposent d'un pouvoir informel (non hiérarchique) basé sur leur capacité à impacter les autres.

Il est donc important de souligner que les accords établis peuvent être dénoncés lorsqu'il n'y a pas une réelle implication de la part des acteurs sociaux. On voit bien cette idée consolidée à travers Yves Lichtenberger

L'approche juridique concentre la vision que l'on peut avoir de la négociation sur la recherche d'un accord et sur l'engagement mutuel des parties qui en résulte. Et cela, alors même qu'en France un tel engagement, presque toujours pris sans indication de durée, peut, sans avoir été dénoncé, être remis en cause dès le lendemain par de nouvelles revendications y compris de la part des signataires.

La négociation, prise au sens juridique, est donc l'activité visant à formaliser un compromis engageant légitimement les parties. (Yves Lichtenberger, Négociation sociale et construction d'acteurs complexes. Éloge du conflit et du compromis, 2013)

**L'idée du dialogue social est l'aboutissement à une symétrie entre les partenaires sociaux pour faire émerger leurs intérêts et parvenir ou non à un accord.** Sauf que cette symétrie n'est pas toujours assurée et ne peut être vérifiée que par l'intensité et la nature des pouvoirs reconnus aux représentants des travailleurs.



Il serait pertinent de renforcer les structures syndicales en les formants et en les incitants au parcours syndical.

Selon Marc Ferracci, Florian Guyot 2015, le taux de syndicalisation (l'adhésion syndicale) et le taux de couverture (Impact des conventions et accords), le taux d'interventionnisme de l'état permettent de décrire la portée du dialogue social institutionnalisé.





## QUELQUES ASPECTS DE LA TYPOLOGIE DU DIALOGUE SOCIAL

ZEYNEB ATTYA, EXPERT ET CONSULTANTE RH

Par cette période anxiogène et se caractérisant par l'incertitude, la peur et l'angoisse refoulées il est vital et essentiel de renforcer le dialogue social dans les entreprises et de conforter la posture des DRHs dans leur activité d'animation et de coordination des relations avec les partenaires sociaux. En fait s'il y a moyen d'apaiser les éventuelles tensions qui peuvent émerger entre la DG et les partenaires sociaux et arriver à rassurer les collaborateurs cela pourrait aboutir dans de bonnes conditions à un dialogue social constructif. Cet élément clé qui se trouve au cœur de l'expertise des relations humaines a vu ses atouts et avantages s'accroître avec la pandémie et la crise du Covid 19.

Plus précisément le rôle fondamental de la communication régulière et continue avec les instances représentatives du personnel et les salariés, le feedback soutenu des collaborateurs et la mesure du climat social prédominant dans l'entreprise ont été mis en lumière et ont pris énormément d'ampleur.

Par ailleurs la mission de veille sur les conditions de travail et l'application des règles figurant dans le code du travail ont été engagées sérieusement du fait de l'implication de toutes les composantes concernées.

Assurément et dans le même sens la crise rappelle aux organisations l'importance de protéger les salariés et leur environnement, anticiper et gérer les



problèmes de santé et les absences qui peuvent s'ensuivre mais aussi dans un cadre plus global l'obligation d'initier et de renforcer leur politique RSE.

Il est pertinent de rappeler que le fait de créer et nouer des liens avec l'ensemble des employés ,communiquer avec eux ,mettre sur pied de nouvelles solidarités, c'est le meilleur moyen de les valoriser, d'augmenter leur taux d'engagement, de les rassurer et les apaiser et leur donner du sens quitte à ce qu'ils dépassent leurs limites et défient leur créativité.

Condition inéluctable du savoir vivre ensemble, levier de performance et d'utilité pour l'entreprise, le dialogue social peut soutenir en cette période la nouvelle organisation du temps de travail et les nouveaux modes de travail comme la gestion à distance et le télétravail .

Il semble nécessaire de prendre en compte ces enjeux dans la mise au point d'un dispositif adapté de télétravail au risque de faire face à des burn-out multipliés.

De même dans cette période le dialogue social a mis en lumière la revalorisation de nouveaux métiers, la reconversion des employés et la reconnaissance à accorder à tous ceux qui prennent des initiatives salvatrices.

Aujourd'hui il est indispensable de programmer un nouveau logiciel de pensée, de management et de production pour accompagner l'émergence d'un nouvel ordre économique et le changement de paradigme.

Comme l'a dit Antoine de St Exupéry : l'avenir tu n'as pas à le prévoir mais à le permettre.





## LE DIALOGUE SOCIAL : UN MAL NÉCESSAIRE OU UNE VÉRITABLE MANIFESTATION D'UNE CULTURE PROGRESSISTE

MOHAMED ROUACHED, EXPERT RH & ORGANISATION INTERVENANT AUPRÈS DE L'UFI GROUP

En nous arrêtant sur l'état des lieux du climat social régnant depuis quelques années, on est conduit à mener une réflexion sur la genèse des rapports entre les acteurs sociaux. Il est à penser qu'en Tunisie, les pratiques de dialogue et de concertation remontent sans nul doute, à l'époque coloniale avec les actions de revendication des syndicats ouvriers mais également, avec les négociations politiques visant l'indépendance du pays. Ce balbutiement de dialogue s'est vu certes, prendre son ancrage vers la fin des années soixante en ayant pour appui, la promulgation des différents textes juridiques d'ordre social dont notamment le code du travail, et aux débuts des années soixante-dix, la conclusion des conventions collectives sectorielles. Ce dernier épisode constitue incontestablement, la matérialisation de la volonté de négocier en vue d'aboutir à une paix sociale garantissant l'essor économique, à travers le premier contrat social dans l'histoire contemporaine des relations de travail du pays.

Ce contrat social fut l'œuvre d'acteurs ayant bien voulu par leur courage, abnégation, et total dévouement pour l'intérêt national, assumer une responsabilité historique. Dans l'édification de cette œuvre, il revenait certes à l'Etat, le mérite d'avoir su assumer parfaitement son rôle de catalyseur en veillant à garantir les équilibres nécessaires quant aux obligations et droits des deux partenaires sociaux à savoir l'UGTT et l'UTICA.



Aujourd'hui, revenant sur cet héritage et tradition du dialogue social, et à nous comparer au voisinage du continent africain et du sud de la méditerranée, nous ne pouvons que souligner avec une certaine fierté, notre relative avance dans l'expérience du dialogue social.

Cependant et à ce stade, une interrogation se pose d'elle-même en lien avec les turbulences et crises touchant à répétition plus d'une seule organisation du tissu économique national, dégradant les relations de travail et empoisonnant le climat social. Il nous est donné donc, de nous questionner, pourquoi malgré nos expériences antérieures, nous éprouvons actuellement peines et difficultés à conclure des ententes et accords ? Nous entendons là par accords, ceux mettant de l'avant des solutions honorables, réalisables, pérennes et surtout engageantes, nous permettant de sortir de l'enlisement.

Afin de trouver réponse à notre interrogation, il nous semble opportun de revoir notre perception commune du dialogue, tenant compte des circonstances économiques et sociales actuelles, qui est vu, à notre humble avis, dans une large mesure, comme étant un mal nécessaire. Ce qui laisse croire que dans plus d'une situation, les partenaires engagent des pourparlers par obligation et non pas par conviction. Devant cet état de fait, il s'avère nécessaire à nous tous d'investir un effort exceptionnel en nous appropriant les outils et fondamentaux du dialogue réussi pour finir par faire du dialogue social un véritable levier dans la conduite du changement dans nos organisations du travail.

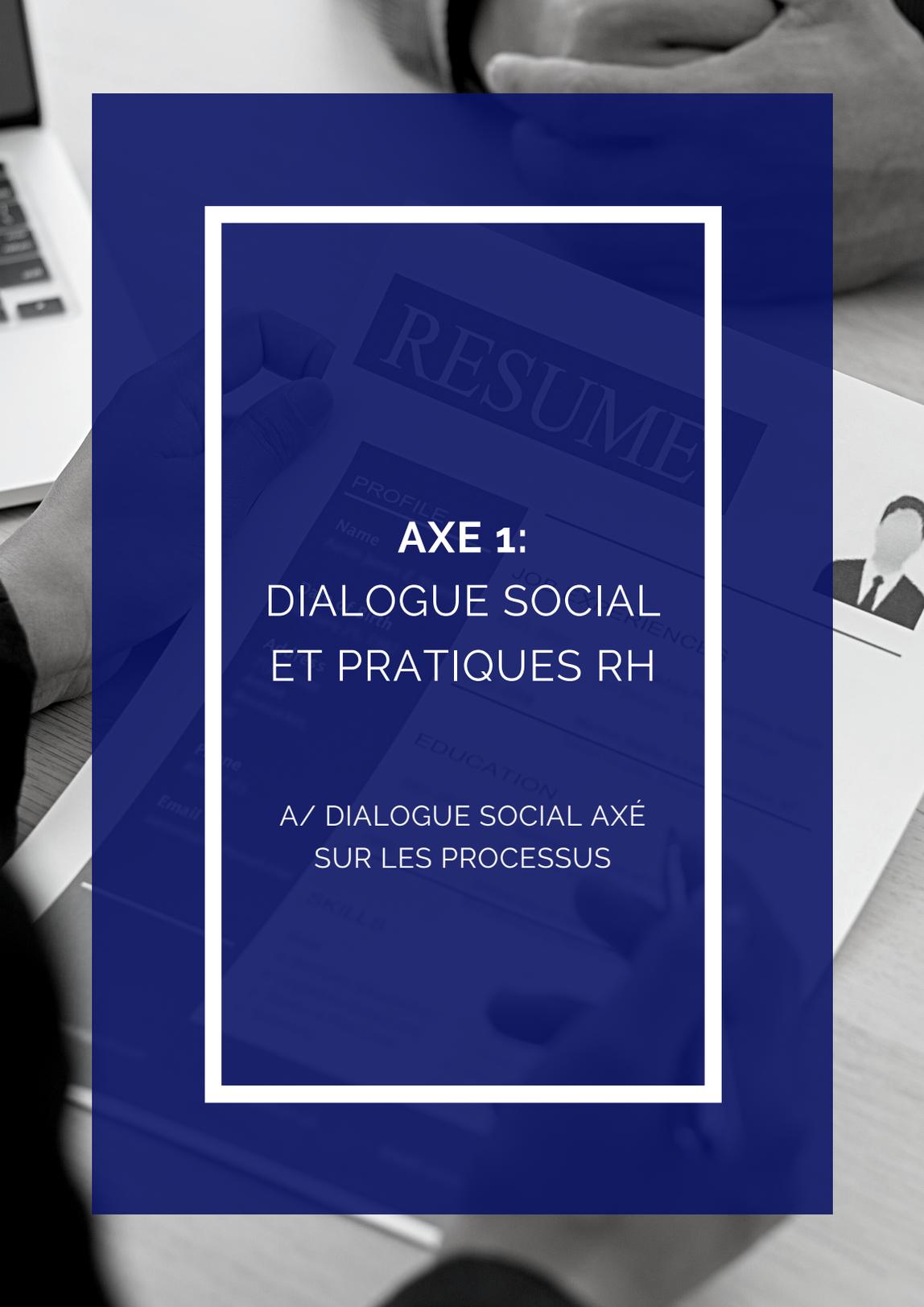
Ce qui exige le déploiement d'un certain nombre de conditions et préalables allant de la capacité d'identifier les blocages, à la gestion de notre méfiance les uns des autres et la capitalisation sur la confiance, à la sortie des impasses de l'affrontement. Nous serons ainsi mieux à même d'appréhender les intérêts communs ainsi que les risques et enjeux auxquels nos entreprises font face. Une posture et attitude nouvelles sont donc à adopter reposant primordialement sur l'incorruptible principe de « la bonne foi » qui certes, assurera au dialogue social une dynamique gagnante produisant effets bénéfiques aux partenaires sociaux et à l'organisation dans son ensemble en aidant à sa stabilité et sans doute, à sa croissance également.

Le dialogue social perçu autrement et à sa juste valeur, ne peut offrir au capital humain, Managers, et partenaires sociaux de toute entreprise, qu'une réelle



opportunité de faire monter en puissance les pratiques responsables et engagées de concertation et du dialogue, et qui finira par se traduire dans l'organisation par l'instauration d'une véritable culture progressiste et qui à son tour, assurera prospérité et pérennité.





**AXE 1:**  
DIALOGUE SOCIAL  
ET PRATIQUES RH

A/ DIALOGUE SOCIAL AXÉ  
SUR LES PROCESSUS



## LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES : UNE FONCTION EN PLEINE TRANSFORMATION ET MOUVANCE SOCIALE

YAHIA BOUCHADDAKH, CONSULTANT RH SR ET COACH ICF RECRUTEUR ET FORMATEUR SOFT SKILLS & RH

Nous sommes en plein cœur de ce que nous appelons la « 4<sup>ème</sup> révolution industrielle ». Caractérisée par l'avènement de technologies telles que l'Internet des objets (IoT), les usines intelligentes, l'automatisation, la robotisation, l'infonuagique (cloud computing) et les métadonnées (big data), cette révolution bouleverse le monde du travail et les usines d'ici et d'ailleurs. Le travail se transforme, les emplois se réinventent, les nouvelles compétences se multiplient. Cependant, le Capital Humain reste la principale ressource pour relever le défi de la digitalisation à tous les niveaux.

Effectivement, l'enjeu majeur auquel fait face l'entreprise aujourd'hui est de former les employés et de recruter de nouvelles ressources. Il s'agit de trouver l'approche la plus adéquate pour que l'entreprise réussisse à reconfigurer la chaîne de valeur et qu'elle préserve ou construise ses avantages concurrentiels. Si l'entreprise était autrefois en position de monopole et quasi stable, aujourd'hui elle fait face à des changements majeurs ou rien n'est plus sûr que le changement marqué par l'ambiguïté et l'incertitude. A cet effet, 5 défis sont à relever par les responsables RH : manager les talents, manager la démographie et la transition générationnelle, manager les changements culturels et les transformations organisationnelles, manager l'équilibre vie personnelle / vie professionnelle et aider l'entreprise à devenir une organisation apprenante.



En outre la fonction RH devient une fonction plus stratégique, une fonction redéployée et remodelée, une fonction orientée service et business, une fonction mobilisant des compétences et pilotant des actions transversales, une fonction confrontée à une internationalisation croissante.

Dans ce contexte de révolution numérique et digitale la priorité est de former les collaborateurs et les acculturer au digital du fait de la place centrale des RHs dans l'usage des nouveaux outils tels que les plateformes collaboratives ,et les chats parallèlement à l'usage des réseaux sociaux qu'il faut apprendre à maîtriser .De même il faut pousser les RHs à associer les BIG Data au processus de prise de décision et la dématérialisation des processus RHs.

De même dans cette période caractérisée par divers bouleversements, le dialogue social a mis en lumière la revalorisation de nouveaux métiers, la reconversion des employés et la reconnaissance à accorder à tous ceux qui prennent des initiatives salvatrices. Aujourd'hui il est indispensable de programmer un nouveau logiciel de pensée, de management et de production pour accompagner l'émergence d'un nouvel ordre économique et le changement de paradigme. Nous aspirons à conforter le rôle du DRH et renforcer le lien de la fonction RH avec la paix sociale dans l'entreprise afin que celle- ci devienne plus productive et capable d'être compétitive sur le marché. Le dialogue social, élément clé qui se trouve au cœur de l'expertise des relations humaines et professionnelles a vu ses atouts et avantages s'accroître avec la pandémie et la crise du Covid -19.





## **LA GPEC- GESTION PRÉVISIONNELLE DES EMPLOIS ET DES COMPÉTENCES, QUATRE LETTRES QUI À ELLES SEULES FONT ET FONDENT LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET SUFFISENT POUR BÂTIR UN PLAN DE CARRIÈRE DE SON ORGANISATION**

AYDA BOUKHRIS, ENSEIGNANTE UNIVERSITAIRE ET CONSULTANTE SÉNIOR RH  
FORMATRICE RH CERTIFIÉE

La gestion prévisionnelle n'est pas une pratique récente. Ses premiers développements datent de la fin des années 60. Les directions de personnel ont commencé à mettre en place un outil de connaissance des ressources disponibles et de leur projection dans le futur pour tenter de maîtriser les risques de dérives des volumes d'emplois et des équilibres budgétaires. Limitée à des calculs parfois simplistes, la gestion prévisionnelle du personnel était purement quantitative et souvent bien théorique. À cette gestion prévisionnelle des effectifs s'est substituée progressivement la GPEC, dont les dernières formalisations constituent une innovation majeure de la GRH à la fin des années 80. Certes, la GPEC ne peut résoudre les difficultés économiques des entreprises et tous les problèmes de personnel, mais peut certainement aider les entreprises à poser autrement la problématique de l'emploi, en appréciant plus rigoureusement toutes les incidences à terme des choix stratégiques, afin de faciliter la définition de mesures plus appropriées à la régulation du « marché interne » de l'entreprise.

Dès lors, la GPEC apparaît aujourd'hui comme un levier de développement de l'entreprise, basé sur l'analyse de l'organisation interne en favorisant une réflexion systématique et approfondie sur les personnels de l'entreprise, la valorisation de leurs talents, leurs compétences, leurs évolutions... afin de



réussir son évolution et son adaptation face à la mutation et la volatilité de ses marchés, à l'évolution de la réglementation sociale, à la présence syndicale ...

**La GPEC donne l'occasion de transformer une situation subie en une opportunité d'évolution.**

Les éléments pris en compte dans cette démarche sont les éléments collectifs et quantitatifs de l'évolution d'une population de salariés: démographies, âges ... ; le développement des compétences selon les potentiels des collaborateurs ; l'identification par l'entreprise des contenus des emplois et des changements susceptibles d'intervenir dans le futur et l'identification de parcours professionnels, de mobilités qui favoriseront le développement professionnel des collaborateurs et leur motivation.

Avant de commencer toute démarche de GPEC il est donc nécessaire de recenser les ressources actuelles sur une base **quantitatives** : pyramide des âges, indicateurs..., mais aussi **qualitative** : compétences, métier, activité,....

Ces deux aspects, sont loin d'être une pratique courante, parce que d'abord non stabilisés et ensuite non seulement complexe, mais aussi très « gourmand » en temps.

**Pour l'aspect quantitatif**, des données claires et des outils de mesure sont nécessaires. Or, à la différence de la gestion financière, la GRH ne dispose pas d'un système d'observation spécifique fondé sur un étalon de mesure unique car un certain nombre d'éléments ne sont pas évaluable, ni en unités monétaires, ni en aucune autre unité d'ailleurs. Les données statistiques existent en grand nombre, mais elles sont disparates et leur agrégation, parfois impossible. La crédibilité de ses informations sera d'autant plus forte qu'un droit de réponse aura été ouvert aux partenaires sociaux en cas de désaccord, mais aussi qu'elles soient disponibles dans des documents périodiques tels que les tableaux de bords sociaux et/ou bilans sociaux. Notons, qu'une quantification est presque toujours possible si on s'en donne les moyens.

**Pour l'aspect qualitatif**, les référentiels se construisent comme indicateur de référence en se fondant sur les missions, les activités, le savoir, la maîtrise et l'être. Au-delà des opportunités immédiates que toute photographie des compétences et des emplois actuels peut toujours apporter, ce travail constitue aussi systématiquement, la première phase d'une étude prévisionnelle des ressources humaines. L'analyse systématique des situations de travail permet de rentrer véritablement dans la dimension qualitative de la GRH, et je dirais dans la GRH tout simplement. Certes, **un tel investissement peut paraître très lourd, mais il faut aussi le comparer au retour sur investissement attendu**, c'est-à-dire



à ce que cet outil va pouvoir apporter concrètement, en terme d'amélioration de la plupart des actes de GRH : mettre en place une véritable gestion des carrières, améliorer le recrutement, la mobilité interne, la définition des besoins de formation, les pratiques d'évaluation, requalifier, redéfinir ou enrichir certains emplois, ....

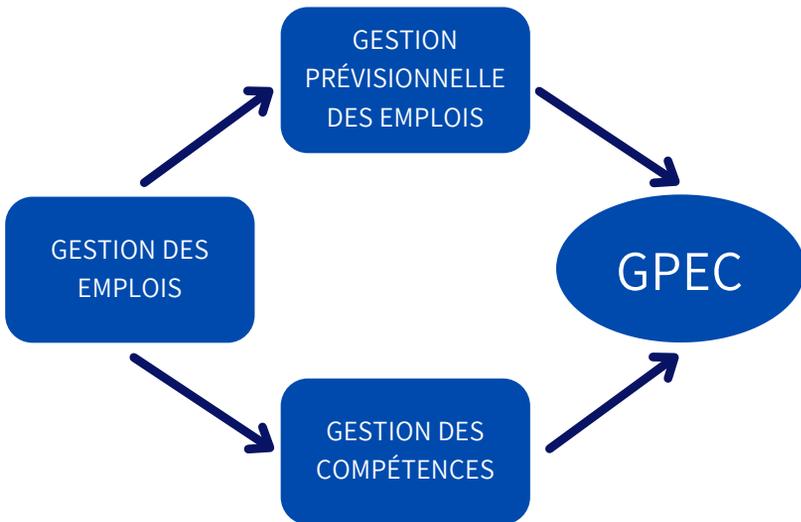
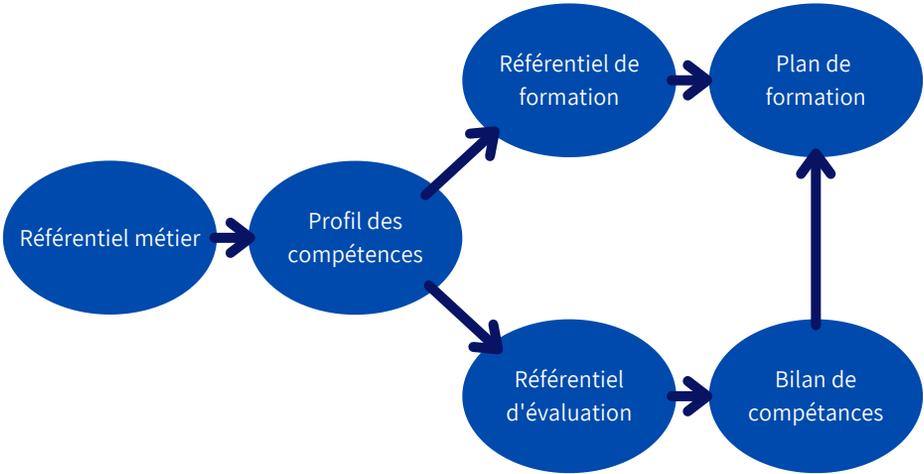
**Pour revenir à la GPEC**, outil au service de la GRH, permettant à une organisation de **disposer en temps voulu des personnels possédant les capacités et la motivation suffisantes pour «pouvoir», «savoir», et «vouloir»** occuper les emplois, remplir les missions, et exercer les activités qui se révéleront utiles à son évolution. Il s'agit d'un mode d'approche logique de la GRH qui consiste à **prévoir et projeter ses besoins et ses ressources en personnel sur le moyen ou le long terme**, afin d'en analyser ensuite **les écarts prévisibles**, et de mettre en place les **plans d'action** pour ajuster ses ressources à venir à ses besoins futurs. Il permet de prévenir les situations de **sureffectif, de sous- effectif, de surqualification ou de sous-qualification** et, plus globalement, toutes les situations d'inadaptation entre les besoins et les ressources humaines, avant même, qu'ils n'apparaissent, cest-à-dire avant qu'ils ne posent problèmes à l'organisation. Ainsi, cette démarche permet de prévenir les décalages, par la mise en place d'un certain nombre d'actions correctives qui utilisent les différentes actions de la GRH dans le cadre de politiques précises et pertinentes, parce qu'elles anticipent sur l'avenir, en matière de recrutement, de gestion des carrières, de mobilité et de formation, etc. Des scénarios successifs et alternatifs vont être envisagés, qu'il faudra rapporter à la fois aux contraintes économiques et budgétaires (jusqu'à quel niveau peut-on accroître le budget de formation?) et aux réalités sociales de l'organisation (les promotions proposées rencontrent-elles des potentiels suffisants chez les salariés susceptibles d'en bénéficier?) afin d'apprécier leur faisabilité. Une fois, les arbitrages faits et les choix arrêtés, les programmes d'action vont s'articuler autour des principaux leviers de régulation du marché interne.

