

**PRÉPAREZ CHEZ VOUS  
LE BREVET FÉDÉRAL  
FINANCE-COMPTABILITÉ**

La solution idéale  
si vous avez déjà un emploi.

**IFP** 1ère école à distance  
en Finance-Comptabilité

**022 364 86 30**

www.brevetcomptabilite.ch

<b>Cadres</b>	2 à 3	<b>Arts et métiers</b>	11
<b>Finance/Comptabilité</b>	3	<b>Enseignement</b>	11
<b>Industrie/Ingénierie</b>	3 à 4	<b>Petites annonces</b>	12
<b>Informatique/Télécoms</b>	4		
<b>Commerce/Administration</b>	4		
<b>Bâtiment/Construction</b>	5		
<b>Médical, paramédical et social</b>	6 à 7	<b>Formation</b>	
<b>Vente/Représentation</b>	7 à 8	<b>L'admission sur dossier peut ouvrir les portes de l'université</b>	12
<b>Emplois divers</b>	8 à 11		
<b>Restauration/Hôtellerie</b>	9		

Plus de  
**7'000**  
annonces  
en ligne

**jobup.ch**  
N°1 en Suisse romande

Trouvez le job qui vous convient

# 24 Emploi

152 OFFRES

## Cinq règles de bonne conduite en organisation pour s'imposer

**Mener une équipe, cela ne s'improvise pas. Nos conseils judicieux pour y parvenir**

Bernard Radon HR Today

**P**our gravir les échelons d'une organisation ou simplement réussir à mener une équipe à bon port, il existe quelques règles tacites de bonne conduite, d'étiquette et de savoir-vivre.

### 1. Maîtrise de soi

Les modes de relations sociales en entreprise se sont pacifiés. Essayez d'être rude et vos collaborateurs attendront le premier contrordre pour réagir; soyez conciliant et ils se retrouveront plus que nécessaire devant la machine à café. «Bienveillant, mais pas complaisant», m'a dit un jour un chef d'entreprise. A la fois proche et loin, ce n'est pas le moindre des paradoxes. Les coups de cœur et les coups de gueule sont à proscrire. Pour le manager, cela suppose une certaine dignité, une prise de distance par rapport aux comportements de ses collaborateurs.

### 2. Discrétion

Etre discret, ce n'est pas être invisible, mais plutôt rechercher une certaine harmonie tant sur le plan des résultats que des relations avec les autres. Certains managers sont persuadés qu'en se mettant



Les m'as-tu-vu sont souvent catalogués comme des inopportuns. CORBIS

continuellement en avant ils vont gravir plus vite les échelons. C'est faux. L'accession au niveau supérieur sera garantie lorsque le manager aura démontré son habileté à conduire une équipe sans conflit. Les m'as-tu-vu, les démonstratifs et autres exubérants sont souvent catalogués comme des inopportuns. Il en sera de même pour les revendicateurs perpétuels, plus connus sous le nom de «messagers maudits», qui pensent aider la hiérarchie en exhibant les dysfonctionnements «qui conduisent l'entreprise droit dans le mur».

### 3. Temporiser

Certains managers sont devenus tellement obsédés par la réussite de leurs objectifs, qu'ils avancent sans discernement. Calmons-les. Je me souviens d'un manager qui, ayant travaillé pendant une année à la fusion entre deux entités,

s'est retrouvé au bord du licenciement. Toutes les procédures et les bases de données avaient été mises en place, mais il avait manqué la cohésion de l'équipe. Six mois de plus n'auraient pas bouleversé l'organisation, mais auraient permis aux plus contestataires de mieux intégrer le projet de fusion. Cela implique un élément fondamental dans les relations de travail: l'engagement négocié qui consiste à travailler en bonne en-

tente avec la hiérarchie et composer continuellement avec les délais et les moyens mis à sa disposition.

### 4. Allégeance

Le mot allégeance est un peu fort puisqu'il signifie aussi soumission. Cependant, les organisations modernes ne sont pas des exemples de démocratie. Certains ont droit à la parole, d'autres non. Une fois la décision prise de façon rationnelle - en suivant les procédures en vigueur - rien ne peut s'opposer à sa mise en œuvre, sauf ceux qui l'ont décidé. Toute décision est légitime si elle est rationnelle.

### 5. Loyauté

Un supérieur hiérarchique est quasi toujours considéré comme un incompetent. Mais peu de collaborateurs réalisent l'importance de son travail de coordination, son rôle discret de médiateur, la pression importante de la hiérarchie et des collaborateurs eux-mêmes, l'utilisation parcimonieuse de ressources toujours insuffisantes mises à sa disposition. Placé dans ce contexte, il est facile de comprendre qu'un collaborateur déloyal - quel que soit son niveau hiérarchique - devienne rapidement un fardeau pour son chef. Car derrière la loyauté se cache aussi la fiabilité du collaborateur. Le supérieur hiérarchique doit pouvoir compter sur des personnes de confiance, sur lesquelles il peut s'appuyer sans crainte.

www.hrtoday.ch

La vie en boîte

## La «close» du besoin

Chaque jeudi, une tranche de vie fictive sur un lieu de travail

**E**n économie, la clause du besoin consiste à restreindre l'offre de certaines prestations publiques. En entreprise, cette même «close» devrait consister à augmenter le nombre des lieux d'aisances, parce que si l'on venait à limiter ces derniers, il n'y aurait plus guère d'employés en odeur de sainteté.

