





# LE MANAGEMENT



Les guides du Programme National de Mise à Niveau des PME (PNMAN-PME) ont été élaborés par l'Agence Nationale de Développement de la PME (ANDPME) avec le concours du Programme d'Appui aux PME/PMI et à la Maîtrise des Technologies d'Information et de Communication, financé par l'Algérie et l'Union européenne.

L'objectif visé à travers ces guides est d'informer de manière simple et pratique toutes les parties prenantes du PNMAN-PME (entreprises, consultants, structures intermédiaires d'appui aux entreprises, etc.), en vue de faciliter leur compréhension et leur accès aux aides mises en place par les pouvoirs publics à travers le PNMAN-PME.

Le contenu des guides n'est pas exhaustif et l'articulation des sujets traités a été élaborée en tenant compte des aides inscrites au Fonds d'affectation spécial N° 302-124, intitulé « Fonds national de Mise à Niveau des PME ».

En fonction du sujet traité, les guides se composent de fiches indiquant les objectifs, les résultats attendus, la population cible, les pré-requis, les activités et le budget estimatif de chaque action de mise à niveau.

Pour connaître les conditions financières et les modalités de financement des actions soutenues par le PNMAN-PME ou pour télécharger les guides, nous vous invitons à consulter le site web de l'Agence : [www.andpme.org.dz](http://www.andpme.org.dz)

L'Agence Nationale de Développement de la PME est à votre disposition pour répondre à toute question relative aux besoins de modernisation de votre entreprise et pour vous accompagner dans la concrétisation de vos projets de développement.

Rachid Moussaoui  
Directeur Général de l'ANDPME



# PRÉSENTATION DES GUIDES DE MISE À NIVEAU

Le Programme National de Mise à Niveau (PNMAN) prévoit l'octroi de subventions à toute PME algérienne qui adhère au Programme et met en œuvre des actions de mise à niveau éligibles.

## Il prévoit les rubriques d'actions éligibles suivantes :

- Le pré-diagnostic
- Le diagnostic
- Les investissements en matériel de productivité
- Le coaching ou accompagnement dans le domaine de l'expertise financière
- Les investissements en technologies et systèmes d'information
- Le coaching ou accompagnement dans le domaine des TIC
- Le coaching ou accompagnement dans le domaine des exportations
- L'encadrement
- Les investissements immatériels
- La certification.
- Le coaching innovation
- ...

**Le contenu et les procédures du PNMAN sont disponibles sur le Site de l'Agence Nationale de Développement de la PME (ANDPME) : [www.andpme.org.dz](http://www.andpme.org.dz)**

L'ANDPME, en charge de la mise en œuvre du PNMAN, a développé, avec l'appui du Programme d'Appui aux PME/PMI et à la Maîtrise des Technologies d'Information et de Communication (PME II), des guides qui en explicitent le contenu, en définissent le contour et identifient les actions qui y sont éligibles. La liste des actions n'est pas définitive. Elle sera enrichie au fur et à mesure de la pratique et des besoins en mise à niveau des entreprises.

## Ces guides se présentent comme suit :

1. Le diagnostic et le plan de mise à niveau
2. Les investissements en matériel de productivité
3. La gestion financière
4. Les technologies de l'information et de la communication
5. Le développement commercial
6. Le management
7. La production
8. La qualité

Le présent guide traite de la rubrique n° 6 « **Le management** ». Celle-ci explicite les volets « management » et « ressources humaines » de la rubrique « L'encadrement » du PNMAN.



<b>Introduction</b> .....	<b>9</b>
---------------------------	----------

## **AXE 1 : LE MANAGEMENT**

<b>Fiche n° 1 : Élaboration de la stratégie générale d'entreprise</b> .....	<b>13</b>
<b>Fiche n° 2 : Coaching "leadership entrepreneurial"</b> .....	<b>17</b>
<b>Fiche n° 3 : Coaching "Conduite de projet"</b> .....	<b>20</b>
<b>Fiche n° 4 : Coaching du dirigeant de la PME</b> .....	<b>22</b>

## **AXE 2 : LES RESSOURCES HUMAINES**

<b>Fiche n° 5 : Ressources Humaines pour le manager de PME</b> .....	<b>27</b>
<b>Fiche n° 6 : Définitions des fonctions</b> .....	<b>31</b>
<b>Fiche n° 7 : Mise en place d'un système de recrutement</b> .....	<b>33</b>
<b>Fiche n° 8 : Mise en place d'un système de rémunération</b> .....	<b>35</b>
<b>Fiche n° 9 : Mise en place d'un système d'appréciation des performances</b> .....	<b>37</b>
<b>Fiche n° 10 : Mise en place d'une politique de formation</b> .....	<b>39</b>



Ce guide consacré au management s'articule autour des deux thèmes suivants :

- Management et
- Ressources Humaines

Il s'adresse aux entreprises, bureaux d'études, consultants, associations professionnelles, organismes de formation, centres techniques et autres organismes d'appui aux PME afin de les aider à comprendre les conditions d'éligibilité à l'appui du PNMAN pour ce domaine.

Le plan d'investissement en management et ressources humaines découle du diagnostic que l'entreprise doit réaliser dans sa démarche de mise à niveau. Il est conçu pour contribuer à l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise dans le cadre de sa stratégie de développement.

La décision d'investissement est du seul ressort de l'entreprise dans les limites fixées par le plan de mise à niveau validé par l'ANDPME.

Des actions pouvant faire l'objet d'un appui par le Programme National de Mise à Niveau (PNMAN) sont identifiées et explicitées pour chacun des axes de ce guide. Elles sont présentées sous forme de fiches détaillées.