La mise en place d'un tel système de GPEC ne peut se faire sans le concours de tous ceux qui ont à prendre des décisions, qu'elles soient stratégiques, administratives ou opérationnelles. **La GPEC se doit d'être un mode de gestion intégré et partagé par des managers mobilisateur qui auront in fine, à conduire les opérations de réduction des écarts prévisibles.**

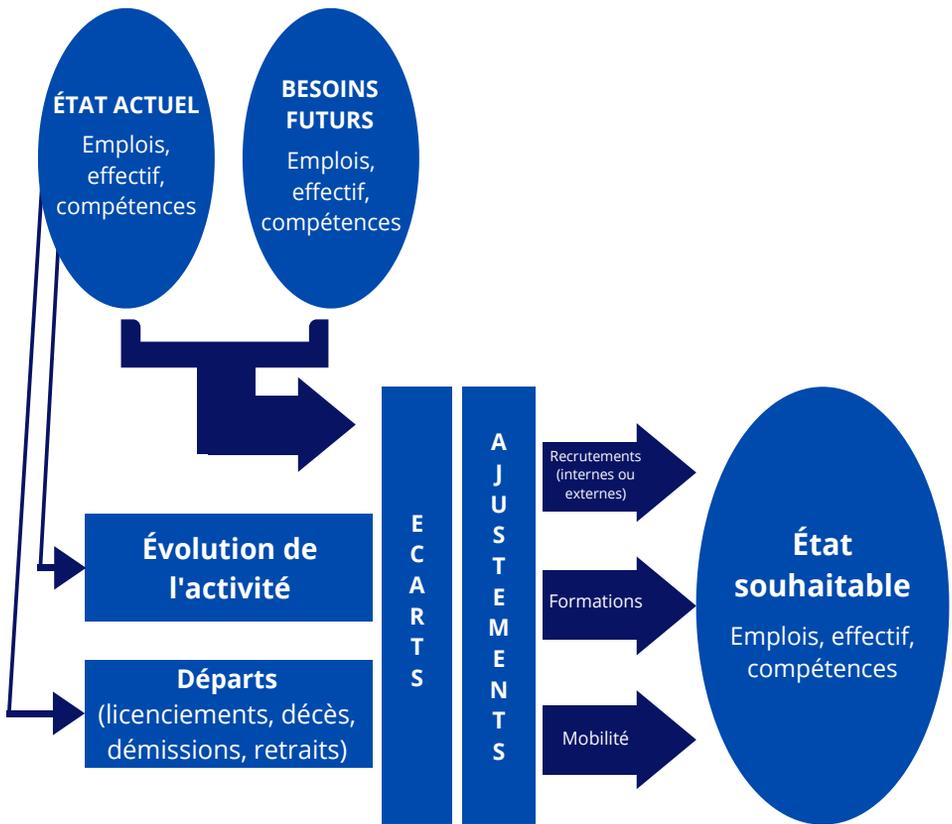
Pour conclure, si la gestion des compétences, grâce aux référentiels permet de rentrer dans la gestion des ressources humaines, la GPEC représente, une des dimensions essentielles de la «qualité totale » des pratiques de gestion humaines



des ressources.



## Le schéma de déploiement de la GPEC





## INGÉNIERIE DE FORMATION : LEVIER INCONTOURNABLE DE LA PERFORMANCE SOCIALE ET FINANCIERE DE L'ENTREPRISE

INES SFAR, ENSEIGNANTE ET CHERCHEUR UNIVERSITAIRE, CONSULTANTE SENIOR RH

Dans un contexte de mutations économiques et de transformations fortes, la formation est un investissement au service du développement des compétences stratégiques pour les entreprises et de la sécurisation des parcours professionnels des salariés. D'ailleurs, la législateur tunisien stipule dans l'article 160 du code du travail l'obligation de consulter la commission consultative d'entreprise (CCE) sur la politique de formation professionnelle en entreprise.

Il est à noter que la formation professionnelle devrait être perçue comme un investissement et non pas un coût ni un manque à gagner. Cela impliquera qu'il devrait y avoir un retour sur investissement comme contre partie à toutes actions de formation entreprises. Si on parle aujourd'hui de la fonction du capital humain et plus de ressources humaines, c'est parce que les professionnels de cette fonction ont compris qu'elle devrait capitaliser sur ses collaborateurs pour les faire donner le maximum d'eux même et être à la hauteur de la performance attendue, les faire monter en compétences et donc les faire valoir mieux sur le marché de l'emploi.

Avec la crise du Covid-19, le développement des compétences a pris une nouvelle dimension. Levier d'engagement des salariés, mesure complémentaire à l'activité partielle et solution aux problématiques d'emploi, la formation représente une carte maîtresse du plan de relance. Faut-il innover en matière d'ingénierie de



formation ? Le gouvernement Tunisien est entrain de préparer des plans et d'élaborer des **mesures exceptionnelles** visant à faire face à la **situation sanitaire** liée à l'**épidémie du Coronavirus**, sous forme de décrets ou de projets de lois. De ce fait, le processus classique de la politique la formation subira des modifications au niveau de chaque étape : de la Conception, à la mise en place en place des dispositifs de formation, jusqu'au pilotage à l'évaluation des formations. Deux acteurs principaux auront un rôle important à jouer avec l'équipe RH et le responsable de formation plus particulièrement pour l'alignement du processus de formation avec les exigences de la crise à savoir les **partenaires sociaux** et les **prestataires de formation**.

**Les partenaires sociaux sont des acteurs centraux de la formation professionnelle.** Leur rôle ne se limite pas aux négociations nationales interprofessionnelles. Il est particulièrement important au niveau des branches. Il se dynamise également dans les entreprises spécialement dans le cadre des négociations en matière de gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC) et de gestion de plan de carrière. Pour autant, l'accès à la formation professionnelle est complexe. La volonté d'autonomiser le salarié et de le responsabiliser par rapport à son choix d'évolution professionnelle emporte une logique d'individualisation qui, poussée à l'excès, peut nuire à l'efficacité du système pour les populations les plus sensibles. **Un des enjeux majeurs du dialogue social est de construire les garanties collectives propres à réguler ces processus d'individualisation** et susceptibles d'assurer la montée en compétence des collaborateurs qui est un levier incontournable de performance pour l'entreprise malgré les répercussions de la crise sanitaire qui font bloquer momentanément l'évolution de carrière de beaucoup de collaborateurs dans certaines entreprises.

D'un autre côté, les prestataires de formation auront un rôle central à jouer pour développer une offre adaptée aux nouveaux enjeux de la reprise post-Covid et à d'éventuelles réorientations de notre stratégie industrielle. Ils devront se montrer innovants en matière d'ingénierie pédagogique et articuler les différentes modalités de formation en fonction du public et d'objectifs en lien avec les besoins des entreprises. Le marché qui s'ouvre exigera des outils pédagogiques et technologiques, de l'agilité et des méthodes de construction des parcours. La crise du Covid-19 et ses conséquences ne font qu'accélérer les profondes transformations à l'œuvre dans le secteur de la formation ces dernières années. Parmi elles, la digitalisation de l'offre a été précipitée par les mesures de



confinement.

En fait, la maîtrise des modalités pédagogiques de la formation à distance est devenue une nécessité et sur terrain et les prestataires ont fait de cette contrainte une opportunité. L'implantation d'une culture numérique a révélé l'importance de maîtriser de nouvelles modalités pédagogiques spécifiques à la formation à distance. D'ailleurs, ce serait une erreur de penser qu'il suffit de transposer une session présentielle pour que l'action donne ses fruits. Les outils et les plateformes technologiques ne font pas tout, loin de là. Lors de la formation à distance, le formateur ne disparaît pas. En effet, il est plus que jamais essentiel de créer des liens avec le stagiaire, de l'accompagner dans la progression de ses apprentissages et de maintenir son engagement. Pour cela on peut s'appuyer sur des méthodes plus ou moins en interaction avec le formateur – séquences synchrone ou asynchrone. Mais, la transformation est aussi culturelle et l'activité d'apprentissage change profondément. Moins descendante, elle est centrée sur l'apprenant. Le rôle du formateur est toujours crucial mais différent. Il met à disposition des ressources, crée des activités pédagogiques, donne des travaux à réaliser, restitue les enseignements de l'expérience et individualise les parcours en s'adaptant au niveau de l'apprenant.

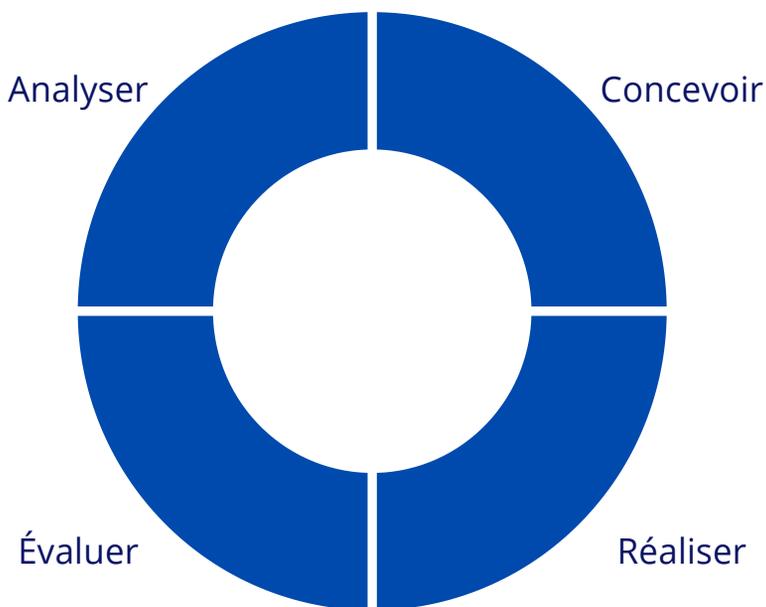
A ce titre faut-il articuler les différentes modalités de formation ? Oui bien sûr et la digitalisation de l'offre, tendance forte du marché, passera donc par la formation des formateurs aux modalités pédagogiques du distanciel. Reste que le digital ne pourra pas répondre, à lui seul, aux enjeux forts de la crise économique et de l'emploi née de la pandémie de Covid-19. Les professionnels devront également s'interroger sur leurs processus et sur leurs approches : Il faut se poser, en amont, la question des objectifs de la formation, tenir compte du profil des publics et profiter de la réforme qui donne un nouveau cadre aux trois grandes modalités de formation. Cet élargissement de la définition de l'action de formation encourage **l'innovation en matière d'ingénierie**.

A partir des besoins en compétences identifiés par les branches professionnelles et les entreprises, le prestataire de formation devra travailler le référentiel pour le transformer en un parcours le plus individualisé possible autour des savoirs, des savoir-faire et des savoirs comportementaux. A chacun de ces apprentissages, on peut ainsi articuler différentes modalités de formation. Cette ingénierie implique un lien plus fort avec l'ensemble de l'écosystème et une veille structurée. Si la réforme en cours de déploiement s'inscrit désormais dans un contexte nouveau



de crise économique impliquant sans doute des aménagements, elle reste, dans son esprit, un aiguillon pour la transformation des pratiques.

## Les 4 étapes de l'ingénierie de formation





## L'ÉVALUATION DU RENDEMENT : PIÈRE ANGULAIRE D'UN CLIMAT SOCIAL APAISÉ

KARIM HANTOUS, ENSEIGNANT ET CHERCHEUR UNIVERSITAIRE

Avant de répondre à ces questions un bref rappel de la théorie de l'équité s'impose. L'idée est très simple, et se résume en une seule phrase : Il faut donner à chacun ce qu'il mérite. En effet rien n'est pire que le sentiment d'injustice (ou d'iniquité) pour détériorer le climat social dans une organisation. Or force est de constater que la plupart des entreprises n'ont pas de système d'évaluation, ou se contentent des critères d'évaluation fixés par la convention collective de leur secteur. Il s'agit dans ce cas de critères tels que l'assiduité, le comportement, ou la performance (sans plus de précisions). Ces critères ouvrent la voie à toutes les formes de subjectivité, et à l'inéquité.

Comment donc évaluer le mérite de chacun, selon quels critères, y a-t-il des pré-requis nécessaires à tout système d'évaluation...

### La théorie de l'équité :

Tout salarié a tendance à évaluer l'ensemble des avantages (nous utiliserons par la suite le terme « rétribution ») qu'il reçoit de son entreprise et des contributions qu'il lui apporte. Le salarié rapproche ces deux évaluations et détermine un rapport entre elles. Le ratio correspondant-rétribution/contribution – est mémorisé. Ce ratio rétribution sur contribution est appelé ratio d'équité. En permanence, un salarié évalue le niveau de son ratio, qui caractérise à ses yeux sa relation d'échange avec son employeur. Ce n'est pas la différence entre les évaluations de sa contribution et de sa rétribution qui engendre le sentiment d'équité ou de non-équité. C'est la différence relative entre son ratio d'équité et



celui de son référent. Ce jeu de comparaison s'appuie sur des ratios reposant sur des perceptions. Si la comparaison fait ressortir deux ratios égaux, le salarié se considère en situation d'équité. La relation proportionnelle entre les contributions et les rétributions est perçue comme égale. Dès lors que chaque salarié souhaite et recherche un traitement équitable, il est, dans ce cas, satisfait. Si les deux ratios sont différents, le salarié perçoit une situation de non-équité. La non-équité peut être « sous-équité » (le ratio est perçu comme inférieur à la base de comparaison retenue : « Vu tout ce que je fais et ce que lui fait, ce n'est pas juste qu'il gagne autant par rapport à moi ») ou « sur-équité » (« j'ai le sentiment d'être mieux traité que la personne avec laquelle je me compare »).

### **Comment mettre en place un système d'évaluation équitable**

Le préalable à tout système d'évaluation est la fiche de poste. En effet comment évaluer un employé sans savoir ce qu'il fait. Il faut donc revoir les fiches de postes, les affiner, en ayant toujours à l'esprit **qu'une fiche de poste décrit un poste tel qu'il est tenu, et pas tel qu'il devrait être tenu**. Par ailleurs, les fiches de postes doivent être structurées autour de missions. Elles ne doivent pas être présentées comme une succession de tâches sans but. Ce sont ces missions qui vont servir de base à la détermination des objectifs de chacun, et des fameux KPI's. Il est utile voire indispensable d'accompagner chaque fiche de poste par la fiche de compétence.

### **Quelques règles à respecter par tout système d'évaluation**

Il existe plusieurs systèmes d'évaluation du personnel, aucun n'est vraiment parfait, aucun n'est vraiment mauvais. Toutefois quel que soit le système utilisé, il doit respecter certaines exigences :

L'évaluateur doit :

- Posséder les connaissances et les habiletés nécessaires pour évaluer l'employé.
- Communiquer à son employé les résultats de son évaluation d'une façon formelle, régulière, détaillée et écrite.
- Indiquer clairement à son employé qu'il n'a pas atteint les normes de rendement alors que d'autres employés les ont atteintes.
- Avertir son employé qu'il ne peut tolérer son rendement inadéquat.
- Proposer à son employé des moyens à prendre pour l'aider à améliorer son rendement.
- Allouer un temps raisonnable à son employé pour corriger son rendement inadéquat.



L'employé :

- Connaît et comprend les normes de rendement qu'il doit atteindre et les objectifs de travail qu'il doit réaliser.
- A les compétences nécessaires pour atteindre les normes de rendement.
- Est responsable des tâches à accomplir.
- Connaît les conséquences auxquelles il s'expose s'il n'atteint pas son niveau de rendement, et la rétribution éventuelle au cas où il l'atteint.

Le processus d'évaluation :

- Est uniformisé pour l'ensemble des employés qui accomplissent les mêmes tâches et atteignent les mêmes objectifs.
- Prévoit un mécanisme de contestation qui permet à l'employé d'exprimer son désaccord concernant son évaluation et de donner sa version des faits.

### **Rôle de l'entretien d'évaluation**

L'entretien annuel d'évaluation a pour rôle principal de convaincre l'employé (parce que tout est perception), du caractère équitable de sa rétribution et par là de réduire le sentiment de sous-équité. L'évaluation ne doit se faire de manière isolée. L'évaluateur doit mettre à contribution l'employé, en le convoquant à un entretien d'évaluation. Le but de cet entretien est de l'écouter, de le convaincre, et de l'aider le cas échéant à s'améliorer. **Chaque évaluateur doit donc maîtriser les techniques de l'entretien d'évaluation.**





## LA RÉMUNÉRATION À LA PERFORMANCE : LA BONNE THÉRAPIE ?

YAHIA BOUCHADDAKH, CONSULTANT RH SR ET COACH ICF  
RECRUTEUR ET FORMATEUR SOFT SKILLS& RH

La rémunération a depuis toujours constitué un sujet d'une importance capitale dans la politique des ressources humaines d'une entreprise. Elle est le plus souvent le reflet du système de valeurs en vigueur, effectivement parfois on valorise l'ancienneté, d'autre fois on met en valeur les responsabilités assumées, dans d'autre cas on rémunère exclusivement les performances accomplies. Actuellement, la rémunération redevient un sujet brûlant, soit parce qu'on en attend plus de motivation et de performance, soit parce qu'on escompte une meilleure maîtrise des coûts.

C'est le cas dans tous les secteurs, vu la nécessité de mieux gérer ses ressources dans un marché compétitif - même dans le secteur public, où l'on parle beaucoup en ce moment de rémunération au mérite.

Une politique de rémunération doit viser plusieurs objectifs :

- **L'équité** : il s'agit d'éviter les injustices, qui seront selon le système de valeurs mesurées par rapport à l'ancienneté, à la fonction, aux performances
- **La compétitivité** : être capable en tant qu'entreprise d'attirer et de retenir les collaborateurs de valeur (Hipo) en offrant des rémunérations attractives par rapport au marché.
- **La motivation et la reconnaissance** des prestations fournies : une politique de rémunération doit être motivante, et doit permettre la reconnaissance des mérites des individus
- **Une fonction de régulation des coûts**, c'est-à-dire qu'on souhaite avoir une



réduction des coûts salariaux lorsque les affaires accusent une contreperformance.

La question de la rémunération à la performance ou au mérite est d'actualité pour plusieurs raisons, qui ont trait à l'un ou à plusieurs des objectifs mentionnés ci-dessus: pour des raisons d'équité (récompenser les plus performants plutôt que l'ancienneté ou la formation), de compétitivité (attirer et garder les meilleurs, pour lesquels la concurrence est de plus en plus vive), de motivation (on escompte plus de performance si l'engagement est récompensé, ce qui devrait booster les ventes) et/ou de flexibilité des coûts.

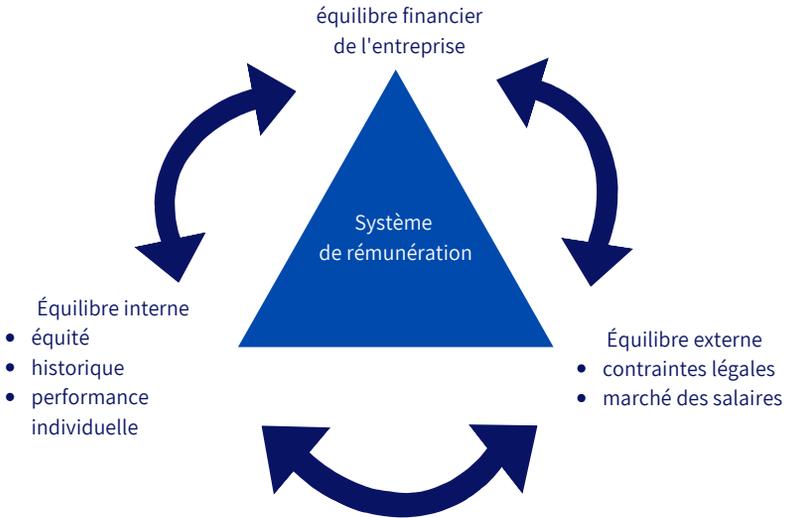
Tout semble donc justifier la mise en place de systèmes de rémunération à la performance.

Toutefois, la mise en place d'un système de gestion de performance doit être accompagné par la mise en place d'une infrastructure RH (un système d'évaluation, un système de gestion de talents, un référentiel de compétences etc..) d'une part, et l'adhésion à un système de veille du marché de la rémunération d'autre part.

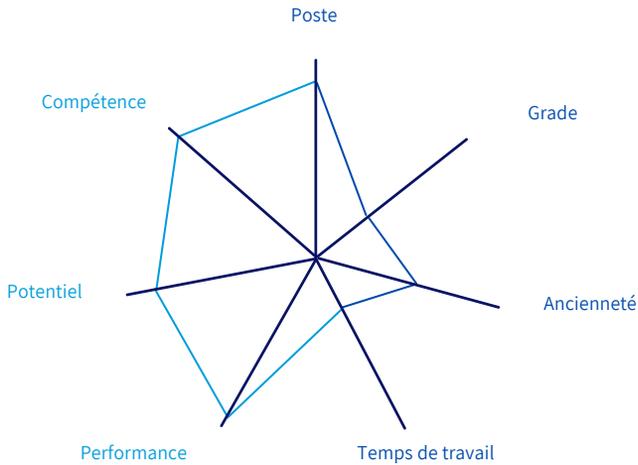
Cela veut dire disposer des données solides pour guider le processus de décision (enquêtes salariales périodiques), éliminer les décisions prises "à vue de nez" et l'émotion, déterminer les niveaux de rémunération et les pratiques en matière de rémunération, Identifier les tendances du marché pour pouvoir développer sa politique de rémunération.



## Rémunération: préalable



## Quelles sont les valeurs que l'entreprise choisit de rémunérer?



## Equilibre rétribution - contribution

### Rétribution

- Salaire
- Primes
- Sécurité de l'emploi
- Reconnaissance
- Gestion de carrière
- etc.



### Contribution

- Efforts
- Performance
- Compétence
- Qualifications
- Temps de travail
- etc.





## LE DIALOGUE SOCIAL AU SERVICE DU BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL

ALMA HAFSI, PSYCHOLOGUE DU TRAVAIL ET ENSEIGNANTE-CHERCHEUSE À LA FACULTÉ DES SCIENCES HUMAINES ET SOCIALES DE TUNIS

Au cours des dernières années, avec les mutations récentes dans le monde du travail, des changements organisationnels, sociaux et technologiques de plus en plus rapides génèrent une dégradation des conditions de travail. Leurs impacts concrets sont perceptibles à travers la mise en place de nouveaux systèmes managériaux. Pourtant, la pénibilité du travail n'a pas pris fin, en revanche, elle a fait apparaître d'autres contraintes, liées aux conditions de travail. Ainsi, l'organisation, par sa nouvelle manière de se structurer et de fonctionner a mis en place de nouvelles représentations du travail. De plus, la modernisation organisationnelle et les transformations technologiques ont fait émerger une nouvelle réalité professionnelle dont les conséquences sont forcément préjudiciables tant sur le plan humain qu'organisationnel.

Il ne fait aucun doute qu'au-delà des aspects positifs et pertinents des changements, d'autres sont plutôt négatifs et générateurs de risques psychosociaux (RPS). Concrètement, ce sont des risques que l'on rencontre précisément dans le domaine du travail. Ainsi, les aspects sociaux du travail agissent négativement sur le psychisme des salariés et génèrent des effets nocifs sur les conditions de travail et la santé en général. Comme définie par l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS), la santé n'est pas que l'absence de maladie ou de déficience, elle est aussi un état de bien-être physique, mental et social. La santé mentale, quant à elle, renvoie à un état de bien-être qui permet à la personne de se réaliser et de s'ajuster aux exigences normales de la vie, qui lui permet



également de travailler de manière efficace et productive, et d'apporter ses contributions à sa communauté.

