

Gestion des ressources humaines

Un guide pour le développement des ressources humaines dans les petites et moyennes entreprises

Avant-propos

Ce guide est le fruit d'une collaboration en 2014 entre le Portail Entreprises du ministère de l'Economie, représenté par M. John DANN et M. Benedikt Iller, et l'Université de Sciences Appliquées de Bonn Rhein-Sieg, représentée par le professeur en psychologie des affaires, Dr. Marc Ant.

Ce guide est conçu pour offrir aux petites et moyennes entreprises un aperçu de la gestion actuelle des ressources humaines et permettre leur développement.

Les tâches qu'une entreprise est amenée à assumer dans le domaine de la gestion des ressources humaines (RH), également appelée **gestion du personnel** ou désignée par le terme anglais "Human Resources Management", n'ont cessé de gagner en importance au cours des dernières années.

Or, force est de constater que les entreprises, notamment les [PME](#), n'accordent pas toujours toute l'attention requise aux défis qui se posent en matière de gestion RH alors que ces entreprises placent la productivité au premier rang. Toutefois, afin d'assurer leur pérennité, les entreprises sont de plus en plus obligées de s'entourer de manière ciblée, en temps et lieu utiles, de collaborateurs compétents et motivés, prêts à relever les défis qui les attendent. Pour atteindre ce but, une démarche systématique et professionnelle dans le domaine des ressources humaines s'avère indispensable.

L'objectif de cette introduction à la matière est donc de mettre à la disposition des PME intéressées un **guide** qui leur propose des pistes de réflexion afin de leur permettre d'adapter leur gestion RH aux défis sans cesse croissants des marchés globalisés.

Les thèmes abordés couvrent les **principaux domaines d'action de la gestion des ressources humaines**. Présentés de façon modulaire, ils partent de la politique RH, en passant par le [recrutement](#) et le développement RH pour finalement traiter de la problématique de la [fin de la relation de travail](#).

Vous trouverez également en fin de chapitre des **checklists** et des **formulaires spécifiques** qui contribueront à votre bonne gestion des ressources humaines.

Chapitre 1 - Politique des ressources humaines

- Introduction à la politique des ressources humaines
- Stratégie d'entreprise
- Politique RH
- Charte des valeurs

Introduction à la politique des ressources humaines

Une entreprise naviguant sans visions ni objectifs risque de perdre rapidement le cap. Il est donc primordial pour l'entreprise de formuler dans un premier temps, pour elle-même ainsi que pour ses collaborateurs, une "**vision**" **globale** à plus long terme, et d'en dégager des **objectifs concrets** ainsi que des **projets** visant à transposer cette vision.

Une telle **stratégie d'entreprise** n'est toutefois pas destinée à la seule orientation de l'entreprise, mais s'avère indispensable pour en déduire par la suite des mesures opérationnelles à tous les niveaux de l'entreprise, ce qui inclut le domaine de la gestion des ressources humaines.

Au-delà d'une vision et d'une stratégie, l'entreprise aura également intérêt à définir les **valeurs** qui lui sont propres et à les consigner par écrit dans des **lignes directrices** (voir annexe p. [102](#)) et dans une charte des valeurs de l'entreprise. Ces instruments permettent de spécifier le comportement que l'entreprise souhaite voir adopté par ses collaborateurs et dirigeants.

Cette charte des valeurs pourra ensuite donner lieu à des mesures concrètes pour la mise en place du Diversity Management (gestion de la diversité), de programmes de Corporate Social Responsibility (responsabilité sociale de l'entreprise), pour le développement durable ainsi que pour les compétences interculturelles.

Ces facteurs constituent dans leur ensemble un cadre d'action pour la politique RH facilitant par ailleurs la prise de décision dans les domaines du [recrutement](#), du développement et de la [fin de la relation de travail](#).

1.1 Stratégie d'entreprise

La stratégie d'entreprise représente les **objectifs majeurs globaux** pour tous les acteurs de l'entreprise. Elle formule des **objectifs à long terme** servant de base à toutes les décisions ultérieures relatives à l'organisation de l'entreprise et aux projets susceptibles de promouvoir son développement. C'est d'ailleurs de la stratégie d'entreprise que seront dégagées les mesures stratégiques subordonnées, dont la politique RH.