**AXE 1**  
***LE MANAGEMENT***



## Fiche n° 1 : Élaboration de la stratégie générale d'entreprise

### Objectifs

- Définir et mettre en œuvre la stratégie générale de l'entreprise
- Sensibiliser et faire adhérer les collaborateurs de la PME à la stratégie
- Faire partager la démarche stratégique de l'entreprise aux collaborateurs, actionnaires, fournisseurs, clients et prestataires de l'entreprise (banques, expert-comptable, etc.)
- Développer de nouveaux produits, obtenir de nouvelles parts de marché, créer des emplois

### Résultats attendus

- La PME dispose d'un plan stratégique et d'un calendrier d'action étalé sur une période de 3 à 5 années
- La PME enregistre une progression de son chiffre d'affaires sur le marché national ou sur les marchés internationaux
- La PME sait évaluer ses performances positives et négatives. Elle dispose de tableaux de bord

### Population cible

- Entreprise désirant améliorer son système de management
- PME désirant formaliser leur stratégie ou réorienter leur stratégie initiale
- PME ayant adhéré au PNMAN et ayant élaboré un diagnostic approuvé par l'ANDPME et incluant des recommandations d'actions de coaching dans les domaines du management

### Pré-requis

Pour bénéficier des avantages de la mise à niveau, certaines conditions (ancienneté, domaine d'activité, situation financière...) doivent être respectées (voir [www.andpme.org.dz](http://www.andpme.org.dz) pour plus de détails).

### Activités

#### Étape préparatoire : Cadrage de la mission

Une réunion de cadrage (0,5 jour de prestation) est prévue avant le lancement de l'action ainsi qu'une réunion bilancielle à l'issue de la réalisation de l'action (0,5 jour de prestation).

# Fiche n° 1 : Élaboration de la stratégie générale d'entreprise

## Étape 1 : Actualiser le diagnostic stratégique de l'entreprise

La réalisation de ce diagnostic s'appuiera notamment sur le diagnostic initial réalisé dans le cadre de la convention avec l'ANDPME, mais prendra largement en compte les facteurs endogènes et exogènes de la PME.

Cette activité est à réaliser si le diagnostic initial a été effectué plus d'une année avant le début de cette action.

Activités à réaliser :

- Définir la notion de stratégie appliquée à la PME concernée, à son secteur et/ou à sa filière
- Faire adhérer le ou les dirigeant(s) de la PME au concept de vision stratégique de l'entreprise
- Analyser le contexte de l'entreprise dans son environnement concurrentiel, réglementaire, commercial et productif à l'échelon local (commune), territorial (wilaya), national (Algérie), sous régional (Maghreb) et mondial
- Analyser les évolutions commerciales, réglementaires, technologiques du secteur/filière dans lequel la PME évolue
- Actualiser le diagnostic stratégique de la PME en prenant en compte la dynamique concurrentielle (processus d'identification des concurrents nationaux et/ou internationaux) et l'évolution de l'offre et de la demande
- Rédaction par l'expert d'une analyse « Forces, faiblesses, opportunités et menaces » (SWOT)

Produit livrable : rédaction du document de stratégie de la PME (maximum 25 pages)

## Étape 2 : Élaborer la stratégie générale de l'entreprise

Activités à réaliser :

- Déterminer et construire la chaîne de valeur de l'entreprise
- Identifier les ressources stratégiques de l'entreprise (financement, site, foncier) et évaluer les compétences internes au regard de l'avenir (qualification et âge des salariés, besoins en formation continue et initiale, définition d'un nouvel organigramme)
- Choisir les options stratégiques de la PME : coût, localisation, différenciation (politique de niche), spécialisation, diversification...



# Fiche n° 1 : Élaboration de la stratégie générale d'entreprise

- Définir la stratégie de croissance interne et externe de la PME et la stratégie financière en déterminant le cadre juridique de la PME
- Définir les indicateurs de résultats de la stratégie et élaborer les tableaux de bord y afférents

Produit livrable : rédaction d'un rapport d'étape validé par le dirigeant de la PME (maximum 20 pages).

## Étape 3 : Déployer la stratégie

Activités à réaliser :

- Établir le calendrier d'application de la stratégie sur une période de 3 à 5 années et le faire valider par le dirigeant de la PME
- Élaborer le plan de communication sur la mise en œuvre de la stratégie
- Officialiser et communiquer progressivement sur la mise en œuvre de la stratégie (collaborateurs, clients, fournisseurs, prestataires, réseaux, etc.)
- Déployer et concrétiser la stratégie générale de la PME

Produit livrable : rédaction d'un rapport d'étape validé par le dirigeant de la PME (maximum 20 pages).

## Étape 4 : Évaluer les impacts de la mise en œuvre de la stratégie

La phase d'évaluation se déroulera en 3 sous-étapes : 8, 14 et 23 mois après l'officialisation de la stratégie.

Activités à réaliser :

- Évaluer les résultats engendrés par la mise en œuvre de la stratégie
- Apporter des mesures correctives si nécessaires au regard de la lecture des résultats

Produit livrable : rédaction de 3 rapports des évaluations, proposition écrite d'un plan de communication sur les résultats des évaluations.