Le stress professionnel constitue l'un des enjeux majeurs auxquels sont confrontées les entreprises. Il touche toutes les sociétés, avec un risque élevé accentué par la situation sanitaire mondiale. Il est d'ailleurs important de souligner que les facteurs liés à l'organisation du travail sont à l'origine des RPS. De manière générale, ils portent essentiellement sur (1) les caractéristiques de la tâche (charge de travail, aménagement du temps de travail, conditions de travail), (2) les caractéristiques relationnelles (conflits et ambiguïté de rôle, non-reconnaissance du travail accompli, excès ou absence de responsabilités, etc.), (3) les caractéristiques de carrière (début de carrière, absence de promotion et de débouchés, mobilité professionnelle, licenciement, etc.) et (4) l'interface travail-famille (incompatibilité ou concurrence entre rôle familial et rôle professionnel). Sous l'emprise des émotions négatives (colère, sentiment d'impuissance) engendrées par le stress, le bien-être et la vie privée et au travail sont perturbés.

Si l'expérience du travail peut être source de valorisation sociale, d'accomplissement de soi, de reconnaissance et de développement personnel, elle peut également générer des troubles psychiques et de nombreuses souffrances. A cet égard, une réflexion sur le bien-être au travail ainsi que sa promotion au sein des entreprises permet d'aborder l'amélioration des pratiques managériales, des facteurs organisationnels et relationnels en synergie avec des préoccupations de ressources humaines. Aussi faudrait-il ajouter que la responsabilité de l'employeur est de prendre soin de la santé, notamment mentale de ses travailleurs.

La question qui se pose ici est de savoir comment les entreprises comptent-elles protéger leurs forces vives, développer leur capital humain et promouvoir le bien-être au travail ?

Dans un contexte de changement permanent, force est de constater que la priorité de nombreuses entreprises est de stimuler davantage le dialogue social pour des préconisations d'action.

## **Le dialogue social**

Le dialogue social dans l'entreprise est un mode de traitement de questions posées par la direction et les salariés par le biais de leurs représentants. Il joue un rôle important dans l'évolution de l'environnement de travail à travers la création



d'un véritable collectif, qui indirectement renforce le sentiment de justice. En effet, dans ce système relationnel, une attention particulière est accordée à la dimension personnelle de chaque partie prenante. Plus concrètement, il s'agit d'une dynamique de négociation collective sur les lieux professionnels ayant une vocation à relever les défis de l'équité sociale. En effet, ces pratiques sociales dans l'ensemble constituent une source de reconnaissance et de développement personnel dans des espaces d'échange et de dialogue professionnel, permettant d'une part à chaque salarié de s'exprimer sur son propre vécu expérientiel et d'autre part d'anticiper les situations problématiques.

Il est clair que l'identification des difficultés potentielles, grâce au dialogue social, permettent de trouver des solutions adaptées aux besoins des travailleurs pour améliorer leurs conditions de travail. C'est d'ailleurs dans ce sens que le dialogue social s'envisage comme le fondement d'une politique sociale qui vise plus généralement la qualité de vie au travail et le bien-être collectif.





## MAL ÊTRE ET BIEN ÊTRE EN ENTREPRISE

ZEYNEB ATTYA, CONSULTANTE RH ET PAST PRÉSIDENTE ARFORGHE

Bien être, mal être et mieux-être des concepts très parlants en ce moment et peuplant nos univers !

S'agit-il de surmonter ce mal être qui nous a assiéés pour atteindre le bien-être et arriver au mieux-être ?

S'il est pertinent de penser que le travail peut avoir des impacts négatifs sur la vie et qu'il faut les maîtriser, la première réaction des DRHs atouts stratégiques de l'entreprise sera celle de chercher à mettre en place une politique active en matière de bien-être dans l'organisation, enjeu de la marque employeur et objet du marketing RH .En fait si les employés apprécient leur entreprise et se sentent bien au travail, s'ils se sentent épanouis et valorisés leur motivation et engagement croîtront automatiquement et ils seront plus performants .Il est donc primordial de travailler là-dessus et de chercher à concilier bien être et performance. Voilà une des nombreuses missions du DRH qui peut s'ajouter à celle de vouloir retenir et fidéliser les talents de l'entreprise.

Par conséquent le concept de qualité de vie au travail apparaît comme un concept majeur pour le développement durable d'une organisation et sa performance. Au même titre que le dialogue social réussi il prétend au renforcement du lien social dans l'entreprise et accentue le sentiment d'appartenance de l'employé à son entreprise. Dans cette logique la culture d'entreprise se base sur ces éléments et peut donner lieu aux fondamentaux d'un management de proximité.

A bien réfléchir des facteurs clé spécifiques à une qualité de vie au travail tels que



ceux que nous pourrions énumérer participeront à établir la charte de vie d'une entreprise cherchant à faire de la performance et à pratiquer un management de proximité.

En premier lieu il est à rappeler que la qualité des relations sociales et de travail sera décisive. Elle mettra en exergue le respect, l'écoute, la considération des collègues, l'information, la reconnaissance des efforts accomplis, le dialogue social et la participation aux décisions.

En deuxième lieu la qualité du contenu du travail importera aussi en se basant sur l'autonomie de celui qui exerce le travail, la variété des tâches à accomplir, le degré de responsabilité de l'exécutant.

En troisième lieu la qualité de l'environnement physique du travail est aussi importante. Il faut s'intéresser à la sécurité, au bruit, à la chaleur, à l'éclairage, à la propreté, au cadre spatial.

En quatrième lieu la qualité de l'organisation du travail compte tout autant. Il faut donc s'intéresser à la qualité de la prescription de ce travail, la capacité d'appui de l'organisation dans la restitution des dysfonctionnements, les démarches de progrès organisationnel, la pénibilité, la charge de travail et bien sur la prévention des risques psycho-sociaux

En cinquième lieu il est intéressant de considérer les possibilités de réalisation et développement professionnel, la rémunération, la formation, la validation des acquis, le développement des compétences, la sécurité du parcours professionnel Enfin il ne faut pas oublier d'assurer l'équilibre vie professionnelle, vie privée, rythmes et horaires de travail, accès aux services, loisirs et transports.

Pour conclure si ces éléments clés sont respectés par l'employeur et sont vécus positivement par l'employé, ils ne peuvent que contribuer à un bien être qui fera oublier le mal être et s'acheminer vers le mieux-être en donnant une qualité de vie au travail attrayante.







## SPORT ET BIEN-ÊTRE EN ENTREPRISE

DR HABIB ASKRI, MÉDECIN EXPERT EN MÉDECINE DU SPORT, CONSULTANT CHEZ CARE & CONSULTING

L'introduction du sport dans le monde professionnel date depuis la fin du XIXe siècle avec la diffusion des sports modernes. On voyait alors naître les clubs associatifs corporatistes avec organisations de challenges interentreprises. Il a fallu attendre la fin de la première guerre mondiale pour voir apparaître pour la première fois le sport en entreprise sous le pouvoir mobilisateur des syndicats. Depuis, le sport en entreprise a su rester dynamique. Avec l'émergence de la GRH au début des années 1960 et qui devient une fonction stratégique de l'entreprise dans les années 1980, l'usage du sport en entreprise s'est nettement diversifié.

Dès lors, les partenariats avec les collectivités locales pour la mise à disposition de salles et d'équipements sportifs se sont multipliés. La mutualisation d'offres sportives est apparue alors comme une bonne alternative à moindre coût. Les affiliations à des clubs ou associations sportives avec organisation de championnats en intra ou interentreprises se sont nettement développées. La participation financière à des licences, abonnements ou chèque sport donnant droit à des exonérations est une solution très prisée par les entreprises. Les stages outdoor, incentive et team building ont aujourd'hui de plus en plus le vent en poupe. Enfin, pour les grands comptes, la mise en place de salles de sport en entreprise reste désormais une option fort intéressante.

Cela dit, les entreprises se devraient diversifier leurs offres d'activité physique ou sportive en vue de répondre aux besoins et aux attentes d'un plus grand nombre de leurs salariés.

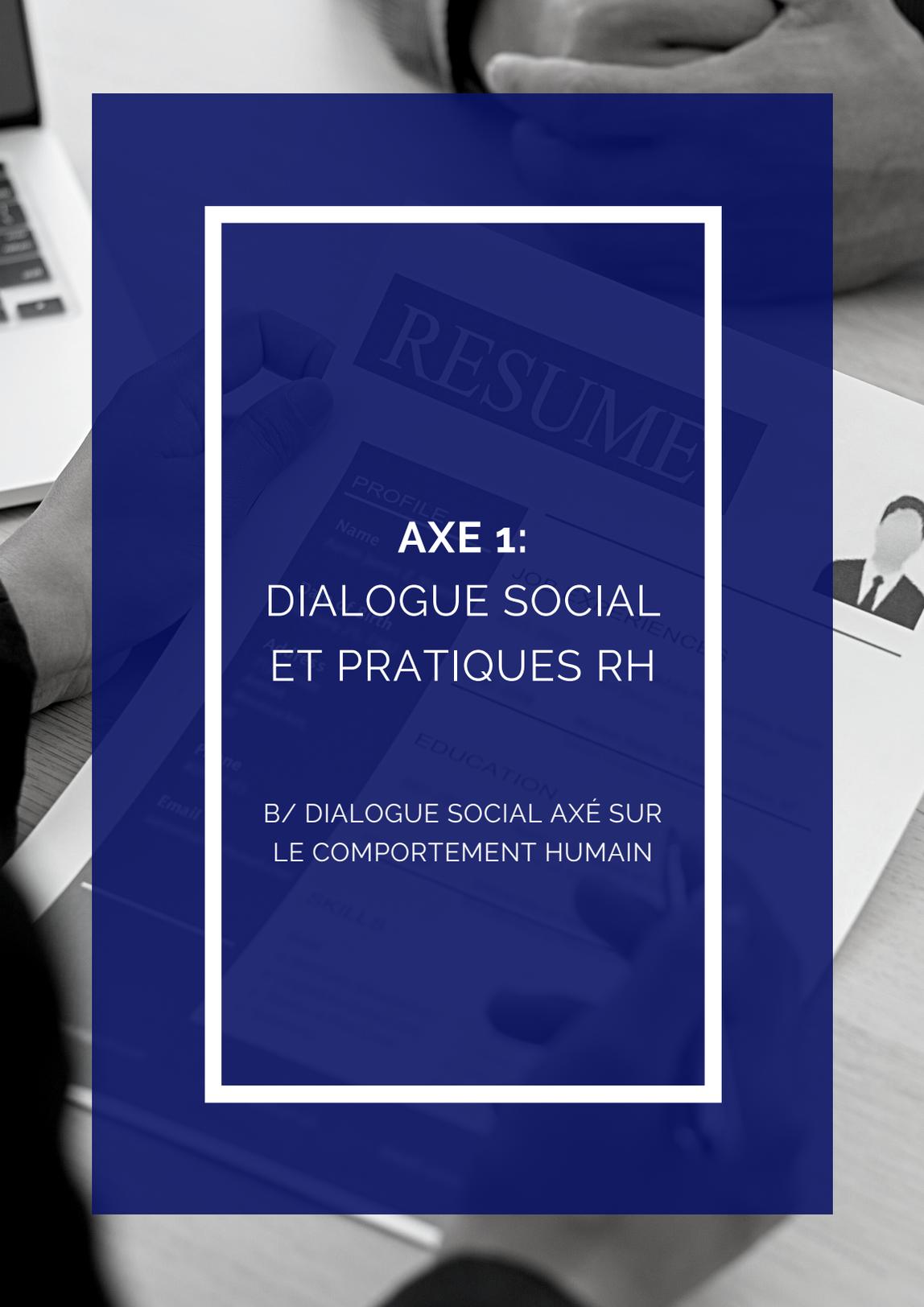


Si les modes de justification des entreprises à connotation sportive sont les valeurs dépositaires de l'histoire et traditions de l'entreprise ainsi que la communication tant en externe qu'en interne, il n'en demeure pas moins que la santé a toujours occupé une place privilégiée dans la gestion des ressources humaines. La santé, comme l'avait si bien défini l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS), prend alors une signification plus large comme un état de complet bien-être physique, mental et social. La pratique d'une activité physique ou sportive en est la traduction puisqu'elle constitue un véritable facteur de bien-être physique, de lutte contre la sédentarité et joue un rôle préventif et curatif sur les maladies non transmissibles en réduisant sensiblement leurs prévalences.

Permettre aux salariés de pratiquer une activité physique ou sportive leur fait des économies sur leurs dépenses de santé annuelles d'environ 5 à 7% en moyenne, rallonge leur espérance de vie active de + 3 ans et retarde l'âge de début de la dépendance de 6 ans.

Pour les entreprises, ayant intégré le sport dans leur stratégie managériale, la productivité devrait s'améliorer de 1% et 14% par rapport à la Rentabilité Nette. Elles feraient également des économies sur la Sécurité sociale entre 7 et 9%. On part sur du « win-win » et ceci, quel que soit le niveau d'engagement de l'entreprise. Les valeurs en aval sont toujours positives.





**AXE 1:**  
DIALOGUE SOCIAL  
ET PRATIQUES RH

B/ DIALOGUE SOCIAL AXÉ SUR  
LE COMPORTEMENT HUMAIN



## PERSONAL BRANDING ET RH COUPLE CAPTIVANT, ATTIRANT MAIS....!

MEHDI MAHJOUB

A son départ d'Apple, Steve Jobs a fondé Next (une nouvelle génération d'ordinateur), après avoir levé 120 millions USD auprès de deux grands investisseurs. S'il est vrai que l'affaire leur paraissait d'emblée juteuse, ce qui les a le plus rassuré et convaincu, n'est autre que le nom « Steve Jobs », le fondateur d'Apple qui a révolutionné l'informatique grand public.

A l'ère de la révolution digitale, nous observons l'illustre émergence de certaines notions et concepts tels que le "Personal branding". Désormais, ce concept ne cesse de prendre de l'ampleur avec l'émergence du vecteur digital dans notre quotidien.

Cependant, nombreux sont les personnages historiques qui ont bien géré leur marque personnelle, tel que : Hannibal, Alexandre le grand, Leonardo Da Vinci... sauf que, ce concept prend toutes ses lettres de noblesse à l'échelle "corporate" où nous pouvons citer à titre d'exemple Richard Branson, Elon Musk et Steve Jobs les fondateurs respectifs de Virgin, Tesla/spaceX/Paypal et Apple.

Alors qu'est-ce que le "personal branding", en quoi est-il intéressant pour l'entreprise et comment le gérer ?

### Personal Branding ou la manière de réfléchir client !

L'une des meilleures définitions du "personal branding" à mon avis est celle de Jeff Bezos CEO d'Amazon qui disait : « Votre marque personnelle est ce que les



autres disent de vous quand vous n'êtes pas là ».

Ainsi, s'intéresser à sa marque personnelle, suppose qu'on est dans une démarche d'autopromotion auprès d'une communauté. Or promouvoir n'est autre que l'utilisation des techniques du marketing ou de la communication afin qu'on soit identifié et mémorisé en tant que marque par notre cible/ client/ communauté. Autrement, réfléchir "personal branding" c'est avoir en quelques sortes une orientation client. Ce client qui va s'intéresser à notre marque personnelle, la consommer d'une certaine manière et y rester fidèle, nécessite un investissement personnel de notre part.

### **Personal branding et RH ?**

Ce terme anglo-saxon qui a été révélé pour la première fois dans le livre « The battle for your Mind » en 1981 a toujours existé comme expliqué auparavant sans pour autant avoir recours au web. L'ancienneté de ce concept s'explique par le fait que le Personal Branding permet d'accroître sa notoriété en général. Au niveau de l'entreprise cela permet de booster son projet professionnel via son expertise ou de se différencier de ses concurrents sur le marché.

Certes, le personal branding est une démarche personnelle mais qui peut être aussi mise au service de la communauté pour promouvoir la marque employeur. En effet, l'entreprise peut accompagner des collaborateurs via un programme d'**employee advocacy**". Ce terme anglosaxon désigne une stratégie visant à transformer les employés en des ambassadeurs de l'entreprise en les incitant à partager sur leurs propres réseaux sociaux, du contenu relatif à leur employeur. Ceci permettra, d'augmenter l'audience crédibiliser les messages valoriser votre capital humain et développer la visibilité de vos collaborateurs. Cependant, l'employeur ne doit pas perdre de vue l'éventualité de voir ses collaborateurs exposés, être démarchés par la concurrence.

Le/la directeur(ice) RH peut non seulement promouvoir la marque employeur de l'entreprise, en interne comme en externe via toutes les actions qui valorisent la marque employeur, mais il/elle peut également devenir un influenceur sur certaines thématiques RH et inspirer certains confrères confrontés au même type de problématique





## LE DIALOGUE SOCIAL... UN AXE DE LA MARQUE EMPLOYEUR

IBTIHEL BEN HADDEJ, MANAGING DIRECTOR - HR HOUSE INTERNATIONAL

Dans des contextes sociaux, économiques et politiques en perpétuelle évolution, l'entreprise d'aujourd'hui se voit subir les différents changements au sein de son écosystème. Le Marketing RH et la Marque Employeur se positionnent comme enjeux stratégiques de taille et interpellent de plus en plus les dirigeants et les gestionnaires du capital Ressources Humaines en vue de développer la compétitivité de l'entreprise.

La politique générale de cette entité économique permet de la distinguer au sein de l'espace dans lequel elle agit. L'impact de ses actions stratégiques lui offre un positionnement sur le marché et une attractivité de taille auprès de potentiels talents permettant par la même occasion une fidélisation de ses employés mais aussi une attractivité des hauts potentiels et ce, dans une finalité de développement et pérennisation de son activité.

Outils du développement, de l'innovation et de l'action stratégique, le Marketing RH combiné à la Marque Employeur permettent de créer des opportunités d'action au niveau socio-politico-économique menant ainsi l'entreprise à agir comme acteur et partie prenante de l'environnement social dans lequel elle opère.

En effet, l'entreprise fait face à la pénurie des talents sur le marché et se doit de se démarquer de la concurrence. Développer sa compétitivité est vital pour sa survie. L'enjeu stratégique se dessine dans la conception d'un plan marketing à



visé des ressources humaines dont elle dispose. Le but principal est de fidéliser ses employés, les retenir face à une concurrence de plus en plus innovante et déployer des actions portant sur la construction d'un processus propre au développement de l'entreprise et au rayonnement de sa marque employeur.

De ce fait, la transposition du paradigme relationnel en entreprise a largement contribué au rapport de causalité marketing RH et marque employeur, en positionnant le collaborateur, salarié de l'entreprise, en sa nouvelle qualité de « client » de cette dernière.

L'entreprise depuis sa naissance en tant que tel a su s'adapter aux exigences du milieu dans lequel elle évolue. Les citoyens collaborateurs en leur qualité d'individus actifs d'une société donnée participent d'une manière directe et indirecte au modelage des entreprises de demain.

Lieu de formation, de création, d'innovation et de transmission, l'entreprise se transforme au gré de son époque. Et le marketing RH opère comme plan d'action réformiste qui insiste sur l'initiation d'un management de la fidélisation afin d'impliquer les managers, développer la participation inclusive et prévenir les départs. Aujourd'hui, l'entreprise doit encourager et récompenser la contribution par le biais de la motivation de ses salariés - clients internes, instaurer des politiques de rémunération et de personnalisation des avantages ainsi que travailler sur l'environnement de travail, en tant qu'environnement de Vie. Elle doit également promouvoir un cadre de gestion des carrières, dans un but de capitalisation de ses ressources tout en sécurisant l'employabilité et en favorisant la formation continue et en assurant la satisfaction des employés au travers de la mobilité professionnelle interne.

Ainsi, l'entreprise est de fait l'acteur majeur sur lequel les citoyens reposent le plus dans les domaines reliés à leurs activités économiques, principalement la création d'emplois, l'insertion des jeunes, l'innovation qu'elle apporte et bien plus encore. Cette relation fait peser sur l'entreprise le poids des attentes collectives de réponses aux enjeux sociaux, sociétaux et environnementaux dans l'ensemble. Arrivée à un carrefour de choix pilotés par les obligations juridiques et financières, toute entreprise devra faire face à une nécessité d'action et de prise de position en rapport à sa sphère sociale, sociétale et en conséquent politique. La démarche propre au marketing RH qui en son essence cherche à identifier les bénéfices sociaux de l'entreprise permet d'anticiper l'avenir collectif de cette dernière et offre ainsi une marge de manœuvre importante aux dirigeants en regard des décisions à entreprendre.

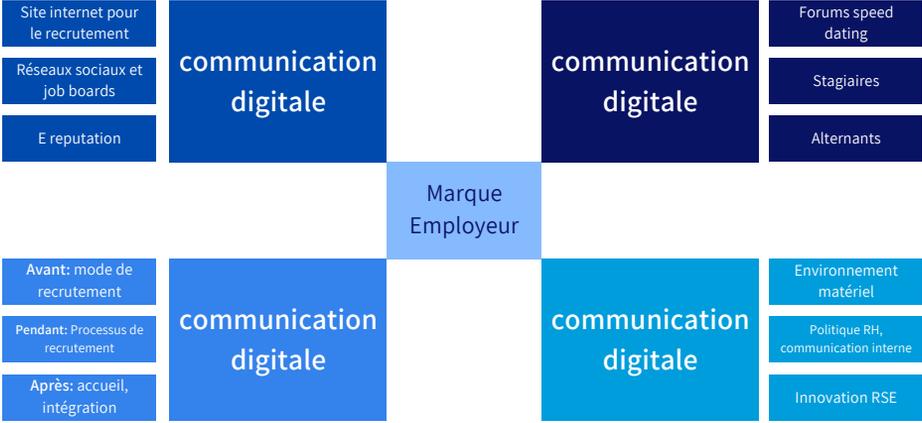


De la sensibilisation à l'écoute du collaborateur, de la formation à l'éducation de l'approche droit et obligations en entreprise, permettant le développement des capacités comportementales tel que la négociation et la communication non violente, l'entreprise joue un rôle primordial dans le renforcement de capacité de ses employés.

Les dotant des outils nécessaires pour plaider leurs causes auprès des différentes parties prenantes du dialogue social, l'entreprise aura réussi à contribuer non seulement à l'établissement d'un consensus social mais aussi à se développer et à tenir compte de ses intérêts stratégiques pour une meilleure prospérité à venir. A savoir que le contexte actuel de la pandémie du covid-19 urge les décideurs à entreprendre des réflexions poussées, globales et plus inclusives touchant toutes les composantes de l'environnement de l'entreprise, en ce qui se rapporte non seulement au bien-être de l'entreprise, de ses collaborateurs et de son environnement et à considérer ses partenaires sociaux dans un dialogue préventif et surtout stratégique.

Suite à ces enjeux, cette urgence et ce besoin d'excellence et de développement de la performance collective, pouvons-nous encore se permettre de ne pas considérer le dialogue social comme axe primordiale de notre marque employeur?...A méditer !







## LA NÉGOCIATION SOCIALE EN ENTREPRISE : OUTIL PREPONDERANT POUR UNE MEILLEURE ENTENTE ENTRE LES ACTEURS SOCIAUX

Le dialogue social objet d'échange, consultation et négociation entre les acteurs sociaux dans une entreprise nécessite une collaboration dans un dialogue mature qui place le salarié au centre des préoccupations. Les Négociations Annuelles, le traitement des revendications des syndicats et des conventions d'entreprises n'auraient jamais été autant sollicitées depuis la révolution et encore plus la crise sanitaire. Bien souvent, par peur du conflit social, la direction et les syndicats ne sont guère attirés par l'audace ou la créativité. Il vaut mieux préparer les entreprises de demain en l'occurrence les mutations et les transformations.

Il serait pertinent de sensibiliser autour d'un nouvel état d'esprit et de mécanismes dans la négociation sociale aux seins des entreprises tunisiennes. Cela favorisera l'implémentation d'une politique RH davantage tournée vers l'Humain et moins sur les processus.

Les interactions sociales font valoir et mettent à l'épreuve, surtout en situation de négociation, la posture du manager face à l'attitude de ses partenaires sociaux. Tout l'enjeu consistera, lors des négociations, à placer les acteurs sur un pied d'égalité aussi bien dans leur force de proposition que dans leur légitimité de contestation pour créer une symbiose propice à un dénouement gagnant-gagnant.