Car il faut le dire haut et fort: ils sont bien rares, les collègues qui laissent les WC dans un état tel qu'on aimerait les trouver en arrivant, ainsi que le proclament certaines affichettes aux vertus prétendument éducatives. Chez les hommes, en tout cas, cette prière est parfaitement vaine: la décence nous interdit de décrire l'état de la cuvette après le passage de la plupart d'entre eux. C'est proprement dégoûtant. Comment expliquer cette absence crasse de savoir-être? La distraction? Peu probable. Un certain stade freudien mal emmanché, si l'on ose dire? Possible. Un je-m'en-foutisme goguenard? Plausible. Il reste une quatrième hypothèse: l'absence totale d'éducation, qui confine au mépris.

Et on ne vous parle pas de ceux qui quittent l'endroit sans faire une halte par la case lavabo, car ils s'en lavent les mains. **Jean-François Krähenbühl**

## Les entreprises ont-elles une âme?

L'œil du pro

Stéphane Haefliger  
Directeur RH



En cette période d'Ascension, une seule question s'impose: les entreprises ont-elles (encore) une âme? Vaste et intéressante question: partout l'on suspecte les entreprises d'avoir vendu leur âme au diable et aux flammes de l'enfer...

### 1. L'âme de l'entreprise, mais de quoi parle-t-on?

Quittons les questions théologiques pour nous concentrer sur les organisations humaines. L'âme d'une entreprise, c'est en quelque sorte son histoire (le passé), sa réputation (le présent) et les ma-

nières (le concret) dont elle traite ses collaborateurs. En un mot comme en cent, ses valeurs, son ADN, son identité déclarée: le respect pour Switcher, la créativité pour Apple, la ténacité pour Microsoft, le développement durable pour Michelin. Les collaborateurs découvrent ces grands principes en lisant les rapports annuels, en surfant sur le site web de leur entreprise, en échangeant avec d'autres collègues autour de la machine à café, en s'intéressant à l'histoire et à la stratégie de l'établissement dans lequel ils travaillent.

### 2. Et l'âme du collaborateur?

Le collaborateur - lui aussi - est porteur d'un corpus de valeurs personnelles liées davantage à son éducation, à sa formation et à ses expériences. Elles peuvent être

d'ailleurs variées et hétéroclites: pour certaines personnes, l'action est le moteur de leur vie et la valeur cardinale de leur existence. Pour d'autres, c'est le respect. Pour un troisième, ce sera l'humilité, pour le quatrième - au contraire - l'ambition, pour le cinquième, l'enthousiasme. Or toutes ces personnes n'embrassent pas des carrières professionnelles tout à fait au hasard. En effet, les métiers eux-mêmes ont leur propre référentiel de valeurs: pour l'hôtellerie, l'accueil. Pour l'enseignement, la transmission. Pour la médecine, le soin. Pour la banque, la discrétion. Pour la police, l'ordre. Pour la psychologie, le développement de l'individu.

### 3. Recherchez l'âme sœur!

A partir de ce point, il devient facile de décrire les «états d'âme»

des collaborateurs: plus leurs valeurs personnelles seront alignées sur celles de l'organisation (et de ses métiers), plus la culture d'entreprise sera vivante, mobilisatrice et motivante. Car les collaborateurs seront en résonance naturelle avec le projet de leur employeur.

Rechercher un job n'est donc pas uniquement rechercher un simple gagne-pain. C'est bien plus que cela: c'est en quelque sorte se mettre en quête d'une «âme sœur», d'un contexte spécifique qui à la fois nous dépasse et nous ressemble. Et dans lequel nous évoluons avec aisance, l'entreprise devenant le prolongement naturel de nous-même. C'est ce que l'on nomme le paradis. Utopique, peut-être; mais possible, certainement.

shaefliger@espiritosanto.com

### Le chiffre

5

**Le Secrétariat international des infirmières et infirmiers de l'Espace francophone, en partenariat avec les Hôpitaux universitaires de Genève (HUG) et la Haute Ecole de santé de Genève (HEdS-GE), réunit pour la 5<sup>e</sup> fois plus de 2000 professionnels et experts des soins de tous les horizons de la francophonie. Ce congrès triennal se déroulera au Centre international de conférence de Genève du 20 au 24 mai. Six conférences, 3 symposiums et 466 ateliers thématiques rythmeront ce rassemblement, qui traitera des principaux enjeux sanitaires et politiques du XXI<sup>e</sup> siècle sous l'angle des «pratiques novatrices». JFK**

### Travail au noir La lutte reste soutenue

La lutte contre le travail au noir est restée soutenue l'an dernier en Suisse. Mais de grandes disparités cantonales subsistent. C'est ce qui ressort d'un rapport publié vendredi par le Secrétariat d'Etat à l'économie (SECO). En 2011, les inspecteurs ont exécuté 11130 contrôles d'entreprises et 33866 contrôles de personnes. Les premiers ont diminué par rapport à l'année précédente de 9% et les seconds de 8%. En chiffres absolus, le second œuvre de la construction, l'hôtellerie-restauration, le commerce, le secteur principal de la construction et les activités manufacturières ont enregistré le plus de contrôles. Les branches ayant été les moins contrôlées sont l'administration publique et l'enseignement. **AP**