# Fiche n° 1 : Élaboration de la stratégie générale d'entreprise

## Profil de l'expert

- Qualification/Compétences :
  - Minimum Bac+4/5, stratégie, management ou équivalent
  - Langue : maîtrise du français
- Expérience générale : au moins 10 ans d'expérience professionnelle
- Expérience spécifique :
  - Au moins 3 références en coaching ou en études de positionnement stratégique
  - Une connaissance avérée du secteur d'activité de l'entreprise

## Budget

La mise en œuvre des 4 étapes relatives à la fiche-action « Stratégie générale de l'entreprise » nécessitera l'engagement d'un expert pour les périodes suivantes :

- TPE : 9 jours de prestation
- PE : 13 jours de prestation
- ME : 17 jours de prestation

### Fiche n° 2 : Coaching “leadership entrepreneurial”

#### Objectifs

- Acquérir les fondamentaux du management et les mettre en œuvre au quotidien
- Développer le savoir-faire et le savoir-être du dirigeant pour permettre d’augmenter la motivation des collaborateurs, de favoriser le changement dans l’entreprise et de faciliter la progression commerciale et/ou industrielle, technique et financière de l’entreprise
- Apprendre à vaincre les résistances internes et externes au changement
- Apprendre à gérer les situations de tension interne et externe
- Fédérer les collaborateurs autour de la stratégie de la PME

#### Résultats attendus

- Le dirigeant exerce différemment son rôle et délègue une partie de ses attributions à ses collaborateurs (principe de délégation)
- Le dirigeant conduit le changement au sein de l’entreprise
- Le dirigeant met en œuvre positivement la stratégie de l’entreprise
- Le stress du dirigeant est diminué
- Les collaborateurs adhèrent à la volonté de changement

#### Population cible

- Entreprise désirant améliorer son système de management
- PME connaissant une croissance rapide (effectif, activités)
- PME ayant défini une stratégie générale pour l’entreprise
- PME voulant définir une stratégie générale pour l’entreprise
- PME ayant adhéré au PNMAN et ayant élaboré un diagnostic approuvé par l’ANDPME et incluant des recommandations d’actions de coaching dans les domaines du management

#### Pré-requis

- Le dirigeant de la PME est capable de se remettre en question et d’avoir une réelle volonté de s’impliquer fortement dans le management de l’entreprise et dans son évolution

## Fiche n° 2 : Coaching “leadership entrepreneurial”

Pour bénéficier des avantages de la mise à niveau, certaines conditions (ancienneté, domaine d’activité, situation financière...) doivent être respectées (voir [www.andpme.org.dz](http://www.andpme.org.dz) pour plus de détails).

### Activités

#### Étape préparatoire : Cadrage de la mission

Cette action se déroulera en 4 étapes complémentaires afin de permettre au dirigeant de la PME de disposer de délais raisonnables afin de prévoir sa disponibilité sans pour autant bouleverser les activités habituelles de l’entreprise. La durée d’exécution de l’action sera établie sur une période de 6 mois.

Une réunion de cadrage (0,5 jour de prestation) est prévue avant le lancement de l’action ainsi qu’une réunion bilancielle à l’issue de la réalisation de l’action (0,5 jour de prestation).

#### Étape 1 : Acquérir les fondamentaux du management et du leadership

Activités à réaliser :

- En préalable indispensable à la mise en œuvre de l’action, l’expert tiendra une réunion avec le dirigeant de la PME ou un de ses proches collaborateurs pour vérifier le bien-fondé et la volonté du dirigeant d’acquérir des techniques et pratiques novatrices de management et de leadership. Cet entretien permettra également de préciser les contours, objectifs et résultats attendus de l’action.
- Présenter la définition du management et la valeur ajoutée du leadership au sein d’une entreprise
- Identifier les valeurs de la PME et celles du dirigeant d’entreprise ainsi que celles de son environnement immédiat (collaborateurs, fournisseurs, clients, prestataires)

#### Étape 2 : Maîtriser les facteurs individuels et collectifs du leadership

Activités à réaliser :

- Identifier avec le dirigeant les facteurs de sa performance personnelle et ceux de la performance collective de ses collaborateurs pour impacter la productivité et les résultats
- Conseiller le dirigeant pour définir son style de “commandement et d’autorité”
- Identifier avec le dirigeant les facteurs de délégation, de motivation, d’engagement personnel et collectif des salariés
- Conseiller le dirigeant de la PME pour mettre en place des conditions d’autonomie, de prise de responsabilités et de progression personnelle et collective

## Fiche n° 2 : Coaching “leadership entrepreneurial”

### Étape 3 : Organiser les étapes – clés du management

Activités à réaliser :

- Définir avec le dirigeant l'organisation optimale alliant rigueur des procédures administratives, comptables, techniques et commerciales
- Conseiller le dirigeant sur la mise en œuvre d'une démarche d'intelligence économique (connaissance des évolutions, maîtrise de la concurrence, etc.)
- Accompagner le dirigeant dans la mise en œuvre des compétences indispensables à la performance et dans le pilotage de ses collaborateurs
- Former le dirigeant à la maîtrise de ses priorités professionnelles et personnelles et à la maîtrise de son temps individuel et professionnel

### Étape 4 : Maîtriser la communication du manager

Activités à réaliser :

- Conseiller le dirigeant pour développer les liens professionnels et sociaux avec ses collaborateurs (mobilisation des ressources, prévention des conflits, etc.) en vue de leur fidélisation à l'égard de la PME et de leurs progressions individuelles et collectives
- Développer les capacités d'écoute et de conviction du dirigeant pour faire adhérer les acteurs internes et externes de la PME aux activités et projets de celle-ci
- Apprendre les techniques d'expression orale et écrite et maîtriser le langage corporel

### Profil de l'expert

- Qualification/Compétences :
  - Minimum Bac+4/5, stratégie, management ou équivalent
  - Langue : maîtrise du français
- Expérience générale : au moins 10 ans d'expérience professionnelle
- Expérience spécifique :
  - Au moins 3 références en coaching ou en études de positionnement stratégique
  - Une connaissance avérée du secteur d'activité de l'entreprise

### Budget

La mise en œuvre de cette action nécessitera l'engagement d'un expert sur 6 jours de prestation.