A travers cet article, nous essayons de répondre aux questions suivantes :



- Comment travailler avec les partenaires sociaux ? Quel style de négociation à adopter par le DRH ?
- Comment éviter et/ou résoudre les situations de blocage et instaurer un climat de confiance dans l'entreprise ?
- Comment mener une négociation sociale réussie ?

## **Mise en place d'un climat favorable à la paix sociale comme action de prévention aux conflits sociaux:**

### A. S'approprier les règles du jeu

- Rappels du cadre réglementaire et ses dernières évolutions : droits et devoirs de la Direction et du syndicat
- Identifier les attentes et les enjeux de chacun des acteurs du dialogue social
- Repérer les signaux d'alerte de conflits potentiels
- Mettre en place les outils pour rendre le dialogue constructif

### B. Faciliter le dialogue social dans son entreprise

- Analyser le contexte de son organisation
- Appréhender les intérêts, les enjeux et les risques
- Adapter les outils de communication aux différents contextes
- Suivre de près les outils de prévention des conflits

### C. Bâtir le plan d'action propre à son entreprise

- S'adapter à la réalité de son site : identification des signaux, des attentes de ses représentants du personnel et des managers intermédiaires...
- Clarifier ses priorités et sa feuille de route : objectifs et comportements à adopter

## **2/ Gestion et résolution de conflits collectifs**

Quand est ce qu'il faut négocier?

Le DRH doit toujours avoir son dispositif de veille sociale à la portée de la main afin de pouvoir agir et réguler les problèmes sociaux à temps. DRH doit passer à l'action lorsqu'il observe des signaux qui pourraient provoquer un malaise social dans son entreprise. Nous en citons quelques-uns : Lorsque le conflit persiste; Lorsque l'ambiance de travail se détériore; Lorsque l'équipe commence à se démobiliser; Lorsque la tâche est de moins en moins claire et devient source de discorde.



A/ Éviter les risques majeurs de tension sociale:

Identifier les situations de blocage:

- Absence de la bonne foi ( Ne cherche pas de solutions, Provoquer le chaos)
- Attitude et posture inadéquate (Arrogance / Supériorité / Pouvoir hiérarchique )
- Le déni du problème voir du conflit social
- Incompréhension de la situation / Compréhension d'une manière objective
- Ignorance de la réalité

Gérer la méfiance entre les acteurs: (Voir les styles).

- Connaître son style mais également le style de l'autre (essayer de le cerner):  
Aucun style n'est bon dans l'absolu...
- Chaque style a ses avantages et ses inconvénients
- A chaque situation son mode de résolution le plus adapté
- Le tout est de faire le choix consciemment

Sortir des impasses de l'affrontement:

- Éviter de succomber aux pièges, ne pas rentrer dans la source du problème, et prendre l'offensive (Garder ses distances, sa position neutre et ne pas faire de jugements)
- Utiliser son Quotient émotionnelle QE: Assertivité, écoute active et empathie (Pas d'agressivité, pas d'indifférence)
- Ne rien promettre en situation de blocage, de tensions
- Trouver un compromis et faire l'équilibre pour enchaîner la discussion / la consultation ou la négociation

Mettre en œuvre les leviers de la confiance:

- La confiance de soi d'abord
- La confiance dans l'équipe (Faire une confiance mutuelle et non aveugle)
- La confiance hiérarchique (Rappeler les légitimité de chacun, sa capacité à faire changer...)
- La confiance dans la mission (Rappeler l'objectif de la réunion )
- La confiance historique (Rappeler les faits antérieurs)

**B/ Conduire les négociations et les conflits de manière concertée:**

La promotion de la négociation collective est essentielle afin d'obtenir des relations professionnelles productives, équitables et stables. Bien qu'un cadre



législatif adapté et d'autres mesures soient nécessaires, l'efficacité de la négociation collective est souvent mise à mal par un manque de capacités de négociation de la part des partenaires sociaux. Souvent ces derniers adoptent un style de négociation qui ne leur permet pas d'obtenir des résultats satisfaisants. Le plus souvent, ils adoptent un style de négociation basé sur la confrontation qui nuit à la confiance nécessaire à de bonnes relations professionnelles. Les capacités, connaissances et techniques de ceux représentant les organisations d'employeurs et de travailleurs sont essentielles pour la prévention des conflits de travail et pour atteindre des résultats et des accords qui satisfont les besoins de chaque partie. Les techniques de négociation ne relèvent pas du bon sens. Elles sont acquises à travers une combinaison de formation et d'expérience.

#### Pré-requis:

- Faire preuve de transparence dans l'information transmise
- Écouter attentivement et activement la perception, les émotions et l'intelligence qu'ils démontrent par rapport à la situation et l'enjeu du problème/ conflit
- Prendre le risque de communiquer de la vision différenciée de l'enjeu et du problème commun par les différentes parties prenantes
- Faire preuve d'intelligence pour démontrer l'enjeu de la situation et le problème commun

Le processus concerté de solution suite à un différend/ problème ou conflit  
(Phases de la négociation concertée)

#### **Phase 1: Détermination des enjeux communs**

Consultation des mandants patronaux et syndicaux sur les enjeux communs.  
Rencontre d'échange pour cibler et décrire les enjeux communs

#### **Phase 2: Elaboration d'un inventaire de problèmes**

Rencontre de négociation pour mettre en commun les problèmes dans un enjeu

#### **Phase 3: Analyse de la situation actuelle par rapport à chacun des problèmes**

**Phase 4: Analyse de la situation souhaitée ou partage des intérêts communs et divergents**

**Phase 5: Inventaire des solutions et formulation des hypothèses aboutissants aux solutions**



Rencontre de négociation afin de dresser un inventaire des solutions.  
Travail en équipes syndicale et patronale et consultation des mandants sur les hypothèses de solutions à présenter.

**Phase 6: Choix de la ou des solutions procurant un bénéfice commun**

Rencontre de négociation pour s'entendre sur la ou les solutions envisageables .

Le choix se fait sur une échelle de critères objectifs.

Rencontre avec les mandants pour le choix de la ou les solutions retenues.

**Phase 7: Planification sous forme de stratégie, élaboration d'un plan d'action / de feuille de route de la ou des solutions**

Processus continu de négociation visant à mettre en avant les avancées réalisées et bonifier constamment les solutions retenues.

**Phase 8: Signature d'une entente**

**Suivi et évaluation des actions à réaliser dans le cadre de cette entente**

\* Outil adapté du document : Gestion des Conflits par la Méthode Thomas-Kilmann, Par Adama Coulibaly





## GESTION DES CONFLITS: METHODE THOMAS-KILMANN

### Les styles de négociation sociale

Afin de préserver un milieu de travail sain il est primordial de savoir gérer efficacement un conflit. Pour ce faire, il faut tout d'abord être en mesure d'en identifier la présence, accepter qu'il puisse avoir des divergences d'opinions entre les deux partis et être prêt à appliquer une méthode de résolution de conflit.

#### Catégorie de conflits :

Conflits liés à la tâche

Divergence dans les priorités

Désaccord lié à la tâche

Planification désuète

Manque d'information

Ambiguïté des consignes

Responsabilités mal définies

Conflits interpersonnels

Conflit de personnalité

Différences de valeurs et de culture

Lutte de pouvoir

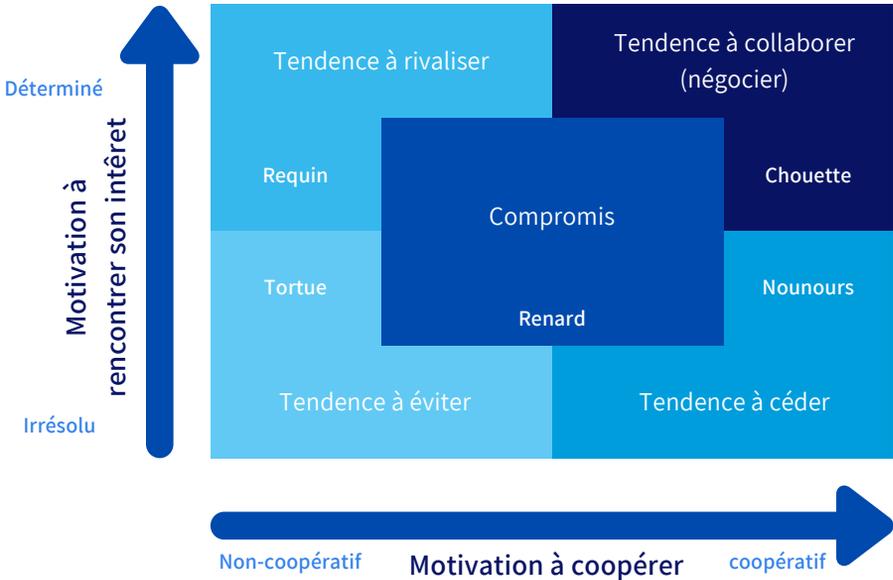
Manque de reconnaissance

Style de communication

Incertitudes



## Equilibre rétribution - contribution



Source: Gestion des Conflits par la Méthode Thomas Kilmann. par Adama Coulibaly

Un style de gestion pour chaque situation.

Tortue évitement	Requin rivalisation	Nounours concession	Renard compromis	Chouette collaboration
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Question ayant peu d'importance ou moins urgente</li> <li>- Perception de réussite faible.</li> <li>-Rupture potentielle plus sérieuse que les bénéfices d'une solution.</li> <li>- Laisser les gens se calmer et retrouver un sens de la perspective.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Besoin d'une action rapide et décisive (ex : urgence).</li> <li>- Prise de mesures impopulaires face à un problème important.</li> <li>- Questions cruciales pour le bien de l'organisation (vous savez que vous avez raison).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vous constatez que vous avez tort.</li> <li>- Les questions sont plus importantes pour les autres que pour vous.</li> <li>- Accumuler des crédits d'ordre social en prévision du prochain problème</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- But important, mais ne vaut pas l'effort ou la rupture</li> <li>- possible si l'on s'affirmerait davantage.</li> <li>- Partis dotés d'un pouvoir égal et décidés à atteindre des buts qui s'excluent.</li> <li>Résolution temporaire des</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trouver une solution intégratrice quand les deux ensembles de principes sont trop importants pour se prêter à des compromis.</li> <li>- Quand l'objectif est d'apprendre.</li> <li>- Pour faire converger les idées de gens qui</li> </ul>



<p>-Prise d'informations plus importante que de prendre une décision immédiate.</p> <p>- Le problème semble tangent à d'autres ou en être le symptôme.</p>	<p>- Contre les gens qui tirent avantage d'un comportement non compétitif.</p>	<p>Minimiser l'échec lorsque vos adversaires sont plus forts.</p> <p>- L'harmonie et la stabilité ont une importance particulière.</p> <p>- Permettre à vos subordonnés de s'améliorer en apprenant à partir d'erreurs</p>	<p>questions complexes.</p> <p>- Arriver à une solution commode quand le temps presse.</p> <p>- Advenant le cas où la collaboration et la compétition ne réussissent pas.</p>	<p>ont des perspectives différentes.</p> <p>- Pour obtenir l'engagement des autres.</p> <p>- Travailler sur les sentiments qui ont causés problème</p>
--	--	--	---	--





## INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE COMME LEVIER D'UN DIALOGUE SOCIAL PERFORMANT

PAR SANA BARHOUMI, MAITRE ASSISTANTE ENIT- CONSULTANTE ET FORMATRICE EN COMMUNICATION

Aujourd'hui, dans un contexte de mutation continue et face aux aléas de l'environnement, l'intelligence collective, l'agilité et l'innovation deviennent un gage de pérennité pour les entreprises. Au quotidien, le défi est de gérer en permanence des personnes ayant des cadres de références, des croyances et des perceptions différents générant ainsi des émotions multiples et diverses et des comportements, parfois imprévisibles.

En outre, certaines barrières culturelles et sociales imposent des modèles de pensée et empêchent les personnes d'exprimer librement leurs émotions pour ne pas se montrer faibles ou encore poussent certains à exprimer une colère exagérée sous prétexte d'imposer le respect.

Pour instaurer un dialogue social et bâtir une culture d'échange, il importe de renforcer l'intelligence émotionnelle de tous les acteurs afin qu'ils puissent intervenir sur leurs réactions émotionnelles pour les modérer, les ajuster et les utiliser de manière raisonnable et demeurer ainsi les maîtres de leurs émotions. Bien que l'intelligence émotionnelle existe depuis que les humains existent, le concept ne s'est développé que dans les années 90. Le psychologue américain Daniel Goleman, pionnier dans ce domaine, souligne que les personnes « capables de contrôler leurs émotions, de faire preuve d'enthousiasme et d'empathie, connaissent des résultats largement supérieurs en termes professionnels à ceux qui en sont incapables ».



Goleman définit l'intelligence émotionnelle comme la capacité d'une part, à percevoir ses propres émotions et de les contrôler et d'autre part, à détecter les émotions d'autrui et d'entretenir des relations harmonieuses avec les autres.

L'émotion surgit à travers des manifestations physiologiques, physiques et subjectives et peut durer quelques minutes en suivant un processus émotionnel qui va de perception, la compréhension, l'utilisation et la gestion des émotions. Généralement, l'homme ressent une des 6 émotions (La joie, la surprise, la tristesse, la peur, le dégoût et la colère) avec une fréquence et un endroit du corps où il ressent cette émotion, variables selon la situation.

L'émotion qu'elle soit positive ou négative a un impact physiologique sur la personne. On peut attester la physiologie émotive positive à travers un rythme cardiaque calme, la stabilité, la décontraction des muscles, une diminution de la tension artérielle, la relaxation, l'endorphine... Tandis que la physiologie émotive négative peut être manifestée à travers les pupilles dilatées, l'augmentation du rythme cardiaque, la sécrétion d'adrénaline, la tension musculaire, tremblement, paume froide ou en sueur, tension artérielle accrue, augmentation de l'hormone de stress l'adrénaline et le cortisol.

Renforcer l'intelligence émotionnelle est un apprentissage qui s'installe au fil de l'expérience humaine. Chaque être a les ressources pour développer ses compétences émotionnelles et pour mieux maîtriser ses émotions.

Certaines recommandations sont nécessaires pour reprendre la maîtrise de ses émotions. Parmi les quelles, nous citons :

- Prendre conscience que chaque être est le seul et unique responsable de ses pensées, de ses émotions et de son comportement.
- Les réactions de l'homme sont liées à la représentation et à l'interprétation d'une situation et non à la situation elle-même.
- Il est possible d'agir sur les pensées et de les transformer en réflexion et action constructive. Il suffit de prendre du recul, d'envisager d'autres scénarios possibles et d'autres lectures d'une situation.
- Dans toute relation, il importe de renforcer l'acceptation de l'autre en prenant conscience de son cadre de référence et en acceptant sa différence. Il suffit de sortir de sa bulle, de transpercer la bulle de l'autre et d'essayer de chercher les origines des émotions de l'autre dans son expérience personnelle.
- Etre empathique, comprendre et reconnaître le ressenti de l'autre nécessite



une ouverture sur l'autre et l'acceptation du modèle de l'autre sans jugement.

- Une émotion est une charge qui nécessite d'être déchargée. Le cas échéant, le corps sera maintenu sous tension. En conséquence, il est recommandé de décharger l'émotion en recourant aux activités physiques, à l'exercice vocal et à toute activité de relaxation et de détente mentale.
- Privilégier une relation gagnant-gagnant ou vous n'êtes ni « hérisson » ni « paillason ». S'affirmer dans une relation et adopter une attitude assertive est possible si vous êtes aussi bien à l'écoute de vous-même qu'à l'écoute de l'autre en maintenant une égalité psychologique.
- Communiquer avec assertivité c'est-à-dire exprimer son point de vue, tout en faisant valoir ses droits et en respectant l'autre. Il s'agit donc d'une technique d'affirmation de soi sans pour autant heurter la sensibilité du prochain. L'assertivité oblige ainsi chaque interlocuteur à s'exprimer de manière à se libérer des tensions émotionnelles. Les échanges reposent de ce fait sur un effort personnel ou collectif à écouter et comprendre l'autre. Toutes les prises de paroles se font donc en respectant l'opinion et les convictions de chacun des intervenants.
- Avoir une attitude empathique fait augmenter l'efficacité de la relation professionnelle et fait renforcer le contrôle de soi et l'adaptabilité

Pour générer une culture d'intelligence collective favorable à la créativité et à l'innovation, il est indéniable de renforcer l'intelligence émotionnelle par la prise de conscience de soi et aussi des autres afin de pouvoir évoluer dans un climat social favorable à l'échange.

Il est à rappeler que le lien entre l'intelligence émotionnelle et la réussite professionnelle est largement reconnue. Selon Daniel Goleman, 67% des compétences essentielles pour être performant au travail sont liées à l'intelligence émotionnelle. Afin de connaître son quotient émotionnel, il faudra mesurer les composantes qui déterminent l'intelligence émotionnelle d'un individu :

- La conscience de soi: C'est la capacité de connaître ses états internes, ses préférences, ses ressources et ses intuitions « Capacité à prendre sa température émotionnelle »

On peut reconnaître cette composante à travers la conscience émotionnelle, l'auto-évaluation précise et objective, la confiance en soi... « Capacité à régler son propre thermostat émotionnel »

- La maîtrise de soi : C'est la capacité à gérer ses propres états internes, ses



pulsions et ses ressources qui lui permettent de réfléchir avant d'agir  
On peut reconnaître cette composante à travers le contrôle de soi, la loyauté, l'adaptabilité, l'innovation...

- La motivation : C'est la capacité à rechercher des stimuli permettant de rester concentré et d'atteindre les buts fixés « Capacité à suivre son GPS personnel »

On peut reconnaître cette composante à travers le désir d'accomplissement, l'engagement, l'initiative et l'optimisme

- L'empathie : C'est la capacité à prendre en compte les sentiments, les besoins et les contraintes des autres « Capacité à capter la fréquence radio des personnes qui vous entourent »

On peut reconnaître cette composante à travers la compréhension des autres, la contribution au développement personnel des autres, l'orientation vers le service des autres, tirer parti de la diversité...

- Les compétences sociales : C'est la capacité à provoquer des réactions souhaitables chez les autres « Capacité à traduire un message dans une langue qui sera comprise par les autres »

On peut reconnaître cette composante à travers l'influence, la communication, la gestion des conflits, le leadership, le catalyseur de changement, la collaboration et la coopération....

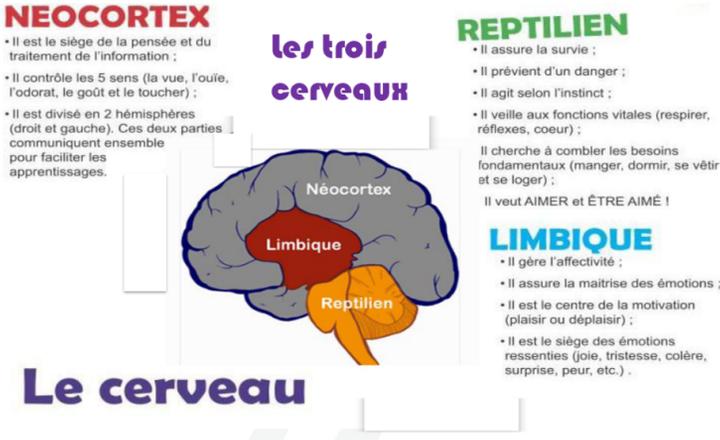
Il est à retenir que l'intelligence émotionnelle permet au manager de mieux exercer son leadership, de disposer d'une empathie élevée et d'entretenir au mieux les relations sociales. Cela permettra de nourrir une intelligence sociale au profit de l'entreprise et d'œuvrer pour un dialogue social réinventé et constructif permettant le progrès économique et social de l'entreprise. Ceci étant, Il ne suffit pas d'être émotionnellement intelligent en tant que DRH, il faut aussi propager cette compétence au sein de ses collaborateurs pour réussir la dynamique sociale de l'entreprise. L'intelligence émotionnelle se transcrit en entreprise à travers trois actions nécessaires :

- Reconnaître et gérer ses émotions : vers une attitude objective et positives
- Reconnaître les émotions de vos collaborateurs : Être à l'écoute de votre équipe
- Se centrer sur l'humain : Pour un management évolutif et adapté

Un plan opérationnel doit se mettre en exécution pour permettre aux DRHs de généraliser le déploiement de l'intelligence émotionnelle auprès de ses collaborateurs. Cela favorisera toutes formes de dialogue social mettent en priorité le compromis et le consensus.



Développer des compétences émotionnelles des équipes est un bon pari pour l'avenir, un nouveau levier distinctif pour développer la performance collective et réussir à installer une paix sociale et ce, sur le long terme.



**CONSCIENCE DE SOI**

"Prendre sa température émotionnelle"

**MAITRISE DE SOI**

"Régler son propre thermostat émotionnel"

**LA MOTIVATION**

"Suivre son GPS personnel"

**L'EMPATHIE**

"capter la fréquence radio des personnes"

**LES COMPETENCES SOCIALES**

"traduire un message" qui sera compris





**AXE 2:**  
DIALOGUE SOCIAL ET  
REGLEMENTATION  
(CADRE JURIDIQUE )



## LE TRAVAIL DECENT ET LES NOUVELLES FORMES D'EMPLOI

MANSOUR HELLAL, UNIVERSITAIRE À L' I.S.G. DE TUNIS ET EXPERT EN DROIT SOCIAL

Deux observations fondamentales méritent d'être rappelées :

- **Le déficit de sens** : Si le concept de droit de l'emploi paraît facilement intégrer situation d'emploi et de non-emploi, Il n'en va pas historiquement de même du droit du travail. Toute personne sans-emploi se situe, par définition, hors de son champ. Or le dernier quart du XXème siècle a été marqué dans la plupart des pays par des changements économiques et politiques ainsi que par des mutations du travail et une crise de l'emploi.

Ainsi, depuis que le souci de l'emploi est un centre de préoccupations, deux caractéristiques de nature contradictoire semblent interpeller la fonction de la législation **sociale** : **faut-il** protéger l'emploi type ou encore l'emploi décent, convenable, raisonnable, équitable et assurant aux travailleurs des conditions de sécurité sociale et de bien être **ou bien** promouvoir l'emploi atypique comme nouvelle forme de lutte contre le chômage. Il s'agit d'une transition historique du droit du travail classique vers un nouveau droit de l'emploi.

- **Le conflit des sources juridiques** : Personne ne doute de l'influence des conventions internationales du travail ratifiées par la Tunisie sur son droit interne. Cependant avec la globalisation économique et la liberté commerciale, un conflit de compétence entre l'Organisation Internationale du Travail et l'Organisation Mondiale pour le Commerce a fini par affaiblir le système des



Nations Unies de sa crédibilité internationale. En effet, le débat sur la clause sociale dans les accords du GATT vise-t-il la protection sociale des travailleurs ou bien la protection commerciale des entreprises des pratiques déloyales ?

Après une période d'hésitation suite au mouvement anti-mondialisation, les Nations Unies ont adopté une solution mitigée pour résoudre le conflit de compétence entre l'OIT et l'OMC : il s'agit de la déclaration des droits fondamentaux de l'homme au travail qui s'impose à tous les ETATS membres de l'OIT, mais aussi du pacte mondial de l'emploi qui contient 10 points portant sur le respect des droits de l'homme, le développement durable et la responsabilité sociale de l'entreprise.

**La question centrale est donc, comment la législation tunisienne a cherché à concilier au nom de la compétitivité des entreprises, l'émergence des nouvelles formes d'emploi avec la notion de travail décent ? Autrement dit y-a-il compatibilité entre travail décent et nouvelles formes d'emploi ?**

La réponse à cette question qui consiste à vérifier la démarche paradoxale peut se faire en deux temps parce que le législateur a utilisé deux techniques de jeu par rapport au modèle de l'emploi type ou décent:.