### Fiche n° 3 : Coaching “Conduite de projet”

#### Objectifs

- Assister l’entreprise pour le pilotage d’un projet

#### Résultats attendus

- Un projet réalisé dans les délais et suivant les coûts prévus

#### Population cible

- Entreprise désirant améliorer son système de management
- PME ayant adhéré au PNMAN et ayant élaboré un diagnostic approuvé par l’ANDPME et incluant des recommandations d’actions de coaching dans les domaines du management

#### Pré-requis

- Une stratégie générale définie par la Direction Générale
- Un projet partagé avec les collaborateurs
- Un projet approuvé par les partenaires financiers

Pour bénéficier des avantages de la mise à niveau, certaines conditions (ancienneté, domaine d’activité, situation financière...) doivent être respectées (voir [www.andpme.org.dz](http://www.andpme.org.dz) pour plus de détails).

#### Activités

##### Étape préparatoire : Cadrage de la mission

- Briefing de la mission

##### Étape 1 : Clarification et élaboration du projet

- Appui à la clarification des objectifs et des finalités (résultats escomptés) du projet
- Test du projet auprès des collaborateurs, des clients, des fournisseurs et des partenaires financiers de la PME
- État des lieux de la PME (compétences humaines, moyens matériels et financiers, environnement juridique et foncier, analyse de la concurrence)
- Appui à la préparation de l’argumentaire de présentation du projet

## Fiche n° 3 : Coaching “Conduite de projet”

- Appui à l’élaboration du budget prévisionnel (dépenses, recettes, imprévus, autofinancement, recours au crédit, recherches de partenaires financiers)
- Recherche des soutiens techniques, commerciaux et financiers

Produit livrable de cette étape : rédaction de l’argumentaire du projet. Ce document devra être validé par le dirigeant de la PME (maximum : 20 pages).

### Étape 2 : Concrétisation et évaluation du projet

- Élaboration du plan d’action (organisation du travail en grandes étapes, répartition des tâches et des responsabilités, détermination quantitative et qualitative des objectifs à atteindre, calendrier de réalisation)
- Communication sur le projet auprès des collaborateurs, des fournisseurs, des clients, des partenaires financiers, des collectivités et administrations, des associations professionnelles, du grand public, des médias, etc.
- Réalisation du projet (concrétisation des actions, gestion des incidents et imprévus, gestion du temps, révision si nécessaire du plan d’action)
- Inauguration du projet (communication interne avec les collaborateurs, actionnaires, familles, communication externe avec les clients, fournisseurs et prestataires de la PME)
- Évaluations du projet (analyse des forces et faiblesses techniques, commerciales et budgétaires)

### Profil de l’expert

- Qualification/Compétences :
  - Minimum Bac+4/5, stratégie, management ou équivalent
  - Langue : maîtrise du français
- Expérience générale : au moins 10 ans d’expérience professionnelle
- Expérience spécifique :
  - Au moins 3 références en coaching ou en études de positionnement stratégique
  - Une connaissance avérée du secteur d’activité de l’entreprise

### Budget

Le nombre total de jours de prestation requis pour la réalisation de cette action sera de l’ordre de :

- TPE : 7 jours de prestation
- PE : 10 jours de prestation
- ME : 13 jours de prestation

### Fiche n° 4 : Coaching du dirigeant de la PME

#### Objectifs

- Consolider et éprouver les fondamentaux du management dans leur mise en œuvre quotidienne
- Qualifier et préciser le savoir-faire et le savoir-être du dirigeant permettant d'augmenter la motivation des collaborateurs, de favoriser le changement dans l'entreprise et de faciliter la progression commerciale, technique et financière de l'entreprise

#### Résultats attendus

- Le dirigeant exerce différemment son rôle et délègue une partie de ses attributions à ses collaborateurs (principe de délégation)
- Le dirigeant conduit le changement au sein de l'entreprise
- Le dirigeant met en œuvre positivement la stratégie de l'entreprise
- Le stress du dirigeant est diminué
- Les collaborateurs adhèrent à la volonté de changement

#### Population cible

- Entreprise désirant améliorer son système de management
- PME ayant mis en place une stratégie générale d'entreprise et ayant bénéficié d'un coaching-action au management et au leadership (conditions préalables)
- PME ayant adhéré au PNMAN et ayant élaboré un diagnostic approuvé par l'ANDPME et incluant des recommandations d'actions de coaching dans les domaines du management

#### Pré-requis

- PME de taille moyenne (+ de 20 salariés)

Pour bénéficier des avantages de la mise à niveau, certaines conditions (ancienneté, domaine d'activité, situation financière...) doivent être respectées (voir [www.andpme.org.dz](http://www.andpme.org.dz) pour plus de détails).



### Activités

Durant l'accompagnement du dirigeant d'entreprise, l'expert établira un équilibre entre les paramètres suivants qui sont indissociables dans l'action quotidienne. Au cours de cette action, 10 thèmes complémentaires seront abordés. Ils se déclinent ainsi :

- **Management et leadership** : quelle est la capacité du dirigeant de PME à fédérer et à mobiliser les énergies autour de son projet ? Comment l'aider à franchir aisément les étapes qui lui permettront de convaincre et de mobiliser les partenaires internes et externes à son projet ?
- **Conduite du changement** : il s'agit de faciliter les différentes phases que l'entrepreneur doit appréhender dans l'évolution de sa vie personnelle et professionnelle. Comment assumer seul ou avec son entourage ce changement souhaité ?
- **Conduite de projet** : l'expert conseillera le dirigeant pour aborder de façon optimale cette phase primordiale qui représente l'ensemble des actions que l'entrepreneur doit mettre en œuvre afin de répondre à un besoin défini dans des délais fixés
- **Efficacité personnelle** : il s'agit, pour l'expert de développer les aptitudes et les attitudes personnelles du dirigeant afin de favoriser une meilleure organisation administrative, comptable, commerciale et industrielle
- **Efficacité collective** : l'expert conseillera le dirigeant de la PME pour déterminer les facteurs-clés qui conditionneront l'efficacité des salariés pour réussir un enjeu collectif. L'efficacité de l'entreprise ne tient pas à l'addition de compétences individuelles juxtaposées, mais à la capacité de ses membres à travailler en coopération les uns avec les autres
- **Management des équipes** : l'expert soutiendra le dirigeant de la PME pour l'application des principes fondamentaux nécessaires pour diriger et animer des collaborateurs en s'appuyant sur la définition du management ainsi que sur l'organisation et la gestion d'une équipe