## **I. TRAVAIL DECENT ET JEU SUR LE TEMPS**

Dans sa Déclaration du 18 juin 1998, l'OIT a affirmé que son but fondamental « est que chaque femme et chaque homme puissent accéder à un travail décent et productif dans des conditions de liberté, d'équité, de sécurité et de dignité". On voit donc l'étendue et l'ambition de la nouvelle mission que se donne l'OIT; mais, on continue de voir aussi ses difficultés.

Pour les travailleurs, il ne s'agit pas seulement de créer des emplois mais des emplois d'une qualité acceptable dans le cadre de systèmes sociaux et économiques qui garantissent le minimum indispensable en matière de sécurité et d'emploi, sans que cela empêche de s'adapter à l'évolution rapide d'un marché mondial très concurrentiel. De ce fait, il ne suffit plus de reconnaître le droit à l'emploi, il faut préciser les qualités et les garanties minimales que doit présenter l'emploi pour être socialement acceptable.

Dans quelle mesure la technique du jeu sur le temps en matière de contrat de travail permet de garantir les exigences de l'emploi décent ?



## **A. CONTRAT DE TRAVAIL A L'ESSAI**

Cette première technique consiste à soumettre le salarié à une période d'essai qui constitue une période de précarité par excellence puisque la relation de travail peut être résiliée à tout moment et sans motif.

Cette période d'essai a fait l'objet d'une réglementation stricte exclusivement pour le contrat de travail à durée indéterminée : 6 mois pour le personnel d'exécution, 9 mois pour le personnel maîtrise et 12 mois pour les cadres avec toutefois un seul renouvellement pour les trois catégories de salariés.

Quant au contrat de travail à durée déterminée, le vide juridique a été comblé par une hésitation de la jurisprudence qui a retenu d'abord le principe de l'incompatibilité de la période d'essai avec le CDD et ensuite le principe de la proportionnalité de la période d'essai avec la durée du CDD.

Enfin cette forme de contrat avec ou sans période d'essai ne doit pas être confondue avec d'autres formes de contrats de pré-embauche tels que le contrat d'apprentissage, le contrat emploi-formation et le SIVP.

## **B. LE CONTRAT DE TRAVAIL A DUREE DETERMINEE**

Dans un souci d'adaptation de la législation sociale aux exigences de la flexibilité de l'emploi, le législateur, dans sa réforme du 15 juillet 1996, a retenu deux logiques pour le CDD:

- Une logique objective ou le recours au temporaire correspond à la nature du poste occupé (Il s'agit de 5 cas prévus par l'Article 6 alinéa 4 du code du travail)
- Une logique subjective où le chef d'entreprise peut occuper un temporaire dans un poste permanent à condition que ce salarié ne reste pas plus de 4 ans, sinon il sera permanisé et sans qu'il soit soumis à une période d'essai.

De même, cette réforme a introduit le principe de l'égalité de traitement entre le permanent et le temporaire et ce notamment en matière de salaires et accessoires.

Cependant deux questions restent controversées par la jurisprudence. Il s'agit des modalités de calcul de la période de 4 ans et de l'effet immédiat et non rétroactif de l'entrée en vigueur de cette réforme.



## C. LE CONTRAT DE TRAVAIL A TEMPS PARTIEL

Cette nouvelle forme d'emploi qui reste compatible avec les deux types de contrats aussi bien le CDI que le CDD cherche à concilier les intérêts de l'entreprise avec ceux du travailleur. D'un côté l'entreprise peut recruter un salarié temporaire pour un temps partiel et ce pour maîtriser davantage le coût de la main d'œuvre et d'un autre côté le salarié permanent peut passer du plein temps au temps partiel pour une période limitée avec toutefois l'accord préalable de son chef d'entreprise.

Au temps partiel correspond un droit partiel qui justifie que cette nouvelle forme d'emploi est peu désirée par les travailleurs. C'est pourquoi la femme du secteur public peut bénéficier du mi-temps avec 2/3 de son salaire et non pas demi salaire comme dans le secteur privé.

De même, la durée maximale du travail à temps partiel ne peut dépasser les 70% de la durée applicable à l'entreprise; alors que l'absence d'une durée minimale demeure incompatible avec la notion d'emploi décent.

A côté de ces nouvelles formes d'emploi agissant sur la variable temps, viennent s'ajouter d'autres formes d'emploi agissant sur l'espace.

## II. TRAVAIL DECENT ET JEU SUR L'ESPACE

L'histoire du droit du travail est un construit social où le modèle de référence est conçu sur une relation à durée indéterminée complétée par un dispositif destiné à assurer à l'employé une certaine protection sociale en contrepartie de sa situation de dépendance envers son employeur. Or ce schéma cède progressivement la place à un autre modèle de relations de travail. On constate un recours de plus en plus fréquent au travail indépendant, à la sous-traitance et à l'externalisation de la main-d'œuvre pour plusieurs raisons.

Ainsi, on assiste à une reconfiguration progressive de la relation de travail traditionnelle au niveau de :

### A. L'ENTREPRISE DE SOUS-TRAITANCE

Toute entreprise est appelée à se concentrer sur son activité centrale et à confier



## A. L'ENTREPRISE DE SOUS-TRAITANCE

Toute entreprise est appelée à se concentrer sur son activité centrale et à confier l'activité non stratégique aux entreprises de sous-traitance. Or les 3 articles du code du travail (Articles 28, 29 et 30 ) constituent une réglementation insuffisante pour les raisons suivantes:

- La solidarité patronale en cas d'insolvabilité de la sous-traitance est plutôt théorique
- L'absence de sanction pénale en matière de délit de marchandage ou de délit de prêt de main d'œuvre à but lucratif
- L'absence de garantie financière en matière d'assurance salariale
- Enfin l'absence de contrat écrit
- 

Cette tendance à la sous-traitance interpelle même le secteur public pour qui, elle constitue une opportunité d'ajustement de ses effectifs et sans pour autant négliger la protection des travailleurs via le contrôle des salaires et l'affiliation à la CNSS.

## B. L'ENTREPRISE DE TRAVAIL TEMPORAIRE

Lors de la révision du code du travail en 1996, tout un chapitre relatif aux entreprises de travail temporaire a été retiré de la concertation suite au refus du syndicat croyant que la réglementation de telles sociétés risque d'encourager l'apparition du phénomène. Presque dix ans plus tard, le même syndicat regrette son attitude et revendique l'intervention de l'Etat pour réglementer les entreprises de travail temporaire.

Ainsi, pour combler ce vide juridique, la nouvelle réglementation devrait répondre aux questions suivantes:

- Quel est le statut de l'entreprise de travail temporaire ?
- Faut-il limiter les cas de recours au travail temporaire ?
- Quels rapports entre l'entreprise de travail temporaire et le salarié : contrat de mission ?
- Quels rapports entre l'entreprise de travail temporaire et l'entreprise utilisatrice : contrat de mise à la disposition ?



### C. LE TRAVAIL A DISTANCE

La nouvelle organisation du travail, toujours à la recherche d'une plus grande flexibilité, d'adaptabilité et d'autonomie, tend à faire perdre au salarié la stabilité de la carrière qui caractérisait son statut professionnel. Le passage de salarié à artisan illustre parfaitement l'effondrement de l'usine et sa substitution par le domicile du travailleur comme nouveau lieu de production.

De même, l'émergence de l'économie immatérielle favorisée par les techniques d'information et de communication permettent de travailler en ligne et donc même la notion de subordination juridique comme caractéristique du contrat de travail devrait s'adapter à cette nouvelle situation.

En conclusion, les deux techniques juridiques semblent être complémentaires :

- la maîtrise du temps ou l'externalisation du personnel

Elles visent le même objectif: travail précaire, en marge de l'entreprise, sans protection et sans garanties sociales...

La conciliation de ces nouvelles formes d'emploi avec l'exigence de l'emploi décent se heurte à l'arbitrage classique entre deux modes de régulation sociale :

- Une régulation par les coûts
- Une régulation par l'innovation sociale (productivité, formation, organisation du travail, implication et motivation du personnel, bref développement des ressources humaines: gouvernance, confiance, transparence, appartenance à l'entreprise, développement durable et responsabilité sociale de l'entreprise).

Ainsi, le droit du travail est au service d'un choix de régulation qui se construit par étapes. La lenteur de la réglementation et le rythme de construction des nouvelles formes d'emploi s'inscrit dans un changement de paradigme.





## L'INSTITUTIONNALISATION DU DIALOGUE SOCIAL TUNISIEN VIA LE CONSEIL NATIONAL DU DIALOGUE SOCIAL ET LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DES ENTREPRISES

MANSOUR HELLAL, UNIVERSITAIRE À L' I.S.G. DE TUNIS ET EXPERT EN DROIT SOCIAL

Deux textes législatifs publiés à une année d'intervalle pour promouvoir le dialogue social et impliquer l'entreprise publique ou privée dans son rôle de responsabilité sociétale. Il s'agit respectivement de :

- La loi N°2017/54 du 24/Juillet/2017+ portant création du Conseil National du Dialogue Social et fixant ses attributions et les modalités de son fonctionnement.
- La loi N°35/2018 du 11 Juin /2018+ relative à la responsabilité sociétale des entreprises.

Mais faut-il rappeler d'abord la genèse du Conseil National dans le Contrat Social signé entre les partenaires sociaux depuis le 14 Janvier 2013

### I. LE CONSEIL NATIONAL DU DIALOGUE SOCIAL DANS LE CONTRAT SOCIAL :

- Idée de promotion du dialogue social issue de la conférence tripartite tenue les 24 et 25 MAI 2012 avec l'assistance technique de l'OIT et du Ministère Belge du Travail
- Contenu du contrat social porte sur 4 AXES en plus de la création du Conseil National du Dialogue Social :
- Croissance économique et développement régional
- Politique d'emploi et de formation professionnelle



- Relations professionnelles et travail décent
- Protection sociale

## **AXE 1 : CROISSANCE ECONOMIQUE ET DEVELOPPEMENT REGIONAL**

### 1. Caractéristiques du modèle économique dominant :

- Croissance sans développement
- Système productif non intégré et à faible valeur ajoutée
- Taux d'encadrement faible et création d'emploi déqualifié malgré le chômage des diplômés du supérieur
- Investissement lié à l'incitation qui demeure très couteuse pour les finances publiques
- Précarité du tissu économique et dominance des PME puisque moins de 1% des entreprises occupent plus de 50 salariés.
- Injustice fiscale et inefficacité des programmes d'emploi
- Chômage structurel et disparités régionales

### 2. Pour un nouveau modèle de développement :

- Economie compétitive basée sur le savoir et l'innovation
- Economie à forte intensité de travail qualifié
- Autonomie de la région comme espace de démocratie locale
- Développement durable, bien être et RSE

### 3. Exigences du nouveau modèle :

- Bonne gouvernance et amélioration du climat des affaires
- Secteur économique à haute valeur ajoutée
- Infrastructure comme facteur de compétitivité
- Pour une réforme fiscale
- Complémentarité public / privé

## **AXE 2 : POLITIQUE D'EMPLOI ET DE FORMATION PROFESSIONNELLE**

- Réforme du système éducatif et de formation professionnelle
- Approche prospective et de veille en matière de ressources humaines
- Développement des compétences pour une employabilité
- Statistiques du marché du travail au service de l'information et l'orientation : observatoire du marché du travail



### **AXE 3 : RELATIONS PROFESSIONNELLES ET TRAVAIL DECENT :**

- Droit du travail au service de l'emploi et adapté aux exigences du marché et aux besoins des travailleurs : flexicurité
- Formation continue à vie ( entretien des qualifications, reconversion et promotion professionnelle )
- Création d'un fonds d'assurance chômage – licenciement économique et fermeture unilatérale –
- Animation du marché du travail et fiabilité des statistiques du travail
- Respect de la liberté syndicale
- Promotion de la santé, sécurité au travail dans les deux secteurs

### **AXE 4 : PROTECTION SOCIALE :**

- Réforme globale du système de sécurité sociale
- Réforme hospitalière
- Bonne gouvernance des caisses et transparence financière
- Eviter la confusion entre sécurité sociale et solidarité sociale –charges indues supportées par l'Etat –

### **AXE 5 : INSTITUTIONALISATION DU DIALOGUE SOCIAL :**

- Création dans une année du Conseil National du Dialogue Social avec autonomie administrative et financière
- Composition tripartite du Conseil
- Objectifs du Conseil : permanence du dialogue, suivi du climat social général et représentativité des centrales syndicales ouvrières et patronales
- Avis obligatoire pour tous les projets de textes en matière de droit social

## **II. LE CONSEIL NATIONAL DU DIALOGUE SOCIAL D'APRES SA LOI DE CREATION :**

### **a. Structure de la loi :**

- Article 2 : Conseil consultatif avec des attributions larges
- Article 3 : Consultation obligatoire sur les projets de lois et les décrets gouvernementaux liés aux relations professionnelles.
- Article 5 : Rapport d'activité annuel à remettre aux 3 présidents
- Article 6 : Structure du conseil : Assemblée générale, Bureau de l'AG et Direction du Conseil
- AG / Structure tripartite : Gouvernement + Organisation les plus représentatives des travailleurs + Organisation les plus représentatives des



employeurs + Membres désignés en leur qualité (Décret à paraître)

- Mandat : 6 ans
- Président est proposé d'un commun accord entre les parties composantes du Conseil.
- BUREAU DE L'AG : 9 membres : Président, 2 vices président, 2 membres de l'AG de chaque partenaire social
- Directeur du conseil : Rapporteur
- ARTICLE 20 : Décret portant sur l'organisation administrative et financière du CNDS à paraître.
- ARTICLE 24 : Abroge l'article 335 du code du travail qui a créé depuis 1996 la Commission Nationale du Dialogue Social et qui n'a jamais fonctionné en absence du décret relatif à sa composition et son fonctionnement.

a. Application de la loi :

- Lenteur de la procédure d'application : Absence des textes d'application
- Exclusion des structures syndicales patronales et ouvrières nouvellement créées : contestation et action judiciaire ( BIT et Tribunal Administratif )
- Cotisation syndicale via la retenue sur salaire : principe d'égalité de traitement en la matière entre l'UGTT, la CGTT et l'UTT
- Pluralisme syndical et critères de représentativité : Projet de texte à paraître
- Deux conceptions dans le droit comparé : conception majoritaire ou bien conception proportionnelle.
- Malgré la longue histoire de la négociation collective des conventions sectorielles ou des statuts du personnel qui reste tributaire de la volonté politique de l'Etat et surtout de son rôle centralisateur, il n'en demeure pas moins vrai que les tentatives d'institutionnalisation du dialogue social se heurtent à une lenteur bureaucratique et une hésitation en matière de démocratisation industrielle qui débouche à la création de structures mort-nées.
- L'illustration type est la création de la Commission Nationale du Dialogue Social depuis 1996 et qui n'a jamais fonctionné, ensuite la création du Conseil National du Dialogue Social en Juillet 2017 par un texte qui demeure encore ambigu et inapplicable.

### III . LA RESPONSABILITE SOCIETALE DES ENTREPRISES

Le modèle de développement économique semble avoir atteint ses limites. C'est



pourquoi toutes les parties prenantes revendiquent son changement pour permettre à l'entreprise de se concilier avec son environnement conformément aux dispositions de la nouvelle constitution qui stipule la justice sociale, le développement durable , l'équilibre entre les régions et le droit des citoyens à un environnement sain.

En plus la mauvaise gestion des fonds alloués par certaines entreprises publiques ou privées (CPG et PETROFAC ... ) pour améliorer les conditions de vie des habitants de ces régions semble être à l'origine du cadre légal innovant en matière de responsabilité sociétale des entreprises.

#### A. LA LOI N°35-2018 DU 11 JUIN 2018 RELATIVE A LA RSE :

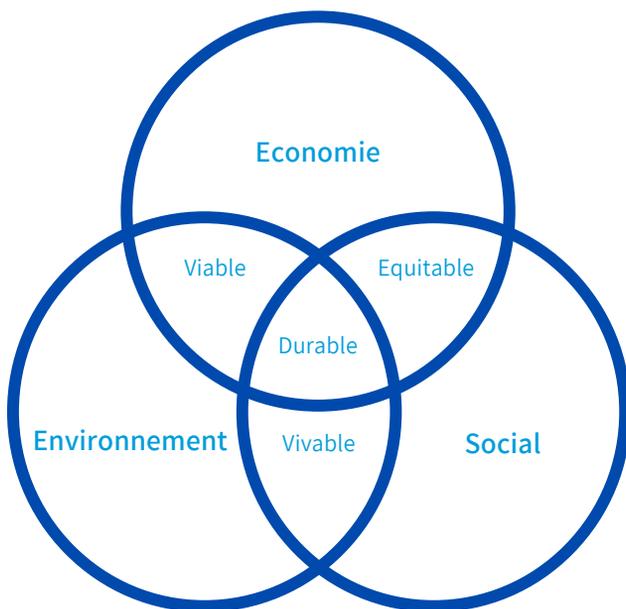
- Selon cette loi les fonds seraient destinés au financement des projets principalement dans le domaine du développement de l'employabilité des jeunes et du développement durable
- L'article 2 incite les entreprises publiques et privées et tout autre institution à consacrer des fonds pour financer des projets dans le cadre de la RSE
- L'article 4 prévoit la création de commissions régionales pour piloter les projets RSE
- L'article 6 concerne la création d'un observatoire national RSE rattaché à la présidence du gouvernement pour assurer le suivi et la coordination des projets RSE ; un rapport annuel d'activités du dit observatoire sera remis aux 3 présidents ainsi qu'un prix annuel RSE récompense le meilleur projet.
- Enfin cette loi peut être considérée comme une étape permettant aux entreprises tunisiennes de se préparer à l'application de la norme internationale ISO 26000 relative à la RSE comme critère d'échange commercial international.

#### B. APPLICATION DE LA LOI

- Champ d'application : quelle entreprise retenir ?
- RSE : Obligation ou incitation ?
- Financement : Taux à prélever sur les bénéfices ou sur le CA ?
- L'adage pollueur /payeur consiste à retenir la responsabilité de l'entreprise pour contribuer à sauvegarder son environnement social : sociétés pétrolière ou minières.



En guise de conclusion, les deux techniques juridiques utilisées par le législateur cherchent à promouvoir la négociation collective en tant que mode de règlement pacifique des conflits de travail et ce par la création d'une structure permanente et tripartite appelée "conseil national du dialogue social". Ensuite pour permettre à l'entreprise négociatrice de se concilier avec son environnement et lui faciliter l'application de la norme ISO 26 000, la loi relative à la RSE incite les entreprises à contribuer au financement des projets portant sur le développement durable et à la bonne gouvernance.





## POUR UN PLAIDOYER DU CODE DU TRAVAIL TUNISIEN

MANSOUR HELLAL, UNIVERSITAIRE ET EXPERT EN DROIT SOCIAL

Il y a lieu de retenir les points suivants pour construire un bilan en matière de Dialogue Social

- Points positifs :
  - L'effort de codification de la législation du travail héritée du protectorat français et inspirée des conventions internationales du travail est offerte aux travailleurs tunisiens à l'occasion de la fête du travail du 1er Mai 1966 soit dix ans après l'indépendance.
  - Le corpus du code du travail tunisien couvre l'ensemble des relations de travail avec un souci protecteur : statut du salarié, protection des catégories vulnérables, hygiène et santé en milieu de travail, réglementation de la question salariale, le contrôle administratif (via l'inspection du travail) et le contrôle judiciaire (via les prud'hommes), l'organisation des syndicats et la représentation du personnel...
  - La question de l'emploi semble être étrangère au code du travail puisqu'il est limité à l'interdiction des bureaux privés de placement et à l'organisation des procédures de recrutement.
  - Révision du code du travail en 1994 et en 1996 selon une démarche consensuelle pour l'adapter au nouveau contexte économique et qui a touché plus de 100 articles : la Commission Consultative d'Entreprise, le travail à temps partiel, la réglementation du CDD, la création des



tribunaux d'arbitrage, la santé et la sécurité du travail ...

- Assistance des entreprises pour l'application de ce code avec rarement recours aux PV de sanctions pénales vu le caractère dérisoire des amendes aux infractions du travail
- **Points négatifs :**
  - Promulgation des textes relatifs à l'emploi en dehors du code du travail : vers un nouveau code de l'emploi dont l'objectif est d'inciter l'entreprise à recruter les chômeurs issus du système éducatif, de la formation professionnelle et de l'enseignement supérieur.
  - Malgré les réformes du code du travail, son image chez le patronat demeure rigide et non flexible surtout au niveau des PME.
  - Confusion entre déréglementation et flexibilité du travail surtout au niveau du Patronat.
  - Le poids dominant de l'Etat dans tout processus de concertation et de négociation collective
  - Le poids dominant de l'UGTT dans le secteur public pour des considérations historiques

Quant au bilan du dialogue social avant et après 2011, ils se présentent de la manière suivante :

- **AVANT 2011**
  - A partir de 1990, passage d'une négociation de rattrapage à une négociation triennale d'anticipation : 8 rounds de négociation sociale portant sur la révision des conventions collectives et des statuts du personnel
  - Toujours est-il que la question centrale de ces négociations porte sur les salaires et leurs accessoires, jamais la question de l'emploi n'a été discutée dans un texte conventionnel ou statutaire
  - Le couple négociation-conflit semble être inséparable durant toute cette période : l'obligation de paix sociale reste compatible avec le recours aux grèves dont la quasi-totalité est illégale
  - Le rôle de l'ETAT reste structurant dans ces processus de dialogue social : malgré l'apprentissage des partenaires sociaux via la répétition de ces rounds de concertation, les conflits les plus importants opposent toujours l'Etat employeur à l'UGTT.



- Cette négociation reste centralisée et cyclique en l'absence d'une négociation d'entreprise et continue comme si le modèle centralisateur de l'ETAT semble être partagé par les syndicats au sommet : à la bureaucratie administrative de l'Etat s'ajoute une bureaucratie syndicale
  - Dans l'ensemble le bilan de cette phase historique reste mitigé : ce processus de négociation répétitif n'a pas permis la démocratisation du système des relations professionnelles malgré l'augmentation continue des salaires qui demeure incontournable dans un système de libéralisation des prix et d'ouverture des frontières.
- APRES 2011
    - La question sociale via la multiplication des mouvements de contestation porte essentiellement sur : la pauvreté, le chômage et le déséquilibre régional
    - Or paradoxalement, au lieu de s'occuper de ces dossiers critiques, l'ETAT a fini par céder aux revendications multiples dans une ambiance de surenchères sociales et dans un environnement d'insécurité généralisée
    - La fin de la sous-traitance dans le secteur public et l'intégration de tout le personnel dans l'emploi décent semble être une victoire pour l'UGTT qui cache une bombe à retardement vu son impact négatif : la pratique de la sous-traitance du personnel constitue un dossier noir, mais l'Etat aurait gagné en réglant le statut juridique de ce personnel
    - De même, face à l'aggravation du chômage l'Etat donne l'exemple en agissant sur sa capacité de recrutement mais avec des critères sociaux : date d'obtention du diplôme, taille de la famille et niveau de pauvreté
    - L'augmentation des salaires pour apaiser la tension sociale suite au pluralisme syndical et la surenchère en matière de revendications
    - Le déficit des caisses de sécurité sociale qui s'accroît de plus en plus oblige l'ETAT à intervenir pour reporter la crise financière
    - L'idée de contrat social signé entre l'ETAT et ses deux partenaires sociaux est riche d'enseignements mais difficile à réaliser puisqu'il porte sur une série de réformes de fond touchant tous les secteurs. A la commission nationale de dialogue social qui n'a jamais fonctionné se substitue un conseil national de dialogue social composé d'une manière tripartite
    - La question du travail décent semble être incompatible avec les nouvelles formes d'emploi ( travail à temps partiel, le travail temporaire, le travail en sous-traitance et d'autres formes d'emploi non réglementées par le droit



tunisien telles que le télétravail , le travail à distance et le travail à domicile...)