## Fiche n° 4 : Coaching du dirigeant de la PME

- **Gestion des conflits** : le conflit est normal dans une entreprise dynamique, où les idées circulent. L'absence de tension serait même plutôt un mauvais signe. L'expert facilitera les démarches d'écoute que le dirigeant appliquera pour prévenir ce type de situation et réguler les contentieux interpersonnels
- **Gestion du temps** : le temps est le capital le plus rare, il est communément admis que si on ne sait pas le gérer, on ne peut plus rien gérer. Mener à bien une activité suppose l'accomplissement de tâches et la résolution de problèmes selon un ordre déterminé
- **Communication et savoir-être** : il ne peut y avoir d'organisation efficace sans communication efficace. Cette communication, pour être efficace dans la durée, doit intégrer des connaissances, des aptitudes et des qualités, tout ce qui constitue le savoir-être que le dirigeant intégrera dans sa communication à côté de son expertise qui s'appuie sur son savoir-faire. L'expert devra donner les facteurs-clés au dirigeant pour mener à bien cette tâche
- **Évaluation des performances** : l'expert facilitera la mise au point d'outils d'aide à la décision (étude, veille, tableau de bord) que le dirigeant élaborera pour étayer ses performances, appréhender ses réussites et analyser ses échecs

### Profil de l'expert

- Qualification/Compétences :
  - Minimum Bac+4/5, stratégie, management ou équivalent
  - Langue : maîtrise du français
- Expérience générale : au moins 10 ans d'expérience professionnelle
- Expérience spécifique :
  - Au moins 3 références en coaching ou en études de positionnement stratégique
  - Une connaissance avérée du secteur d'activité de l'entreprise

### Budget

Le nombre total de jours de prestation requis pour la réalisation de cette action sera de l'ordre de 18 jours (moyenne).

**AXE 2**  
***LES RESSOURCES HUMAINES***



## Fiche n° 5 : Ressources Humaines pour le manager de PME

### Objectifs

- Faire prendre conscience des enjeux et du rôle de la fonction en Ressources Humaines (RH)
- Acquérir plus de maîtrise des processus RH
- Doter le dirigeant d'outils permettant une gestion efficace de ses RH

### Résultats attendus

- Les principes de Management des Ressources Humaines sont acquis ou consolidés, et des outils transmis
- L'utilisation des outils est effective

### Population cible

- Entreprise désirant améliorer son système de management
- PME ayant adhéré au PNMAN et ayant élaboré un diagnostic approuvé par l'ANDPME et incluant des recommandations d'actions de coaching dans les domaines du management

### Pré-requis

- Volonté affichée de changement et engagement total des décideurs dans la mise en œuvre

Pour bénéficier des avantages de la mise à niveau, certaines conditions (ancienneté, domaine d'activité, situation financière...) doivent être respectées (voir [www.andpme.org.dz](http://www.andpme.org.dz) pour plus de détails).

### Activités

#### Étape préparatoire : Cadrage de la mission

- Rappel des objectifs et des résultats attendus de l'action
- Exposé de la méthodologie d'intervention
- Planning d'intervention et identification des correspondants internes de l'équipe d'intervention
- Collecte de la documentation utile à l'intervention

## Fiche n° 5 : Ressources Humaines pour le manager de PME

### Étape 1 : Formation RH pour le manager de PME

- Connaissance générale de la fonction RH
- Transmission de connaissances fondamentales dans plusieurs domaines de la gestion des ressources humaines :
  - Le recrutement
  - L'évaluation
  - La rémunération
  - La formation
  - La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC)
  - La communication interne
- Évaluation du niveau de prise en charge de chacun des aspects RH au sein de l'entreprise
- Identification des domaines pris en charge
- Appréciation du niveau de prise en charge

### Étape 2 : Accompagnement à la mise en œuvre

L'accompagnement à la mise en œuvre des différents contenus pourra prendre plusieurs formes :

- **Un programme personnalisé** : Celui-ci est validé avec les coachés et éventuellement avec leur hiérarchie. Le recours à des outils-tests permettra une approche personnalisée en fonction des objectifs de l'entreprise, des exigences de performances, du niveau de compétence et du niveau de maturité...
- **Des contenus et une forme d'accompagnement adaptés** : Selon le cas ou le moment, il s'agira d'un transfert de compétences techniques et/ou managériales par l'intervenant, ou d'un accompagnement à la prise en charge de son rôle par le coaché. Dans le premier cas, le rôle de l'accompagnement se rapprochera ou viendra en complément d'une formation-action. Dans le deuxième cas, il s'agira d'un accompagnement où le consultant aidera le cadre à trouver lui-même ses solutions
- **Un accompagnement individuel ou collectif** : L'accompagnement se fera via des séances en présence des protagonistes, et/ou en utilisant les technologies disponibles (téléphone, Skype, mail...). On provoquera au besoin des rencontres avec des professionnels hors de l'entreprise. Quand il s'agira d'un groupe cadre, les coachés, en plus d'un suivi personnel par le consultant, s'enrichiront de partages d'expériences avec les pairs