- En conclusion la pratique du droit du travail (le code du travail et le droit conventionnel) permet quelques formes de flexibilité d'emploi mais c'est le contrôle administratif et l'attitude des syndicats qui renforcent son caractère rigide et l'accuse de source de blocage dans le fonctionnement du marché du travail. Encore plus, la pandémie causée par le Covid 19 pourrait constituer une opportunité de changement de notre législation sociale pour l'adapter au nouveau contexte économique qui fait émerger de nouvelles formes d'emploi et qui restent mal encadrées juridiquement sinon ignorées totalement.



A photograph of a wooden bridge with a blue overlay and a white border. The text is centered within the white border.

**AXE 3:**  
DIALOGUE SOCIAL ET  
GESTION DU  
CHANGEMENT ET DE  
LA TRANSFORMATION



## COMMENT MOBILISER L'ENGAGEMENT ET LES INTERACTIONS SOCIALES FACE A DES PROJETS DE TRANSFORMATION EN ENTREPRISE?

FARID YANDOUZ, DIRECTEUR EXÉCUTIF DE TRUSTED ADVISOR GROUP- MAROC & ROYAUME UNI, EXPERT DU CHANGEMENT ET DE LA TRANSFORMATION

### Réussir les dynamiques collaboratives en entreprise : Quels préalables aux interactions sociales dans un contexte de changement et de transformation ?

Les interactions sociales sont une énergie incontournable qui donne vie aux groupes, aux organisations, et aux sociétés en les propulsant dans des dynamiques de performance, d'innovation, et de création de valeur. Favoriser les interactions entre des individus donne clairement une possibilité à plus de contribution et d'engagement de leur part. Dans un contexte de transformation, ces interactions permettraient aux groupes impactés de mieux expérimenter le changement en s'appuyant sur l'effet de preuve sociale et de l'expérimentation collective. Ceci a été prouvé à plusieurs reprises par des expériences scientifiques sur les dynamiques de groupe : à titre d'exemple, les interactions à travers des focus groups accompagnés d'une modération appropriée, génèrent 10 fois plus d'impact en matière de changement, que si on essayait de convaincre les acteurs de changer à travers un mécanisme de communication de masse « uniforme ».

Ceci dit, que ce soit dans un contexte réduit (équipe, projet, ...) ou élargi (entreprise, association, ...), construire et promouvoir des interactions sociales n'est toujours pas synonyme de performance. Se précipiter pour entamer des interactions et du dialogue, sans préparer le terrain, n'est que gâcher des énergies et des ambitions individuelles et collectives.



En effet, la première question à se poser, avant de démarrer des interactions dans un mode collaboratif, est de savoir si les parties concernées se font confiance et si elles valorisent l'intérêt commun derrière la collaboration entre-elles ?

Aucune dynamique collaborative ne peut réussir si ces deux ciments des interactions ne sont pas disponibles d'une manière continue. Dès qu'elles disparaissent, la collaboration ne servira que l'intérêt de certains individus au détriment d'autres, et une collaboration bâtie sur les mensonges n'engendrera, tôt ou tard, que de l'inertie, de la résistance, et même du boycott, dans certains cas. Malheureusement, un des pièges des dynamiques collaboratives est de vouloir à tout prix démarrer des interactions sociales et se précipiter vers le dialogue, sans pour autant prêter attention à la nécessité d'un travail de fond autour de la confiance et de la compréhension de l'utilité d'atteindre un consensus entre les attentes de chacune des parties prenantes.

Afin de traduire les interactions en performance, les facilitateurs et les acteurs des dynamiques collaboratives doivent repenser les actions qu'ils entreprennent et les postures qu'ils adoptent. Un pilier essentiel à cultiver en premier lieu est l'authenticité de ces postures, tout en assurant la cohérence entre les promesses et les actes. Puis, il est important que la légitimité des acteurs ne soit pas dictée, mais plus gagnée à travers les interactions. Ces préalables permettront d'aller plus loin en construisant des liens entre ces acteurs en les incitant à être sensibles aux attentes des autres parties prenantes, et aux mérites de leurs contributions.

Pour les leaders facilitant les dynamiques collaboratives, guider les interactions à travers la création d'un sens mobilisateur et une vision inspirante est une garantie de la clarté de la destination qui devrait motiver la mobilisation des énergies des acteurs, surtout dans les périodes de tensions. Ces leaders devraient aussi être en mesure d'articuler les arguments forts qui unissent les acteurs et les incitent à continuer à s'investir. Un des challenges auquel devraient faire face les leaders des dynamiques pareilles est de conserver la concentration des acteurs et éviter leur éparpillement quand ils sont sollicités par d'autres prérogatives. La conjugaison de la vision et de la capacité à garder l'attention des acteurs sur l'essentiel est une clé du succès des interactions pour les traduire en performance durable.





## LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DES ENTREPRISES TUNISIENNES FACE À LA CRISE DU COVID-19, UNE ENQUÊTE DE L'ARFORGHE

SAMI BEN MANSOUR, CONSULTANT RH SR - HUMAN INNOVATION, INSPIRATEUR DIGITAL RH

Consciente des ravages socio-économiques mais surtout humains causés par cette pandémie l'ARFORGHE, acteur essentiel de l'écosystème RH en Tunisie a pris les devants pour affronter le fléau et a mobilisé la communauté RH des entreprises aussi bien publiques que privées pour la riposte. Une série de 5 E-conférences ciblant cette communauté dont trois étaient intitulées « les DRHs au 1er rang » a été organisée du 10 Avril au 20 Mai 2020 et a regroupé des centaines de professionnels du monde RH sur diverses plateformes digitales.

De nombreux experts, universitaires et professionnels RH ont fait des interventions sur des sujets reliés à la crise du COVID-19 et du rôle prépondérant des DRHs dans cette période, que nous citerons ci-après :

« DRHs au 1er rang: Quel rôle face à la crise du COVID-19 en période de confinement ? »

« DRHs au 1er rang: Quel rôle face à la crise du COVID-19 en période de post-confinement ? »

« DRHs au 1er rang: Quels sont les clés d'un E-leadership réussi en temps de crise ? »

Durant ces e-conférences, les panélistes ont plaidés pour des nouveaux modes de travail tels que le Télétravail, la gestion des équipes à distance, les nouveaux aspects de pratiques RH en temps de confinement mais aussi le plan de



continuité des activités (PCA), les mesures de distanciation sociale, les gestes barrières prévus lors de la reprise des activités en entreprises, les styles de e-leadership et de communication en temps de crise.

Deux autres e-conférences ont suivi cette série pour traiter les perturbations et les mécanismes du maintien du marché de l'emploi de ses enjeux et ses défis et par la même occasion pour célébrer la Journée Internationale des Ressources Humaines (JIRH) dont les sujets sont les suivants :

« **Les enjeux et les défis du maintien de l'emploi face à la crise du Covid-19** »

« **Covid-19, opportunité pour une nouvelle politique des ressources humaines et sociale en entreprise** »

L'ARFORGHE a réalisé aussi en mois d'Avril 2020, peu après l'arrivée de la pandémie du covid-19 et l'annonce du confinement général en Tunisie, une enquête en ligne sur "Les mesures RH face à la crise du Covid-19" qui a été présentée lors de plusieurs conférences en ligne, confinement oblige. Cette enquête destinée aux professionnels RH en entreprise représente un baromètre d'évaluation des intentions, des mesures et des décisions RH prises dans les entreprises suite à la crise du Covid-19 en Tunisie.

### **Des entreprises tunisiennes bien préparées pour le télétravail**

L'enquête nous apprend que près des deux tiers des entreprises interrogées sont actives dans le secteur des services. Puis vient en second lieu le secteur industriel. La plupart des répondants sont des responsables RH qu'ils soient des DRH ou des RRH.

La quasi-totalité des entreprises interrogées affirme opter pour le télétravail. Contrairement à une idée reçue qui prétend que les entreprises tunisiennes sont réfractaires aux technologies de l'information, les résultats de l'enquête démontrent une maturité accrue des entreprises par rapport à l'usage du digital dans le but de maintenir leur activité en cette période de crise.

### **Un engagement ferme dans le télétravail de la part des entreprises**

Côté infrastructures liées au télétravail, la plupart des entreprises déclarent à 90% posséder l'infrastructure nécessaire pour organiser le télétravail. Nos entreprises semblent donc bien préparées pour organiser la gestion à distance de leurs activités.

Lorsque nous allons dans le détail de ces infrastructures mobilisées, nous constatons selon l'enquête que les entreprises tunisiennes sont bien équipées en



technologies facilitatrices du télétravail. Puisque plus des deux tiers de ces entreprises utilisent un VPN (protocole de connexion privé et sécurisé). Et près du tiers, des solutions traditionnelles de vidéoconférence tels que la solution indépendante Zoom ou Hangout, le service de vidéoconférence de Google. Signe réconfortant qui démontre l'engagement sans faille des entreprises pour la pratique du télétravail, la plupart d'entre elles déclarent fournir à leurs collaborateurs les principaux outils de télétravail, c'est-à-dire les ordinateurs et la connexion Internet.

### **Comment les entreprises tunisiennes organisent le télétravail en période de crise**

En mode télétravail, un peu plus des deux tiers des entreprises gardent les horaires de travail habituels. En revanche, un peu plus de la moitié d'entre elles ne se soucient pas des heures de travail effectuées par leurs collaborateurs en mode télétravail. Et près de la moitié des entreprises ne contrôlent pas du tout leurs collaborateurs en mode télétravail que ce soit en termes d'heures effectuées ou de tâches réalisées. Visiblement, les entreprises font plutôt confiance à leurs collaborateurs en situation de télétravail, qui sont ainsi autonomisés dans l'exécution des leurs tâches et projets.

Cette confiance ne signifie pas une absence de contrôle a posteriori. En effet, les entreprises comptabilisent bien les heures de travail en mode télétravail. Elles le font de différentes manières. Elles utilisent surtout un outil de comptabilisation du temps, en comptant les heures de travail comme des journées de travail traditionnelles. Elles le font aussi grâce à des outils informatiques de gestion du temps ou en contrôlant la présence des collaborateurs par messagerie instantanée. Les entreprises choisissent aussi des méthodes managériales par le suivi des activités par un état de suivi ou des réunions quotidiennes ou hebdomadaires où les livrables sont évalués par un reporting ou sous forme de timesheet.

Le contrôle n'exclut pas la confiance. Puisque l'enquête fait ressortir le fait que les entreprises interrogées font aussi confiance aux collaborateurs on se basant sur l'atteinte des objectifs en terme de réalisation des tâches.

Enfin, les principaux critères d'évaluation de l'efficacité du travail retenus par les entreprises interrogées sont : l'efficacité et l'efficience, la réactivité des collaborateurs et leur présence durant les réunions à distance.



## **Le télétravail, une affaire de management**

Le télétravail ne se limite pas uniquement à la technologie. Le management contribue également à la réussite de l'expérience de télétravail.

L'enquête montre que l'écrasante majorité des collaborateurs accepte la pratique du télétravail. Les 15% qui sont réticents évoquent le fait qu'ils ne sont pas familiers avec le télétravail ou trouvent que le télétravail ne contribue pas à la réalisation de l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle. Dans ce cas, le management tente de les convaincre en communiquant avec eux et en essayant de susciter leur adhésion. Sinon, d'autres collaborateurs sont appelés à les remplacer en mode télétravail.

La grande majorité des entreprises interrogées admet que le mode télétravail exige de la part des managers une nécessaire flexibilité.

Selon l'enquête, les managers déclarent aider leurs collaborateurs à mieux gérer l'équilibre vie professionnelle-vie privée par différents moyens : la proximité, la communication, l'écoute. Et en aidant les collaborateurs à planifier leurs tâches notamment par la délégation.

Le volet disciplinaire du télétravail ne semble pas constituer une préoccupation pour les entreprises. Certaines estiment même qu'il n'est pas du tout à l'ordre du jour.

## **Motivation, intégration et gestion des compétences les maîtres-mot d'une gestion efficace des RH en temps de crise**

Les résultats de l'enquête montrent que les entreprises essaient de garder les équipes motivées essentiellement grâce à la communication à travers des outils digitaux.

L'intégration des nouveaux collaborateurs est assurée surtout en ligne, principalement grâce au courriel. Ces derniers disposent automatiquement de la logistique nécessaire à leur intégration.

Seulement le quart des entreprises estime que la crise est une opportunité pour faire monter leurs collaborateurs en compétence. Moins de la moitié de ces entreprises a mis en place des projets de formation en ligne dans ce sens.

## **Une logistique des RH adaptée à la crise**

Beaucoup d'entreprises déclarent ne pas avoir de visibilité sur les moyens de gérer des accidents professionnels en situation de télétravail. D'autres disent



au cas par cas.

Concernant les congés de travail, la plupart des entreprises suivent les procédures habituelles. Un certain nombre d'entreprises déclare ne pas savoir comment faire. La demande de documents administratifs de la part des collaborateurs en mode télétravail est gérée essentiellement grâce à des outils digitaux : le courriel, les plateformes en ligne...

La baisse de l'activité oblige certaines entreprises à rémunérer partiellement leurs collaborateurs dans cette période de crise. Fait rassurant, la plupart des entreprises disent rémunérer leurs salariés au chômage technique à plein salaire





## **DRH DE DEMAIN : EMOTIONNEL PAR NATURE, AGILE PAR OBLIGATION ET TRANSFORMATEUR PAR VOCATION POUR UN CLIMAT SOCIAL APAISÉ**

MOUNIRA BOUZOUITA, PRÉSIDENTE DE L'ARFORGHE ET DRH IBS OUTSOURCING

Le dialogue social objet d'échange, consultation et négociation entre les acteurs sociaux dans une entreprise nécessite une collaboration dans un dialogue mature qui place le salarié au centre des préoccupations. Que ce soit pour la mise en place du Comité Consultatif d'Entreprise (CCE), les négociations sociales annuelles, le traitement des revendications des syndicats et des conventions d'entreprises n'ont jamais été autant sollicitées depuis la révolution et encore plus la crise sanitaire ... Tout l'enjeu consistera à placer les acteurs sur un pied d'égalité aussi bien dans leur force de proposition que dans leur légitimité de contestation pour créer une symbiose propice à un dénouement gagnant-gagnant. Tout compte fait, l'intelligence émotionnelle est reliée autant à une finalité sociale que financière et contribue lorsqu'elle est adoptée en grande partie à l'apaisement social dans un milieu de travail.

Bien souvent par peur du conflit social, la direction et les syndicats peuvent ne pas faire preuve d'audace et de créativité. Il vaut mieux préparer les entreprises de demain en l'occurrence aux mutations et aux transformations. Un tel changement ne peut se faire sans l'introduction d'une culture de l'écoute, de la communication, de l'acceptation de soi et de l'autre et de l'adaptabilité. Il s'agit de donner toute la place à la gestion des émotions parce qu'elles jouent un rôle prépondérant dans les relations interpersonnelles, elles sont essentielles à la connaissance de soi, d'autrui, du monde ! La connaissance de soi-même est déjà



la première étape vers l'intelligence émotionnelle, la deuxième consiste à gérer ses propres émotions et la troisième à apprendre et à reconnaître celles des autres.

Dans le cadre plus précis des projets de transformation, les compétences émotionnelles des différents intervenants prennent tout leur sens dans le cadre du processus de conduite du changement. L'enjeu d'une conduite du changement efficace réside dans la prise en compte des valeurs, de la culture, des résistances, au travers d'une démarche participative dont l'objectif est de permettre l'appropriation des "nouvelles règles du jeu" résultant du processus de changement. L'utilisation de l'IE permet de transformer une résistance en un levier d'action.

Un chef de projet émotionnellement compétent peut jouer sur la réussite d'un projet de transformation. A l'aide d'entretiens d'intelligence émotionnelle, de formations, d'ateliers avec les parties prenantes (équipes dirigeantes, responsables des différents chantiers, managers de proximité, ..), ou par l'intermédiaire de communautés de pratiques, le chef de projet peut mettre en place un échange permettant de travailler en amont sur la formulation du besoin et sur la projection et ainsi anticiper les réactions de tous les acteurs.

**Le DRH de demain appréhendera le bien-être du capital humain comme un préalable aux dynamiques de transformation, mais ne le considérera pas comme une finalité. Il sera le Chef d'Orchestre des Transformations permanentes. En utilisant le « levier émotionnel » avec Ethique et Conviction, il optimisera les qualités naturelles d'adaptation des collaborateurs, qui ne subiront plus le changement, mais en feront un tremplin vers une Réalisation Individuelle & Collective.**

Avant de vouloir des organisations « agiles », devenons les meilleurs acrobates de nous-mêmes !

En déployant un programme visant l'intelligence collective dans son entreprise, le DRH Implémentera une politique RH davantage tournée vers l'Humain et moins sur les Processus, donnera une nouvelle approche dans l'exercice du pouvoir, nourrissant un Management Bienveillant et Eclairé et installera un dialogue social réinventé et constructif

En conclusion que ce soit **pour un renouvellement du Dialogue Social**, mettant à la corbeille les fameux « jeux de rôle » / postures idéologiques, véritables entraves à un dialogue authentique et efficace ou asseoir la position des leaders en période



de croissance ou en tant que levier d'action en période de crise, le développement des compétences émotionnelles des équipes est un bon pari pour l'avenir, un nouveau levier distinctif pour développer la performance collective et réussir à installer une paix sociale et ce, sur le long terme.





## DIALOGUE SOCIAL ET RÉSILIENCE

ZEYNEB ATTIA, CONSULTANTE RH ET PAST PRÉSIDENTE ARFORGHE

Bousculées, bouleversées et en perte de repères, les entreprises ont été mises à rude épreuve par la pandémie du corona virus. Dépassé l'effet de surprise lors de la première vague, les entreprises ont cherché à réagir et à s'outiller pour affronter les contraintes et surmonter les obstacles. Mais face à l'évolution de cette pandémie et de la progression de la crise, il a fallu redoubler d'effort, mettre au point de nouvelles pratiques et mettre en œuvre de nouvelles stratégies. En apprenant à vivre avec le coronavirus une stratégie s'est imposée, celle de faire appel au discernement, à l'ouverture, à l'écoute et la curiosité tout en étant créatif et en improvisant des plans d'action.

Cette capacité à impliquer toutes les ressources présentes et disponibles et à interpeller la conscience collective pour se concentrer sur la situation, rester en veille, être attentif ensemble à la situation améliorera la gestion de crise et entraînera une stratégie de résilience.

Plutôt que de rester dans sa zone de confort et subir les chocs et les traumatismes il faudra choisir de remettre en route un véritable dialogue social, reconstruire les liens, susciter l'engagement et mobiliser les acteurs concernés ; de toute évidence il est nécessaire de reconstruire du sens et de redécouvrir la créativité et l'initiative collective en empruntant la voie du collaboratif et l'intelligence collective.

La stratégie de résilience individuelle et collective doit rester pertinente et agile



pour résister à la crise actuelle .De même si les nouveaux modes de travail à savoir le télétravail risquent de déliter le lien social il faut trouver une issue à savoir celle de recréer du lien et pousser à la responsabilité collective de relancer la production dans l'entreprise et instaurer une sortie de crise durable.

Les entreprises qui procèdent à des changements organisationnels au sein de leurs métiers peuvent occuper une position de leadership et s'approprier de nouveaux leviers de motivation et engagement. Adapter le management à l'incertitude et allier la résilience au management d'équipe voilà un nouveau moyen d'asseoir le dialogue social.

Si le leadership constitue une mission et des efforts continus cela reflète la posture du dirigeant et impacte toute l'entreprise. Dans le même sens le leadership peut être la clé de voûte de la résilience. Et la confiance un nouveau mode de mesure de la performance collective.

Sans leadership il ne peut pas y avoir de résilience et le dialogue social peut être ralenti à savoir même freiné.





**AXE 4:**  
TÉMOIGNAGES  
D'ENTREPRISES  
(PAROLES DE DRHS)



## LE DIALOGUE SOCIAL ET LA CRISE SANITAIRE

MOUNIRA BOUZOUITA, PRÉSIDENTE DE L'ARFORGHE ET DRH IBS OUTSOURCING

Depuis l'avènement de la crise, la fonction RH s'est placée au centre de l'organisation de l'entreprise. Un fait pas toujours admis par les entreprises. La gestion des différentes phases de la crise du coronavirus offre une occasion en or de démontrer cette réalité et les gains que peuvent en tirer toutes les composantes de l'entreprise.

Grâce à la COVID-19, la direction des ressources humaines se repositionne dans la partie. Elle a démontré et démontre qu'elle est au cœur des organisations de l'entreprise. De façon tout à fait cohérente, elle a été l'un des principaux centres d'actions du comité exécutif de l'entreprise. Dans une récente étude de l'ANDRH, 89% des DRH interrogés déclaraient être membres de la cellule de crise pour traiter des conséquences du coronavirus. Et 97% ont formé un duo avec la direction générale, le CEO en particulier.

Ces chiffres confirment le propos de Dave Ulrich, expert des ressources humaines, tenu dans son célèbre ouvrage « Human Resource Champions. The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results » (1997) : **« le DRH devient un partenaire stratégique en alignant la stratégie de l'entreprise et celle des ressources humaines dans une parfaite cohérence »**. Ce qu'on appelle aujourd'hui une démarche de **business partner**.

Le Coronavirus a resserré les rangs en entreprise et les RH l'ont bien compris, c'est une opportunité de pérenniser leur position dans l'entreprise. Une position



à la table de la direction générale, de conseil stratégique en plus d'une position d'exécutant administratif. Car dans les semaines et mois à venir, il ne sera pas question de s'interroger sur la fiche de paie des salariés, mais d'accompagner la restructuration des entreprises. La DRH sera le chef d'orchestre de l'upskilling et du reskilling.

La crise sanitaire semble avoir renforcé les liens entre les directions des ressources humaines et les directions générales, qui ont travaillé main dans la main depuis le mois de mars pour faire face à une situation inédite. La crise sanitaire y est-elle pour quelque chose ? L'optimisme voudrait en effet que les directions générales continuent à développer et pérenniser le rôle pivot de la fonction RH dans l'entreprise.

**Cette problématique a fait l'objet de deux panels RH organisés par l'ARFORGHE réunissant des DRHs d'entreprise implantées à Tunis, Sousse, Sfax et Gafsa**

On se pose la question donc dans un 1er temps de **la posture du DRH en tant que PIVOT, BUSINESS PARTNER, MANAGER COACH et/ou MANAGER SECOURISTE face à cette crise** et dans un 2ème temps de **l'alignement des pratiques RH à la crise et les outils et dispositifs mis en place face à ce contexte**

Ces questions ont été adressées par M. Khaled Zribi, modérateur du panel à l'ensemble des intervenants à savoir M. Habib LATRACH, DRH Orange Tunisie, M. Mohamed ROUACHED, Consultant RH UFI Group, Mme Douja BEN GHARBIA, DRH Vivo Energy Tunisie et Mme Henda BRADAI BEN AYED, Secrétaire générale BMCE Tunisie et Mme Mounira Bouzouita, DRH IBS Outsourcing et présidente de l'ARFORGHE.

M. Zribi, n'a pas manqué de rappeler à son tour que cette crise du covid-19 représente une opportunité pour la fonction ressources humaines d'être au cœur de l'entreprise et de l'importance de l'alignement de la stratégie RH avec la stratégie d'entreprise en ce temps de crise

Mme Ben Gharbia a souligné que la fonction RH est devenue de plus en plus une fonction transversale et est sollicitée de partout dans l'entreprise à savoir la direction générale, le département d'hygiène, santé, sécurité et environnement, la commission consultative d'entreprise, la RSE mais également tous les autres départements principaux ou de support.



M. Latrach a montré que le DRH est amené à prendre des décisions plus que jamais et qu'il est en position de décideur avec un aval à priori de la direction générale.

Quant à M. Rouached, il a remis en question le positionnement du DRH en ces temps de crise avec la posture que celui-ci peut avoir avec ses collaborateurs. Le degré de collaboration avec la direction générale dépend de la capacité du DRH à prendre des décisions.