## Fiche n° 5 : Ressources Humaines pour le manager de PME

- **Une aide à la pérennisation :** Le consultant identifiera les actions et les moyens utiles pour prolonger les effets de son intervention au-delà de sa présence dans l'entreprise. Il s'agira d'avoir une perspective claire et planifiée de la suite ; d'identifier les outils-logiciels utiles à l'exercice de la fonction ; d'aider par exemple à trouver ou désigner un mentor, à constituer un réseau ou à y entrer...
- **Un accompagnement souple et adapté :** Le coaching vise prioritairement l'efficacité sur le poste. Le consultant procédera aux combinaisons nécessaires pour un accompagnement optimisé. Il demeure accessible pour des demandes ponctuelles des coachés. La hiérarchie sera fortement mise à contribution dans le suivi personnalisé

L'accompagnement à la mise en œuvre concernera le recrutement, l'évaluation, la formation, la rémunération, la GPEC, la communication interne. Il comportera plusieurs activités :

- Validation de la méthode et du programme d'accompagnement
- Exécution du programme d'accompagnement
- Séances collectives périodiques pour les cadres qui ne sont pas des professionnels de la fonction ressources humaines
- Coaching individuel en vue de renforcer les connaissances théoriques des professionnels de la fonction des RH
- Mise en main des outils de pilotage de la fonction RH
- Validation du choix des outils les plus appropriés et adaptation des outils selon les spécificités de l'entreprise et des coachés
- Contrôle périodique de l'utilisation efficiente des connaissances acquises et des outils
- Suivi personnel en vue d'accroître le niveau de maîtrise des outils choisis
- Assistance dans des activités personnelles (préparation à des rencontres avec des partenaires ou des autorités, soutien à la conduite de réunion...)

## Fiche n° 5 : Ressources Humaines pour le manager de PME

### Profil de l'expert

- Qualification/Compétences :
  - Minimum Bac+4/5, ressources humaines, management ou équivalent
  - Langue : maîtrise du français
  - Expérience générale : au moins 10 ans d'expérience professionnelle
- Expérience spécifique :
  - Au moins 3 références en assistance technique en matière de ressources humaines
  - Une expérience en matière de mise à niveau serait un atout

### Budget

Le nombre total de jours de prestation requis pour la réalisation de cette action sera de l'ordre de :

- TPE : 6,5 jours de prestation
- PE : 8,5 jours de prestation
- ME : 14,5 jours de prestation



## Fiche n° 6 : Définitions des fonctions

### Objectifs

- Doter l'organisation d'outils utiles pour préciser le travail attendu de chaque collaborateur
- Définir les attributions et préciser les limites pour chaque collaborateur

### Résultats attendus

- Les définitions de fonction de l'entreprise sont conçues et diffusées
- Les définitions de fonction sont utilisées de manière optimale dans l'entreprise

### Population cible

- Entreprise désirant améliorer son système de gestion des ressources humaines
- PME ne disposant pas de définitions de fonction à jour
- PME ayant adhéré au PNMAN et ayant élaboré un diagnostic approuvé par l'ANDPME et incluant des recommandations d'actions de coaching dans les domaines des ressources humaines

### Pré-requis

- Une personne est en charge du management des Ressources Humaines
- Volonté affichée de changement et engagement total des décideurs dans la mise en œuvre

Pour bénéficier des avantages de la mise à niveau, certaines conditions (ancienneté, domaine d'activité, situation financière...) doivent être respectées (voir [www.andpme.org.dz](http://www.andpme.org.dz) pour plus de détails).

### Activités

#### Étape préparatoire : Cadrage de la mission

- Rappel des objectifs et des résultats attendus de l'action
- Exposé de la méthodologie d'intervention
- Planning d'intervention et identification des correspondants internes de l'équipe d'intervention
- Collecte de la documentation utile à l'intervention

## Fiche n° 6 : Définitions des fonctions

### Étape 1 : Formation sur la définition de fonction

- Analyse de la structure organisationnelle actuelle et projetée :
  - identification des postes existants
  - validation de la liste de définitions de poste à élaborer
- Formation par groupe de collaborateurs :
  - sur les fondamentaux des RH
  - sur la définition de fonction
  - proposition d'un modèle de définition de fonction
- Évaluation du niveau de prise en charge de la fonction au sein de l'entreprise
  - identification des fonctions-clés prises en charge
  - appréciation du niveau de prise en charge

### Étape 2 : Accompagnement à la mise en œuvre

L'accompagnement à la mise en œuvre aura différents contenus et pourra prendre plusieurs formes :

- Un programme personnalisé
- Des contenus et une forme d'accompagnement adaptés
- Un accompagnement individuel ou collectif
- Une aide à la pérennisation
- Un accompagnement souple et adapté

### Profil de l'expert

- Qualification/Compétences :
  - Minimum Bac+4/5, ressources humaines, management ou équivalent
  - Langue : maîtrise du français
- Expérience générale : au moins 10 ans d'expérience professionnelle
- Expérience spécifique :
  - Au moins 3 références en assistance technique en matière de ressources humaines
  - Une expérience en matière de mise à niveau serait un atout

### Budget

Le nombre total de jours de prestation requis pour la réalisation de cette action sera de l'ordre de :

- TPE : 7,5 jours de prestation
- PE : 12,5 jours de prestation
- ME : 22,5 jours de prestation

## Fiche n° 7 : Mise en place d'un système de recrutement

### Objectifs

- Informer sur les avantages et exigences de la mise en place du recrutement selon un système bien défini
- Doter la PME d'un système de recrutement
- Accompagner à l'utilisation effective du système de recrutement

### Résultats attendus

- Le système de recrutement est mis au point
- Les outils sont disponibles

### Population cible

- Entreprise désirant améliorer son système de gestion des ressources humaines
- PME ne disposant pas d'un système formel de recrutement
- PME ayant adhéré au PNMAN et ayant élaboré un diagnostic approuvé par l'ANDPME et incluant des recommandations d'actions de coaching dans les domaines des ressources humaines

### Pré-requis

- Une personne est en charge du management des Ressources Humaines
- Volonté affichée de changement et engagement total des décideurs dans la mise en œuvre

Pour bénéficier des avantages de la mise à niveau, certaines conditions (ancienneté, domaine d'activité, situation financière...) doivent être respectées (voir [www.andpme.org.dz](http://www.andpme.org.dz) pour plus de détails).

### Activités

#### Étape préparatoire : Cadrage de la mission

- Rappel des objectifs et des résultats attendus de l'action
- Exposé de la méthodologie d'intervention
- Planning d'intervention et identification des correspondants internes de l'équipe d'intervention
- Collecte de la documentation utile à l'intervention

# Fiche n° 7 : Système de recrutement

## Étape 1 : Formation sur le recrutement

- Objectifs et justification du recrutement dans l'entreprise
- Recherche et sélection de candidats
- Entretien de recrutement
- Méthodes et pratiques essentielles
- Analyse de l'organisation actuelle et projetée
- Proposition d'un système sur mesure

## Étape 2 : Accompagnement à la mise en œuvre

L'accompagnement à la mise en œuvre aura différents contenus et pourra prendre plusieurs formes :

- Un programme personnalisé
- Des contenus et une forme d'accompagnement adaptés
- Un accompagnement individuel ou collectif
- Une aide à la pérennisation
- Un accompagnement souple et adapté

## Profil de l'expert

- Qualification/Compétences :
  - Minimum Bac+4/5, ressources humaines, management ou équivalent
  - Langue : maîtrise du français
- Expérience générale : au moins 10 ans d'expérience professionnelle
- Expérience spécifique :
  - Au moins 3 références en assistance technique en matière de ressources humaines
  - Une expérience en matière de mise à niveau serait un atout

## Budget

Le nombre total de jours de prestation requis pour la réalisation de cette action sera de l'ordre de :

- TPE : 7,5 jours de prestation
- PE : 10,5 jours de prestation
- ME : 16,5 jours de prestation

### Fiche n° 8 : Mise en place d'un système de rémunération

#### Objectifs

- Mettre à niveau tout l'encadrement sur l'utilité d'un système de rémunération pertinent
- Disposer d'un système de rémunération objectif et adapté
- Préparer la mise en place d'un système d'évaluation pertinent
- Optimiser les performances

#### Résultats attendus

- Le système de rémunération est conçu et mis en place

#### Population cible

- Entreprise désirant améliorer son système de gestion des ressources humaines
- PME ne disposant pas d'un système formel de rémunération
- PME ayant adhéré au PNMAN et ayant élaboré un diagnostic approuvé par l'ANDPME et incluant des recommandations d'actions de coaching dans les domaines des ressources humaines

#### Pré-requis

- Une personne est en charge du management des Ressources Humaines
- Volonté affichée de changement et engagement total des décideurs dans la mise en œuvre

Pour bénéficier des avantages de la mise à niveau, certaines conditions (ancienneté, domaine d'activité, situation financière...) doivent être respectées (voir [www.andpme.org.dz](http://www.andpme.org.dz) pour plus de détails).

#### Activités

##### Étape préparatoire : Cadrage de la mission

- Rappel des objectifs et des résultats attendus de l'action
- Exposé de la méthodologie d'intervention
- Planning d'intervention et identification des correspondants internes de l'équipe d'intervention
- Collecte de la documentation utile à l'intervention

# Fiche n° 8 : Système de rémunération

## Étape 1 : Formation sur la rémunération

- Définition des objectifs et justification
- Rubriques et choix de rémunération
- Mise en place d'une politique de rémunération
- Aspects légaux, des pratiques et des contraintes de la communication interne et externe
- Analyse des coûts induits pour les parties
- Études de cas
- Analyse de l'organisation actuelle et projetée
- Proposition d'un système sur mesure

## Étape 2 : Accompagnement à la mise en œuvre

L'accompagnement à la mise en œuvre aura différents contenus et pourra prendre plusieurs formes :

- Un programme personnalisé
- Des contenus et une forme d'accompagnement adaptés
- Un accompagnement individuel ou collectif
- Une aide à la pérennisation
- Un accompagnement souple et adapté

## Profil de l'expert

- Qualification/Compétences :
  - Minimum Bac+4/5, ressources humaines, management ou équivalent
  - Langue : maîtrise du français
- Expérience générale : au moins 10 ans d'expérience professionnelle
- Expérience spécifique :
  - Au moins 3 références en assistance technique en matière de ressources humaines
  - Une expérience en matière de mise à niveau serait un atout

## Budget

Le nombre total de jours de prestation requis pour la réalisation de cette action sera de l'ordre de :

- TPE : 6,5 jours de prestation
- PE : 10,5 jours de prestation
- ME : 12,5 jours de prestation

## Fiche n° 9 : Mise en place d'un système d'appréciation des performances

### Objectifs

- Mettre à niveau tout l'encadrement sur l'utilité d'un système fiable d'appréciation des collaborateurs
- Disposer d'un système d'appréciation crédible
- Optimiser les performances

### Résultats attendus

- Le système d'appréciation est conçu et mis en place

### Population cible

- Entreprise désirant améliorer son système de gestion des ressources humaines
- PME ne disposant pas d'un système formel d'appréciation des performances
- PME ayant adhéré au PNMAN et ayant élaboré un diagnostic approuvé par l'ANDPME et incluant des recommandations d'actions de coaching dans les domaines des ressources humaines

### Pré-requis

- Une personne est en charge du management des Ressources Humaines
- Volonté affichée de changement et engagement total des décideurs dans la mise en œuvre

Pour bénéficier des avantages de la mise à niveau, certaines conditions (ancienneté, domaine d'activité, situation financière...) doivent être respectées (voir [www.andpme.org.dz](http://www.andpme.org.dz) pour plus de détails).