### **Outils, dispositifs et vision RH**

Au-delà de la vision et de la posture RH, les DRHs ont eu recours à certains outils et dispositifs qui leur permettent de gérer au mieux les effets de la crise et ont dû faire un arrangement aux niveaux des pratiques RH pour s'aligner avec les exigences de ce fléau. **L'enquête réalisée par l'ARFORGHE au mois d'Avril, auprès d'une centaine de DRHs** de tous secteurs confondus et répartis sur tout le territoire Tunisien, a permis de confirmer certains faits et d'en tirer des leçons quant à ces changements survenus dans les entreprises. Nous vous donnons un aperçu sur quelques résultats :

**98%** des entreprises interrogées affirment opter pour le télétravail dont 90% estiment qu'elles possèdent l'infrastructure nécessaire pour le faire.

**15%** en moyenne de l'effectif de ces entreprises qui ont opté pour le télétravail restent réticentes par rapport à ce nouveau mode de travail (Absence de culture digitale, pas d'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle).

**94%** des entreprises interrogées admettent que le mode télétravail exige de la part des managers une flexibilité au travail (Proximité, communication, écoute, entraide, empathie...).

**76%** des entreprises interrogées déclarent que la période de confinement représente une opportunité de montée en compétences pour leurs collaborateurs.

Si la 1ère vague de la crise sanitaire constituait un effet de surprise à tous les niveaux, elle reste quand-même une opportunité d'apprentissage où tous les RHs ont dû déployer des stratégies émergentes efficaces ou pas en fonction de la situation.

Qu'en est-il de la 2ème vague ? Ces stratégies restent-elles valables pour la période d'après ? Les problèmes liés à la 1ère vague sont-ils les mêmes que ceux de la 2ème vague ? Les protocoles de reprise ainsi que la répartition du temps de travail etc. sont-ils devenus la règle de travail dans l'entreprise ?



Le RH a appris à cohabiter avec la crise et les actions délibérées lors de la 1ère vague sont-elles devenues un processus standard ?

On se pose à cet effet la question sur **l’alignement des pratiques RH face à la crise** à travers plusieurs aspects:

Comment gérer l’éclatement spatial des équipes et/ou protéger la santé des salariés des secteurs essentiels ? Comment évaluer la productivité du salarié dans un mode de télétravail et quelle rémunération attribuer quant aux salariés dont la partie variable est plus importante que la partie fixe ? Comment communiquer avec pertinence et écouter / répondre aux besoins ? Comment maintenir la cohésion des collectifs et leur motivation, dans un contexte de chômage partiel notamment ? Le télétravail reste sans doute le mode de travail le plus adapté à la situation.

Serait-il le nouveau mode de travail par excellence dans les années à venir ou plutôt va-t-on vers un mode hybride de travail (entre le présentiel et le virtuel). Il s’agit également de préparer, dès maintenant, « l’après » pour une nouvelle vision RH qui soit à la hauteur des défis humains qui seront l’une des principales préoccupations de l’entreprise.

Nous revenons sur le vécu de nos panélistes :

Mme Bradai a déclaré qu’il faut des hommes d’exception face à cette crise pour gérer la nouvelle donne qui se manifeste par la gestion d’un nouveau mode de travail « Le télétravail », la gestion de l’absentéisme, l’écoute et l’accompagnement des collaborateurs. Les DRHs ont dû jongler dans la répartition du travail entre les équipes et la gestion à distance des collaborateurs mais le groupe BMCE s’estime être heureux d’être outillé de procédures groupes et de l’infrastructure technologique.

Le défi étant de rassurer les actionnaires mais aussi les collaborateurs qui travaillent sur les lieux ou en télétravail. Un protocole de continuité d’activités “PCA” a été mis en place lors de la reprise des activités c’est-à-dire après le confinement général avec une stratégie de communication interne basée sur la bienveillance

Mme Ben Gharbia a souligné que les groupes internationaux ont de la chance d’être des structures éclatées et donc ont la capacité de discuter et d’échanger sur



des problématiques globales. Le « New normal » a fait notre code de conduite en temps de crise à travers l'upskilling et le reskilling des collaborateurs c'est-à-dire faire découvrir à nos collaborateurs de nouvelles compétences d'action immédiates et d'efficacité et d'agilité. Le protocole sanitaire et les gestes barrières ont fait l'objet de plusieurs sessions d'information et de vidéos instructives.

La gestion de proximité était le mot d'ordre pour gérer au mieux l'éclatement spatial et temporel des équipes à travers une présence journalière et la mobilisation d'une équipe externe d'expert en psychologie pour trouver un équilibre entre vie professionnelle/ vie privée, anticiper les risques psychosociaux que peut engendrer la crise et assurer un niveau minimal de bien être qui permettrait à l'ensemble des ressources humaines de continuer à travailler. Le challenge à "Vivo Energy" était de maintenir les objectifs en tenant compte de la composante sociale malgré les difficultés de la crise.

M. Latrach a estimé quant à lui que la crise a représenté une opportunité privilégiée pour tester de nouveaux outils RH tel que le télétravail et la gestion à distance. L'infrastructure et les moyens technologiques mis en place à "Orange Tunisie" ont aidé l'équipe à instaurer un programme de formation en ligne et de procéder au "E-learning" à travers des plateformes EdTech. D'autres mécanismes d'évaluation du rendement et de calcul des prix ont été introduits pour satisfaire tous les agents et téléopérateurs dont la partie variable du salaire et plus importante que la partie fixe. Il a estimé que Orange n'a pas pu être généreuse mais plutôt correcte dans cette situation exceptionnelle. La prime variable a été maintenue aux téléopérateurs malgré le fait qu'ils étaient en chômage technique selon un accord établi avec les structures représentatives du personnel et le syndicat. Une prime de risque a été allouée en période de reprise d'activités.

M. Rouached a affirmé que la crise était loin d'être une opportunité quant aux secteurs sinistrés. La notion de solidarité dans les entreprises différait d'une entreprise à une autre selon la situation financière de ces dernières. Il a ajouté qu'il est vrai que nos confrères RH étaient appelés à jongler avec une réalité inédite et à inventer des modèles de solutions qu'on ne pourrait pas prédire leur efficacité. Le défi était de maintenir l'emploi et de fidéliser les ressources humaines en tenant compte de la rareté des ressources financières dans le cas de "UFI Groupe" dont une des activités principales est le tourisme, un secteur fortement frappé par la crise et qui ne correspond nullement au télétravail. Une



équation difficile à équilibrer dans un contexte perturbant dans lequel la visibilité et l'assise juridique sont quasiment inexistantes.

Ces journées nous font réfléchir sur l'avenir de ce nouveau mode de travail à savoir le télétravail et à ces nouvelles pratiques et relations de travail quant au management à distance, la communication interne basée sur l'écoute, l'empathie, l'entraide et la bienveillance, la politique de Reskilling et Upskilling et politique de rémunération. L'adoption de ce partenariat avec les différents acteurs de l'entreprise à savoir les syndicats, les délégués du personnel et les instances consultatives de maintenir l'emploi et la paix sociale dans l'entreprise. De nouveaux comportements et de nouveaux réflexes de travail pourraient s'installer pour un dialogue social réinventé et un bien être adapté.





## LA MISE EN PLACE D'UNE STRATÉGIE RH GLOBALE FACE À LA CRISE : CAS DE LA CDC

MARIEM ZRIBI, RESPONSABLE CAPITAL HUMAIN DE LA CDC.

Dans des moments marqués par l'incertitude et l'inquiétude, il importe non seulement de prendre connaissance quelles mesures prendre par les Managers, mais aussi la manière dont elles étaient mises en application.

En effet dès le début de l'écllosion de la COVID-19, la DG et la DRH de la Caisse des Dépôts et Consignations (CDC) ont déployé des efforts avant-gardistes pour assurer la santé et la sécurité de leurs employés.

### Résilience et agilité la devise de la CDC !

Comme toute autre crise, la crise sanitaire COVID-19 a montré plus qu'avant l'importance de la fonction RH dans les entreprises. Une fonction qui joue un rôle primordial en tant que partenaire stratégique en alignant la stratégie de la CDC et celle des ressources humaines dans une parfaite cohérence, communément appelée aujourd'hui une démarche de Business Partner.

Chez la CDC, sa devise était de réunir tout son personnel autour d'un seul objectif : « Préserver son Capital Humain tout en assurant le maintien de son activité ! » : un enjeu économique et social dans une situation de crise imprévue et floue. A cela se rajoute la responsabilité de la CDC de par sa mission et son rôle en tant que bras financier de l'Etat. De telles exigences ne peuvent se réaliser qu'avec une équipe motivée, engagée et agile !



En effet, la période de crise a intensifié le flux du travail chez la CDC : de nouveaux projets et des nouveaux défis. La rapidité, l'agilité et la réactivité étaient nos facteurs clés de succès.

Ses valeurs la confiance, l'engagement et l'innovation sont traduites tout au long de la période de crise par toute l'équipe de la CDC. Une équipe engagée et innovante qui a contribué d'une façon directe ou indirecte aux efforts déployés par l'Etat pour faire face à cette crise.

### **DG-DRH : une fonction basée sur le dialogue social et le management participatif**

Consciente que la réussite de tout établissement réside dans l'épanouissement de son Capital Humain, la Direction Générale de la Caisse travaille en étroite collaboration avec la DRH. Ce duo DG-DRH a instauré une confiance mutuelle qui se traduit par une politique axée sur la responsabilité partagée, la communication efficace et l'encouragement à la créativité et l'initiative.

Avec la crise sanitaire et le confinement obligatoire, la CDC était préparée à switcher avec agilité en mode télétravail. Les bureaux du personnel étaient leurs ordinateurs ! Un nouveau mode de travail qui vient dans un contexte flou nécessitant de la DRH d'être un bon accompagnateur et un coach rassurant son équipe. La clé de réussite de la DRH réside dans sa capacité à adopter un management participatif et de proximité. La DRH a augmenté le nombre des enquêtes de satisfaction, des évaluations de l'expérience télétravail...un suivi individuel et quotidien pour les personnes testées positives.

Considérée comme une famille, le duo DG-DRH s'est comporté comme un bon chef de famille prenant soin des différents membres. L'objectif était de prendre soin de la santé de sa Richesse Humaine tout en répondant aux exigences de travail et à l'équilibre vie privée/vie professionnelle.

### **Posture du DRH : quelles nouvelles compétences post-COVID**

La crise sanitaire COVID-19 a mis la CDC au défi du confinement puis à celui du déconfinement progressif. Le plus grand challenge à terme qu'avait mis la CDC était d'adapter son organisation à une nouvelle normalité.

La reprise des activités en présentiel s'est faite progressivement obligeant là aussi la DRH à ajuster l'organisation de la CDC et son fonctionnement tout en répondant



aux différents enjeux qui en découlent : protéger, embarquer, animer et redéployer.

Dans ce contexte flou et incertain, la DRH était contrainte de répondre aux attentes économiques et sociales tout en trouvant le juste équilibre pour maintenir les intérêts économiques de son entreprise et les attentes sociales de son Capital Humain. Réussir sa mission a nécessité une certaine agilité et réactivité : agir avec sagesse au moment opportun.

La devise de réussite réside aussi dans sa capacité à manager les équipes au moment difficile, sa capacité à communiquer efficacement d'une façon transparente, claire et adaptée et sa capacité à avoir une certaine intelligence émotionnelle lui permettant de gérer efficacement son Capital Humain.

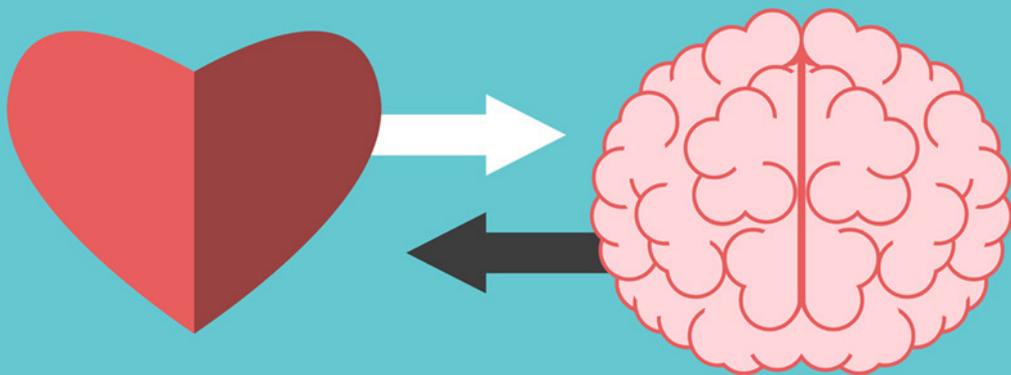
La crise a aussi impacté la fonction RH dans la CDC. Elle a joué le rôle d'un catalyseur faisant dynamiser l'ensemble des activités de la fonction RH et principalement le mode de travail ; la formation et le recrutement.

La DRH est appelée aujourd'hui à maîtriser plus qu'avant les nouvelles technologies pour répondre aux nouvelles attentes en termes de digitalisation de la fonction.

Pour conclure, nous considérons cette crise comme une opportunité qui était à l'origine de repenser les modes de travail dans les entreprises.

“Stay in the game” : Transformer la fonction RH pour l'après-crise, la nécessité de moderniser, digitaliser et transformer la fonction RH, devient aujourd'hui incontournable !





## L'INTELLIGENCE EMOTIONNELLE : ESPACE DE PRODUCTION, ESPACE DU BONHEUR, CAS DE VAN LAACK

GHAZI EL BICHE, CEO VAN LAACK TUNISIE

Du temps de mon adolescence, j'ai gardé en mémoire un sketch de Fernand Raynaud, daté des années 60 et intitulé « je m'amuse ». L'humoriste y raconte l'histoire d'un patron qui se mettait dans tous ses états en entendant ses ouvriers dire que, dans son usine, ils travaillaient. « Non, dorénavant, je ne veux plus vous entendre dire "je travaille", je veux entendre "je m'amuse" », fait-on dire au patron.

Au-delà de son aspect burlesque, cette situation qui me faisait rire, n'a pas cessé depuis que j'ai pris mes fonctions à la tête de van Laack Tunisie, voire pendant mes moments de méditation extra professionnelles, de susciter en moi nombre d'interrogations.

Est-il possible que l'on puisse ressentir un quelconque plaisir en un milieu de travail ?

Et ceci étant, dans quelles mesures un travailleur est-il disposé à se soumettre aux directives directoriales ou patronales et à réaliser les attentes de l'entreprise, s'il demeure convaincu qu'il est pressuré, sans espoir que sa dignité personnelle soit respectée, que ses doléances soient un jour reconnus et accordés ?

### PEUT-IL Y AVOIR PLAISIR À TRAVAILLER ?

Ces interrogations et tant d'autres inhérentes aux conditions de travail dans les



entreprises tunisiennes ne cessent de me préoccuper, personnellement. Et je suis persuadé que mes pairs continuent à vivre des situations plus ou moins conflictuelles avec les membres de leur personnel ouvrier, technique ou administratif. Et il serait fort utile de savoir comment ils y font face. Certains, à l'évidence, ont un recours exclusif à la loi et aux dispositions juridiques qui autorisent des mesures abusives et vexatoires souvent sans commune mesure avec la faute commise. D'autres recherchent le compromis mais tirent le drap vers eux, davantage mus par l'intérêt exclusif de leur entreprise et des profits qu'ils devront en tirer. En toute honnêteté, combien mettent l'intérêt de l'employé au centre de leurs préoccupations en considérant qu'il est un facteur primordial de la pérennité de leur entreprise ? Bien peu, assurément. Et il n'est que logique et conséquent que les problèmes surgissent qui entraînent les difficultés de toutes sortes, tel l'absentéisme pour des raisons vraies ou fallacieuses et qui constitue, sans aucun doute, le fléau et la hantise des managers si l'on pense aux conséquences néfastes qu'il a sur la productivité. Sans compter les litiges et contentieux surgis avec les partenaires syndicaux ou les Prudhommes et dont l'entreprise autant que l'ouvrier se seraient bien passés, moyennant une politique managériale moins rigoureuse en tout cas plus compréhensive. J'oserais le terme plus humaine.

### **UNE ENTREPRISE, C'EST POUR RÉALISER UN OBJECTIF COMMUN**

Car, en fin de compte,, rappelons qu'une entreprise est une organisation qui produit des biens grâce à des ressources dont les humaines, prises sur le marché du travail, constituent l'élément sans doute le plus important. Nombre de promoteurs s'installent dans des pays où la main d'œuvre est bon marché, un élément avantageux et qui est considéré comme facteur attractif. L'entreprise est également, et cela est communément admis, un ensemble d'éléments qui entretiennent des relations d'interdépendance pour réaliser un objectif **commun** (je souligne !) : la création de richesse. Pour cela, il me semble qu'elle se doit d'être un lieu où doivent être prises des décisions sur les objectifs à atteindre, sur les buts, les enjeux, les stratégies, sur l'organisation, sur la répartition des activités.... L'entreprise doit aussi décider des moyens à mettre en place pour coordonner (diriger un ensemble) les activités de ses membres avec par exemple la mise en place d'une hiérarchie, de procédure, de formation.

### **LE MANAGER : PLUTÔT QU'UN DÉMIURGE, UN ANIMATEUR ET UN INSPIRATEUR.**

L'entreprise doit également être perçue comme un système social. Cet aspect, né



déjà lors de la révolution industrielle et qui renvoie à une conception des rapports sociaux, réfléchi voire théorisée, selon laquelle les rapports entre « patrons » et « ouvriers » doivent être régis selon les règles familiales. Le « paternalisme industriel » est ainsi né en France, initié par Frédéric Le Play et mis en pratique dans les usines Schneider. Son rôle a été de « répondre aux problèmes rencontrés, en prenant en charge l'ouvrier ». Si bien que les nouveaux rapports institués, loin de se limiter au simple temps de travail, touchaient également l'intégralité de la vie ouvrière ; en bref, le patron assumait l'autorité et les devoirs d'un père à l'égard de ses « enfants salariés ». Cela impliquait en toute évidence qu'en contrepartie du bien-être qu'il leur assure, les ouvriers étaient tenus au respect et à l'obéissance. Il s'agit en fait, d'une gestion patronale autoritaire qui a fini par montrer ses limites et qui a entraîné des mouvements ouvriers qui ont révolutionné les relations entre « patrons » et ouvriers.

### **LES CONDITIONS DE TRAVAIL : SOUCIS MINEURS ?**

Après cet intermède historique, revenons en Tunisie pour rappeler que les droits des ouvriers qui, sous l'occupation, étaient inspirés des lois métropolitaines ont rapidement été revus et renforcés, sous les pressions syndicales. Sans que pour autant les mesures prises, tout au long d'un demi-siècle, soient parvenues à répondre à toutes les revendications. En réalité, il est permis d'assurer que les principales demandes et négociations continuent à porter sur le niveau des salaires et leur revalorisation. C'est à peine si les conditions de travail sont évoquées. Des voix se sont élevées, ces derniers temps, pour remettre ces conditions en question à la lumière des événements qui ont affecté la Tunisie. D'où l'apparition et surtout la mise en lumière de problèmes jusque là occultés mais qui se sont avérés au cœur même des préoccupations ouvrières. Des préoccupations révélées et criées à l'adresse des décideurs, des dirigeants qui donnent aux demandeurs l'impression de, détourner la tête. Pourtant il y a urgence dans le traitement de telles demandes.

### **L'EMPLOYÉ : UN FACTEUR ESSENTIEL DE LA PROSPÉRITÉ DE L'ENTREPRISE.**

Certains managers croient à la légitimité de ces vœux et procédant à une analyse objective des situations vécues dans leurs propres entreprises se sont attelés à la tâche, persuadés du bien-fondé d'une refonte des méthodes de leur gestion. De par ma longue expérience à la tête de van Laack Tunisie et parce que j'ai invariablement considéré que l'employé est un élément essentiel de la prospérité d'une entreprise et de ses bonnes performances, un facteur agissant de sa



pérennité j'ai entrepris une action soutenue et inlassable afin de révolutionner les relations employeur-employé. Pour moi, c'est la clé du succès. Ce ne sont pas les profits générés, ni les stratégies de marketing, encore moins la créativité, la vision ou les slogans attrayants. C'est la qualité des relations développées entre le manager et ses employés. L'apparition en Tunisie, dans les milieux entrepreneuriaux, du concept de RSE et sa mise en application relativement tardive ont éveillé quelque espoir quant à la façon nouvelle d'appréhender ces relations. Cependant, il m'a semblé que l'on n'a retenu et mis en œuvre dans ce concept de la RSE et de son aspect social que les rapports s'établissant normalement avec l'environnement socio-économique, abstraction faite des ressources humaines évoluant en entreprise.

### **QUELLES RELATIONS ENTRE EMPLOYEUR ET EMPLOYÉ ?**

Selon moi, la force d'une entreprise se mesure à celle de sa main d'œuvre. Une bonne relation employeur-employé peut conduire au bonheur et au bien-être des employés. J'étais enclin à le penser, aujourd'hui j'en suis convaincu au vu des résultats que j'ai pu obtenir dans mes usines, avec tous mes employés sans exception, cadres compris. Et pas seulement convaincu, mais heureux de ce que j'ai pu réaliser avec eux en faveur de l'entreprise qu'ils considèrent comme la leur propre et à la pérennité de laquelle, ils luttent sans désespérer.

Mes observations et mes réflexions ont renforcé mes convictions : la nécessité absolue de développer une saine relation avec mon CAPITAL HUMAIN.

### **LA RESPONSABILITÉ SINCÈRE DE L'ENTREPRISE (RSE), CLÉ DU SUCCÈS.**

Tout d'abord, et sans négliger l'aspect d'ouverture sur le monde extra-entreprise, il fallait qu'une confiance mutuelle soit instaurée. Comment convaincre les employés de l'honnête disposition de leur manager à développer cette confiance ? Tout simplement en pratiquant à leur égard la franchise, la droiture, la vérité. En un mot la sincérité dans les paroles et dans les actes. C'est ainsi que nous avons volontairement de substituer au vocable social de la RSE, celui de SINCÈRE, pour obtenir Responsabilité Sincère de l'Entreprise, soit RSE. Dorénavant, la stratégie de l'entreprise sera tracée de manière concertée et selon le concept d'équité, chacun aura voix au chapitre, une manière de responsabiliser l'employé, d'acquiescer son engagement volontaire envers son entreprise. N'est-ce pas, là, une manière de valoriser l'employé, de le mettre en confiance et de renforcer son sens de la responsabilité ? la sincérité dans les paroles et dans les actes est devenue le principal levier dans les relations entre tous les employés, des cadres jusqu'au



simple jardinier. Les conséquences en ont été que durant les moments chauds qui ont suivi la révolution et alors que les mouvements de contestation entraînaient des débrayages et des fermetures d'usines, le personnel de van Laack Tunisie a constitué une force qui a consenti d'énormes sacrifices pour son maintien. Alors que des entreprises déplorait un taux d'absentéisme effrayant, van Laack a vu le sien baisser d'une façon significative. (Aujourd'hui, ce taux est descendu à moins 2% !)

### **LES OBLIGATIONS MORALES DE L'ENTREPRISE ENVERS SES EMPLOYÉS.**

Soyons honnête. Il faut reconnaître que l'entreprise est redevable envers l'employé d'obligations morales. Qu'il s'agisse de protéger son bien-être, de le traiter avec respect, de lui offrir de bonnes conditions de travail, de ne pas abuser de son pouvoir ou d'user de discrimination à son encontre. C'est la voie que je me suis tracé et je ne le regrette pas, bien au contraire. Je suis convaincu que j'ai fait le choix le plus judicieux. Les résultats ont été à la hauteur de mes espérances. Mes employés se sont montrés, depuis l'entame du processus, fidèles à leurs engagements : leur professionnalisme s'est affirmé, leur assiduité et leur ponctualité se sont confirmées. J'aime citer l'exemple, enregistré lors du dernier confinement et du couvre-feu, de cette équipe d'ouvrières qui rattrapées par le couvre-feu a passé la nuit à l'usine à travailler et qui n'a quitté qu'au lendemain matin. Elles ont fait cela spontanément et je ne l'ai su que plus tard. Que peut-on appeler cela sinon une fidélité indéfectible à son entreprise ?