### Activités

#### Étape préparatoire : Cadrage de la mission

- Rappel des objectifs et des résultats attendus de l'action
- Exposé de la méthodologie d'intervention
- Planning d'intervention et identification des correspondants internes de l'équipe d'intervention
- Collecte de la documentation utile à l'intervention

## Fiche n° 9 : Système d'appréciation des performances

### Étape 1 : Formation sur le système d'appréciation

- Définition des objectifs et justification
- État de l'art et typologie de l'évaluation
- Indicateurs et critères
- Objectifs et Contrats d'objectifs
- Entretiens d'évaluation
- Études de cas

### Étape 2 : Accompagnement à la mise en œuvre

L'accompagnement à la mise en œuvre aura différents contenus et pourra prendre plusieurs formes :

- Un programme personnalisé
- Des contenus et une forme d'accompagnement adaptés
- Un accompagnement individuel ou collectif
- Une aide à la pérennisation
- Un accompagnement souple et adapté

### Profil de l'expert

- Qualification/Compétences :
  - Minimum Bac+4/5, ressources humaines, management ou équivalent
  - Langue : maîtrise du français
- Expérience générale : au moins 10 ans d'expérience professionnelle
- Expérience spécifique :
  - Au moins 3 références en assistance technique en matière de ressources humaines
  - Une expérience en matière de mise à niveau serait un atout

### Budget

Le nombre total de jours de prestation requis pour la réalisation de cette action sera de l'ordre de :

- TPE : 9,5 jours de prestation
- PE : 9,5 jours de prestation
- ME : 15,5 jours de prestation



### Fiche n° 10 : Mise en place d'une politique de formation

#### Objectifs

- Doter l'organisation d'une politique et d'un plan formation
- Favoriser le développement des ressources humaines
- Optimiser les performances

#### Résultats attendus

- Une politique ressources humaines est construite
- Un plan périodique de formation est disponible

#### Population cible

- Entreprise désirant améliorer son système de gestion des ressources humaines
- PME ne disposant pas d'une politique de formation
- PME ayant adhéré au PNMAN et ayant élaboré un diagnostic approuvé par l'ANDPME et incluant des recommandations d'actions de coaching dans les domaines des ressources humaines

#### Pré-requis

- Une personne est en charge du management des Ressources Humaines
- Volonté affichée de changement et engagement total des décideurs dans la mise en œuvre

Pour bénéficier des avantages de la mise à niveau, certaines conditions (ancienneté, domaine d'activité, situation financière...) doivent être respectées (voir [www.andpme.org.dz](http://www.andpme.org.dz) pour plus de détails).

#### Activités

##### Étape préparatoire : Cadrage de la mission

- Rappel des objectifs et des résultats attendus de l'action
- Exposé de la méthodologie d'intervention
- Planning d'intervention et identification des correspondants internes de l'équipe d'intervention
- Collecte de la documentation utile à l'intervention

## Fiche n° 10 : Politique de formation

### Étape 1 : Formation sur la politique formation

- Généralités : utilité, place de la formation dans le MRH
- Formaliser une politique de formation
- Recueillir les besoins et élaborer le plan de formation
- Chiffrer le plan de formation
- Réaliser, suivre et évaluer le plan de formation
- Analyser le système actuel et les projections
- Cas pratiques appuyés d'outils et de modèles
- Proposer un système sur mesure

### Étape 2 : Accompagnement à la mise en œuvre

L'accompagnement à la mise en œuvre aura différents contenus et pourra prendre plusieurs formes :

- Un programme personnalisé
- Des contenus et une forme d'accompagnement adaptés
- Un accompagnement individuel ou collectif
- Une aide à la pérennisation
- Un accompagnement souple et adapté

### Profil de l'expert

- Qualification/Compétences :
  - minimum Bac+4/5, ressources humaines, management ou équivalent
  - Langue : maîtrise du français
- Expérience générale : au moins 10 ans d'expérience professionnelle
- Expérience spécifique :
  - Au moins 3 références en assistance technique en matière de ressources humaines
  - Une expérience en matière de mise à niveau serait un atout

### Budget

Le nombre total de jours de prestation requis pour la réalisation de cette action sera de l'ordre de :

- TPE : 11,5 jours de prestation
- PE : 13,5 jours de prestation
- ME : 17,5 jours de prestation







# Guides

## « Mise à Niveau des PME »

1. Le diagnostic et le plan de mise à niveau
2. Les investissements en matériel de productivité
3. La gestion financière
4. Les Technologies de l'Information et de la Communication
5. Le développement commercial
- 6. Le management**
7. La production
8. La qualité



**AGENCE NATIONALE DE DEVELOPPEMENT DE LA PME**  
**Siège Direction Générale**

34, Avenue Mohamed Belkacemi, les Annassers, Alger, 16000

**E-mail :** [contact@andpme.org.dz](mailto:contact@andpme.org.dz)

**Tél. :** +213 21 47 06 44/47 - 021 77 40 36

**Fax :** +213 21 47 06 93 - 021 47 06 86



Ce guide a été réalisé avec le concours du PME II, Programme cofinancé par l'Union européenne et l'Algérie.