### **RESPONSABILISER, VALORISER LE CAPITAL HUMAIN.**

Il est inutile de rappeler que tous les droits des ouvriers sont absolument garantis et que j'ai personnellement veillé à ce que toutes les conditions de confort, de bien-être sur les lieux du travail soient assurées. Nos ateliers sont aménagés de manière à ce que les travailleurs se sentent en sécurité. Ils sont heureux et ce n'est pas une impression qu'ils donnent, je vous invite à venir vous en rendre compte par vous-mêmes.

Je veux ajouter que personnellement et après concertation avec mes collaborateurs, nous avons décidé de reconnaître et de mettre en exergue les points forts de l'autre personne et qu'on lui donnerait l'occasion d'utiliser ses forces et son imagination qui seraient mises au service de tous. Ceci est incontestablement une bonne manière de motiver les employés, outre le fait de lui permettre de se mettre au service de ses collègues, sa motivation serait centrée sur l'entraide et le travail d'équipe. Il va sans dire que le choix d'un tel ressort de



motivation pourrait aller à l'encontre des propres motivations de l'employeur, mais il est certain que l'employé sera rayonnant.

### MÉTHODES DE MANAGEMENT RÉNOVÉES, COMPTE TENU DE LA PERSONNALITÉ DE L'EMPLOYÉ

Qui n'a pas été témoin de situations de confrontation entre un employé et son employeur. C'est qu'il y a un flagrant manque de sensibilité, quelque part. Les personnes n'ont pas toutes les mêmes propriétés ni la même émotivité, face à une situation, les réactions diffèrent. Il appartient donc à l'employeur de détecter le degré de résistance de l'employé face au stress pour pouvoir intervenir efficacement. Tout est dans l'approche et la façon dont on doit aborder autrui afin de ressortir le meilleur en lui. Il s'agit, en fait de savoir montrer assez d'empathie avec les personnes qui en ont besoin. A cet égard, j'ai entrepris de mener une expérience, aujourd'hui adoptée comme méthode. J'ai demandé à ce que chaque employé, avant son entrée au poste, arbore au revers de son tablier un émoticône triste ou souriant selon qu'il avait ou non un problème en son foyer. Les chefs d'équipes devront, selon un protocole convenu adopter un comportement empathique envers le sujet. Grâce à une formation prodiguée par des conseillers et dans le cadre de la répartition des tâches et de la responsabilisation des encadreurs aborderont le problème avec tact et ne relâcheront leur intérêt que lorsque l'émoticône sera retourné pour présenter sa face souriante. Cette expérience a été favorablement accueillie et a démontré combien les employés sont sensibles à ces attentions pour leurs préoccupations et problèmes.

### LES ÉMOTICÔNES AFFECTIFS

Voilà un style de gestion de la main d'œuvre auquel j'ai mûrement réfléchi, que j'ai soumis à mes collaborateurs qui l'ont accepté de plein gré et qui l'ont appliqué avec rigueur et bonne volonté. Essentiellement parce qu'il s'agit d'une méthode alignée sur les besoins et attentes des employés. Ne pas être directif, ne pas se montrer dominant tels sont mes credo. Je tiens à ce que chaque employé se sente complémentaire de son chef voire de son employeur.

Est-ce que je fais du paternalisme, dans un certain sens, oui. Mais je pense avoir retenu ce que le paternalisme a de positif dans l'appréhension et le traitement des problèmes de ceux que j'aime désigner par mes collaborateurs. Tout en rejetant l'aspect autoritaire et moralisateur pour des buts essentiellement mercantiles et de profit et pour obtenir la paix sociale tant désirée, j'ai opté pour une méthode dont la principale caractéristique est de mettre **la dignité humaine au cœur de**



**mon action.** Les résultats ont confirmé la justesse de mon choix et conforté ma foi en l'homme, pour peu qu'on lui accorde sa confiance, **qu'on reconnaisse sa valeur**, qu'on valorise ses qualités. Grâce à leur engagement et à la confiance que je leur ai accordée, les employés de van Laack Tunisie sont les premiers garants de la pérennité de leur entreprise, pour laquelle ils se déclarent disposés aux derniers des sacrifices. **Confiance, sincérité, collaboration, engagement sont les principales valeurs** qui prévalent en cet espace de production, l'espace du bonheur.





## LE MANAGEMENT PAR LA CULTURE & PAR BIEN ETRE AU TRAVAIL : CAS DE MEDIANET

IHEB BEJI, CEO DE MEDIANET

« L'AUDACE » est le premier mot qui me vient à l'esprit en parlant de la politique des ressources humaines au sein de MEDIANET.

MEDIANET est une entreprise tunisienne pas comme les autres, elle défie les pratiques conventionnelles et se positionne comme un pionnier dans l'innovation en matière de management des collaborateurs.

Iheb Beji, membre fondateur et DRH de MEDIANET parle d'un « Management par la culture » comme une réalité mais aussi une vision. Ceci montre notamment toute la place qu'occupent les valeurs de l'entreprise dans la vie quotidienne et les pratiques managériales. Même si d'apparence elles ne sont ni originales ni uniques, les 4 valeurs de MEDIANET en l'occurrence Confiance, Transparence, Communication et Partage n'ont pas été choisies pour la parade. Elles sont inscrites aujourd'hui dans l'ADN même de l'entreprise et se déclinent sous différentes formes. La première chose que vous remarquerez à MEDIANET, c'est l'esprit de partage et la culture du travail collaboratif ou ce qu'on appelle plus communément en interne la culture du « Co ». Ainsi, des espaces partagés ont été dédiés dans les différents étages des locaux de MEDIANET, pour encourager le travail d'équipe, l'échange et les réflexions collectives. Il s'agit d'un nouveau mode de travail et de vie dans l'entreprise qui prend de plus en plus d'ampleur, par effet de contagion, d'un étage à l'autre.



Ainsi, Le 8ème étage accueille le Co-workingspace dédié aux réunions internes et externes, ainsi qu'aux formations. Le Coolworkingspace sert à la fois en tant que cantine collective pour les medianauts et lieu convivial et « cool » pour les réunions et workshops. Enfin, le Co-thinkingspace, a initialement servi comme bureau au DRH pour être ensuite dédié aux brainstormings et à l'émergence de l'intelligence collective autour de nouveaux concepts et projets. Ces espaces connaissent un grand succès et créent une vraie dynamique interne. L'idée a d'ailleurs inspiré plusieurs équipes aux différents étages qui ont réaménagé des petits espaces inexploités en lieux de détente et/ou de travail en groupe.

MEDIANET est un vrai laboratoire. On y crée des nouvelles expériences collaborateurs et on y teste aussi de nouvelles manières de réfléchir et de faire. Ainsi, pour mieux intégrer les nouveaux arrivants et valoriser la prise d'initiative, un dernier teambuilding a été totalement organisé, de l'idée à l'exécution, par une jeune équipe de collaborateurs nouvellement embauchés. MEDIANET veille, d'ailleurs, à multiplier les occasions de rencontres et d'échange entre tous les medianauts à travers différentes activités sportives, artistiques et de loisirs en encourageant ses équipes à tester les concepts innovants. Ceci contribue à renforcer les liens entre les collaborateurs et à nourrir les sentiments de bien-être et d'épanouissement. MEDIANET est aussi une entreprise qui met la communication interne au premier plan. Elle met à disposition des medinauts différents outils pour les informer de l'actualité de l'entreprise, en l'occurrence l'intranet et le smsing.

Ce qui est néanmoins remarquable, c'est tout l'effort déployé dans le partage de supports de communication dédiés aussi bien à l'interne qu'à l'externe tels que le blog MEDIANET et le magazine DIGITAL NEWS. Ces supports traitent des nouveautés et tendances et ont pour objectif de faire connaître l'entreprise mais aussi et surtout d'informer et sensibiliser le grand public sur divers sujets innovants.

Par ailleurs, MEDIANET est une entreprise ambitieuse qui ne cesse de développer ses offres dans un marché international et ceci n'est possible que grâce à un esprit entrepreneurial très fort qu'elle souhaite inscrire dans les gènes de l'entreprise.

Ainsi MEDIANET pousse l'innovation en interne et soutient l'intrapreneuriat. Elle vient aussi en soutien aux jeunes entrepreneurs pour jouer le rôle d'incubateur et



de partenaire technologique. MEDIANET souhaite donc être une entreprise où il fait « bon vivre » mais aussi « bon travailler ».

Ainsi, si la culture de MEDIANET est celle de l'épanouissement et du bien-être, c'est aussi celle du pilotage de la performance. Des outils modernes de suivi et de gestion du temps ont été déployés pour responsabiliser les collaborateurs et renforcer leur autonomie. D'où l'enjeu de recruter des collaborateurs capables de s'adapter à la culture et l'environnement de MEDIANET. La personnalité devient alors aussi importante que l'expertise en tant que critère de recrutement et d'évolution au sein de MEDIANET.

Grâce à des efforts quotidiens de créativité, d'expérimentation et de structure, la culture se renforce et MEDIANET devient un label et un cas d'école en Tunisie. Elle associe son nom à l'innovation en matière de gestion du capital humain telle l'entreprise GOOGLE dans le monde.





## LA TRANSFORMATION DIGITALE AU SERVICE DE NOTRE GESTION DE TALENTS : CAS DE ACTIA ES

AMINA MILI, DIRECTRICE DES RESSOURCES HUMAINES, ACTIA ENGINEERING SERVICES

ACTIA Engineering Services est une filiale du groupe français ACTIA. Créé en 2005, notre bureau d'étude pluridisciplinaire et laboratoire de qualification compte aujourd'hui 460 collaborateurs opérant dans la **conception, la fabrication et le diagnostic de systèmes électroniques** pour les domaines de l'automobile, de l'énergie et des télécommunications.

Comme la majorité des entreprises, la crise liée au COVID-19 s'est révélée être un véritable défi, nous demandant **une rapidité d'adaptation et d'importantes innovations** tant sur nos offres que nos processus internes. Notre organisation est restée fonctionnelle ; l'un des points que nous avons dû ajuster face à cette situation exceptionnelle, est notre **gestion des ressources humaines**. En effet, pour limiter les risques nous avons, notamment, réduit les situations de contacts et passé une partie de notre effectif en télétravail. Dans ces conditions comment garder le lien, transmettre les informations indispensables, ou encore gérer l'organisation et ses ressources ?

Pour répondre à ces problématiques, la **transformation digitale** de notre entreprise est apparue comme évidente dans le domaine et nous avons donc dû l'accentuer.

En effet, plusieurs projets se sont développés beaucoup plus rapidement que prévu ou bien, ont vu le jour pour répondre aux besoins du nouveau contexte. Nous pouvons attester aujourd'hui que ceux-ci se révèlent être de véritables



outils incontournables pour notre activité et laissent entrevoir un potentiel de développement conséquent.

Concernant le volet administratif, nous avons commencé par l'utilisation de l'outil JIRA sur différents processus comme la saisie des déplacements, la gestion des achats. Nous avons dématérialisé les bulletins de paie en les envoyant individuellement et de manière entièrement sécurisée par mail. De plus, une nouvelle interface de gestion de temps et des activités a été développée en interne ; accessible à tous les collaborateurs via notre réseau informatique.

Pour le développement des compétences de nos collaborateurs, d'une part nous avons plus largement déployé notre **outil interne de valorisation et partage de connaissances, prénommé ASK** (ACTIA Sharing Knowledge). Il s'agit d'une plateforme intégrant des articles techniques rédigés par nos experts métiers et d'un forum de discussion. A la fin de l'année 2020, « ASK » comprenait 613 articles et est devenu un réflexe pour 70% de nos collaborateurs qui le consulte pour trouver les informations spécifiques dont ils ont besoin pour avancer dans leurs projets. D'autre part, nous avons **digitalisé la démarche d'apprentissage** en favorisant le mode e-learning. Nous avons donc organisé des sessions de formations en ligne, prescrit des abonnements sur des plateformes certifiées. Nous avons également développé une collaboration avec ACTIA Group pour la **création du contenu pédagogique sur une plateforme interne dédiée** sur des thématiques telles que la communication interpersonnelle, la gestion du temps et des priorités, la gestion des projets...). A terme, cette plateforme de Digital Learning contiendra un nombre conséquent de formations auxquelles pourront accéder, à tout moment, nos collaborateurs.

Maintenir un niveau de performance élevé, pour soutenir le management à distance, nous a entraînés à proposer une série **d'enquête interne en ligne**. Que se soit pour évaluer l'efficacité du télétravail, du travail au moment de la reprise de l'activité, ou d'identifier les difficultés rencontrées et les bonnes pratiques à généraliser, nous avons sollicité nos collaborateurs à plusieurs reprises. A chaque fois le but était d'être à leur écoute pour nous améliorer. De surcroît, nous avons maintenu, en juillet, notre période des **EAE** (Entretiens d'Evaluation Annuels). Pour cela, une **plateforme en ligne** a été spécifiquement développée en interne et a permis de collecter les retours de toutes les parties normalement sollicitées (employés, SH, PM, Directeurs).



Par ailleurs, nous avons fourni un effort conséquent pour digitaliser l'ensemble du process de recrutement. Les différentes phases des entretiens se sont notamment déroulés à distance par visioconférence ; tout comme l'intégration de nos nouveaux talents.

Ces pratiques nous ont aidé à maintenir notre activité sans discontinuer, à l'heure où certaines entreprises ont dû fermer leurs portes...

En somme, la crise sanitaire nous a demandé **de concevoir et déployer une stratégie RH Agile** pour accompagner l'adaptation de l'entreprise au nouveau contexte. Ce défi s'est basé sur 3 axes qui sont devenus nos mots d'ordre, à savoir **Santé, Solidarité & Combativité**.

Par la mise en place de ces outils numériques, ACTIA Engineering Services a été récompensée durant la 7ème édition des « HR Awards 2020 » consacrée spécialement à la crise du covid-19 et visant à identifier les meilleures entreprises qui se sont démarquées dans la lutte contre l'épidémie. Ce prix est une reconnaissance pour tous les efforts et l'implication fournis par nos collaborateurs.





## LE TÉLÉTRAVAIL : OPPORTUNITÉ D'EXPÉRIMENTER UN NOUVEAU MODE DE TRAVAIL

ASMA TOUMI, RESPONSABLE RESSOURCES HUMAINES TESCA TUNISIA

TESCA est un leader mondial dans la création et fabrication de textiles et composants de sièges pour l'automobile. L'année 2020 a été une année spéciale et très éprouvante suite à la pandémie mondiale du covid-19.

Toutefois, TESCA a su, à travers son capital humain, comment réagir face à cette situation imprévue et s'adapter en fonction des restrictions mondiales en adaptant les bonnes pratiques et en prenant les décisions scrupuleuses pour assurer la pérennité de l'activité tout en minimisant les dégâts.

En effet, TESCA a mis en œuvre une politique rigoureuse en matière de télétravail pour assurer la continuité de l'activité. Cette stratégie a pour objectif, dans le cas où des événements imprévus (conditions météorologiques extrêmes, terrorisme, pandémie...) empêchent les employés de reprendre le travail à leur bureau ou leurs lieux de travail habituel, d'assurer le télétravail qui leur permet de travailler normalement à distance hors site.

Cette stratégie a été adoptée et mise en œuvre par le directeur général Monsieur Mateu OLIVARES pour les sites de TESCA en Tunisie, qui ont eu l'opportunité d'être parmi les sites du groupe qui ont intégré cette nouvelle politique par le biais des technologies d'information via ses deux sites automobiles sis à Grombalia ; Textile & Laminage, Coupe & Confection pour assurer la continuité de ses activités.



## L'excellence industrielle : Mettre en place le Télétravail

En commençant par la transformation Digitale, Tesca Tunisia a implanté une infrastructure technologique, notamment un système SAP depuis l'année 2017, ce moteur est considéré comme un début pour développer l'intelligence Industriel du Groupe TESCA.

Ce développement continue aussi par l'implantation d'un système de gestion du personnel et de PAIE « SAGE », en ajoutant la connexion VPN. Un investissement important dans le matériel informatique qui a permis d'assurer la continuité des activités, la performance de rendement et les informations en assurant 65% d'effectif des cadres qui poursuivre leur travail à domicile.

Durant la période du confinement général, comme action suite à la pandémie du COVID -19, TESCA TUNISIA a mis en place le logiciel « Forti Client » qui a permis aux collaborateurs de se connecter à distance pour assurer les différentes taches sur le ERP en mode de Télétravail.

D'autre part, TESCA dispose d'un système dynamique d'amélioration continue en ligne, baptisé « SPRINT » (Système de Production Industriel Tesca), implique l'ensemble des collaborateurs à tous les niveaux de l'organisation

La direction des Ressources Humaines a établi l'esprit du travail d'équipe, communication permanente, rigueur et un bon suivi à temps qui sont les clés de la réussite pour assurer la continuité de l'activité

- Entamer des réunions en ligne depuis le mois de février afin d'organiser la communication interne et externe en amont et en aval
- TESCA a mis en place une charte de communication pour faciliter le contact et le management des équipes.
- Implantation d'un intranet qui facilite le dialogue social
- 50% des formations en 2020 ont été réalisées en ligne
- Le maintien de 98% de l'employabilité avant le confinement et lors de la réouverture totale en juillet 2020
- HR AWARDS a su consacrer nos efforts en matière de télétravail novembre 2020

**Le télétravail** s'avère être une belle opportunité d'expérimenter un **nouveau mode de travail** liant qualité de **vie** au **travail**, égalité professionnelle et performance.



« Le coronavirus est toujours présent dans le monde entier et il est devenu un élément déterminant dans notre mode de vie et de travail ; nous avons appris à vivre avec mais nous devons rester toujours vigilants, réactifs et flexibles à toutes les circonstances qui pourraient apparaître. TESCA a su le démontrer en 2020 et je reste confiant sur notre adaptabilité en 2021 » a déclaré le président directeur général du Groupe TESCA, Monsieur Carl DE FREITAS, dans la NEWSLETTER du Groupe TESCA NEWS N°9 Janvier 2021





## RÉMUNÉRATION ET POLITIQUE SALARIALE : CAS DE SARTORIUS STEDIM

TAREK FERIANI, RESPONSABLE RH SARTORIUS STEDIM BIOPROCESS

Longtemps SARTORIUS STEDIM Bioprocess s'est conformé à la grille salariale proposée par la convention qui nous est applicable, mais nous étions certains que cela ne faisait pas le bonheur des collaborateurs et n'apportait pas grande satisfaction ni motivation, puisque la politique de rémunération a un impact direct sur la motivation et la productivité des collaborateurs de l'entreprise.

A cet effet SARTORIUS STEDIM Bioprocess s'est orienté vers un benchmark des salaires pour se situer par rapport au marché et pouvoir construire une politique salariale équitable, gratifiante, motivante et évolutive.

Pour le personnel de production qui est considéré la force de frappe de l'entreprise, nous avons mis une grille de salaire propre à nous et qui se distingue largement de la grille de la convention sectorielle de transformation de plastique, puisque nous rétribuons à plus de 25% au minimum du salaire de base dicté par cette convention. De plus nous avons assuré au personnel de cette catégorie une augmentation de salaire sur les dernières années d'une moyenne de 8,5% sur les 3 dernières années (2018, 2019, 2020)

Pour l'encadrement et les agents de maîtrise, le benchmark nous a permis de faire les ajustements nécessaires pour se situer sur une marge de + 10% par rapport au marché, ce qui nous place comme une entreprise de référence sur le marché.



Par ailleurs, nous avons diversifié la partie variable qui constitue un élément important et motivant pour les collaborateurs. Similairement, nous sommes dégagés pour cet aspect de la convention collective de transformation de plastique qui exige uniquement la prime de rendement, nous avons rajoutés d'autres éléments variables qui incitent à la productivité et la performance :

- Prime de performance mensuellement ou bimensuelle selon des critères de notation
- Prime sur objectif selon le degré d'atteinte des objectifs

D'autres avantages à aspect social ont vu le jour tel que l'assurance maladie qui est prise en charge à 70% par l'entreprise.

Des primes événementielles aussi sont données aux collaborateurs à l'occasion des Aïds (450dt), des primes de naissance d'enfant (150 dt), des primes de scolarité pour les enfants scolarisés (allant de 50 dt à 100 dt par enfant)

En outre nous avons instauré une tradition de reconnaissance aux collaborateurs qui concrétisent 10 ans de travail au sein de l'entreprise en leur offrant à l'occasion de l'anniversaire de leurs 10 ans de service un chèque cadeau d'une valeur de 650 dt en témoignage de leur fidélité et loyaux services durant cette période. Sans oublier la mise en place depuis la création de l'entreprise du transport du personnel qui est pris en charge intégralement.

Pour l'année 2020 et vu les circonstances particulières liées à la crise sanitaire, même s'il n'y pas eu de baisse de charge en ce qui nous concerne contrairement à d'autres secteurs d'activités, nous avons bien au contraire vu une forte demande sur nos produits et beaucoup de clients ont doublé leurs commandes.

Mais d'un autre coté nous étions contraints d'appliquer les mesures de sécurité et le protocole sanitaire décidé par le gouvernement pour préserver les salariés de tout risque lié au COVID, notamment les collaborateurs qui ont des maladies chroniques ont été obligés de rester chez eux sans travailler et donc sans rémunération. SARTORIUS STEDIM Bioprocess a continué à payer ces collaborateurs touchés par l'aspect de maladie chronique qui étaient contraints d'assurer un confinement total (période de 30 à 90 jours) et nous avons convenu avec eux qu'une retenue sur le salaire sera faite à leur retour au travail et sur une échéance non contraignante pour eux (2 à 3 jours de retrait par mois)



Autre point une prime exceptionnelle de 1000dt a été octroyée les mois de Mars, Avril et Mai aux collaborateurs qui ont su relever le défi de la crise sanitaire, Mars et avril, afin de les remercier et les encourager pour leurs efforts et leur engagement pour assurer les commandes clients dans les délais.

De plus une autre prime exceptionnelle du même montant a été octroyée en fin d'année et ceci pour les objectifs atteints au-delà de ce qui a été budgétisé.

SARTORIUS STEDIM Bioprocess est reconnue comme employeur de référence dans la région notamment sur l'aspect rémunération, nous sommes considérés comme un bon employeur qui rétribue bien ses collaborateurs.





## STRATÉGIE DE COMMUNICATION INTERNE : CAS DE ALVA TUNISIE

IKRAM BEJAOUI, DRH ALVA TUNISIA

Les conditions de Réussite des Objectifs de ALVA TUNISIA dépendent de la mise en place d'éléments clés communs, entre autres, une structure organisationnelle adéquate pour mener à bien l'atteinte de ses Objectifs et au développement des Compétences de ses ressources.

Dans un esprit de gestion participative, ALVA TUNISIA est orientée vers une stratégie de Communication Interne !

Notre objectif :

Parce qu'elle constitue un réel levier de performance et compte tenu des challenges actuels et futurs, la mise en place d'une politique de communication interne s'avère être une priorité

En effet, aligner la stratégie de communication interne aux objectifs de l'entreprise permet de partager une vision commune tout en assurant l'engagement et l'implication des salariés ; ainsi, et au-delà d'une stratégie ayant pour but de faciliter le changement et l'accompagner, la communication interne devient un outil incontournable pour mesurer l'efficacité et la valeur ajoutée de cette même stratégie.

Notre Charte de Communication :



1. Implication de l'ensemble des acteurs d'ALVA TUNISIA dans un processus de communication responsable qui respecte les standards prédéfinis.
2. Faire de la communication interne un levier de performance en favorisant l'écoute entre toutes les parties prenantes, l'ouverture, la clarté et la fluidité dans la circulation de l'information.
3. Vérifier la véracité des informations et faire respecter les règles de confidentialités vis-à-vis de ses clients internes et externes.
4. Engager un processus permettant de valider les communications en amont de leurs diffusions, mesurer leur cohérence et efficacité en aval.
5. Assurer efficacement une veille technologique comme levier de réussite

**« La Communication est une science difficile,  
Ce n'est pas une science exacte mais ça s'apprend et ça se cultive »**

Jean-Luc Lagardère