La stratégie d'entreprise permet la **planification d'objectifs à long terme** ainsi que leur **transposition**. Ainsi, une stratégie de croissance doit dès le départ pouvoir s'appuyer sur une politique RH résolument orientée vers l'avenir et le [recrutement](#) de collaborateurs futurs doit faire l'objet d'une planification à long terme.

Personnes concernées

Groupe cible

La mise en œuvre d'une stratégie d'entreprise s'avère **utile pour toute entreprise** dans la mesure où elle permet d'optimiser les processus et d'harmoniser le système de gestion.

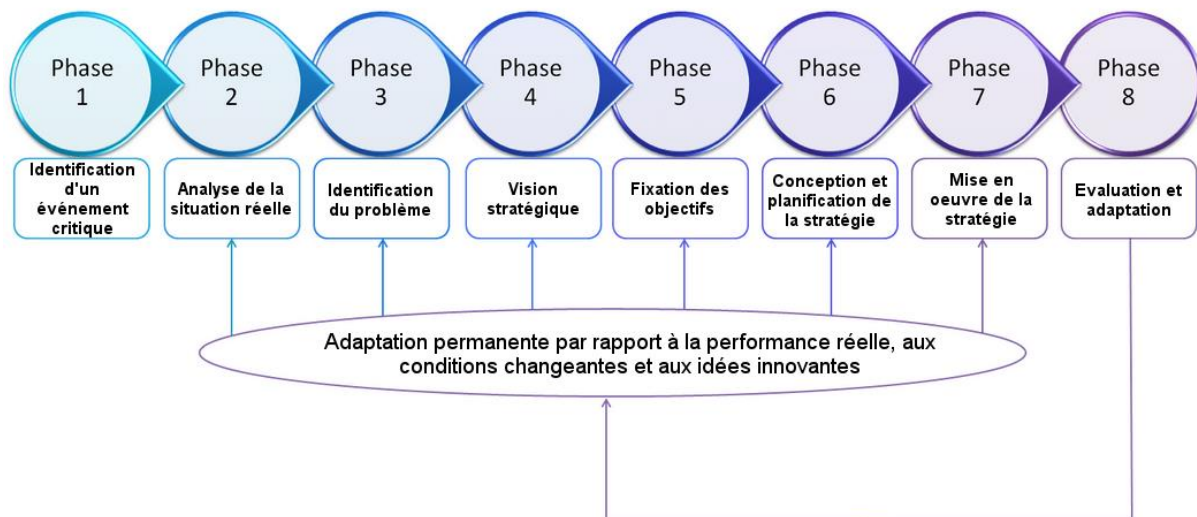
Utilité pour l'entrepreneur

Moyennant l'élaboration d'une stratégie d'entreprise, l'entrepreneur peut **organiser ses activités** de manière cohérente et durable, faisant ainsi en sorte que l'entreprise soit à même de réagir avec souplesse à un environnement en constante mutation et, par-là, de poursuivre et d'atteindre ses objectifs. Une stratégie d'entreprise bien réfléchie facilite en outre un **positionnement clair sur le marché concurrentiel**.

Modalités pratiques

Processus de gestion stratégique ou "Strategic Management Process" (SMP)

Grâce à une réflexion proactive, la gestion stratégique permet de **visualiser et d'anticiper** des réalités, effets et interrelations futurs impliquant l'entreprise et le monde extérieur. La gestion stratégique est un processus continu destiné à la mise en œuvre efficace d'un **concept de développement de stratégie à long terme** par l'application d'instruments systématiques.



Processus de gestion stratégique :

- identification d'un événement critique ;
- analyse de la situation réelle ;
- identification et définition du problème ;
- fixation stratégique des objectifs :
 - définition globale d'objectifs ;
- analyse stratégique et pronostic :
 - analyse des facteurs d'influence internes et externes et des conditions cadres ;
- formulation et évaluation de la stratégie :
 - renforcement des atouts de l'entreprise, prévention des faiblesses ;
 - concentration des forces ;
 - développement des synergies ;
 - optimisation des ressources existantes ;
 - opérationnalisation des objectifs grâce à la planification de projets concrets ;
- mise en œuvre de la stratégie :
 - réalisation de mesures et de projets ;
- contrôle de l'atteinte des objectifs :
 - évaluation du degré d'atteinte des objectifs ;
 - adaptation des objectifs à de nouvelles situations ;
 - fixation de nouveaux objectifs.

Pour mettre sur pied une stratégie d'entreprise, il est indispensable d'avoir de **bonnes connaissances de l'entreprise** ainsi que du **marché** sur lequel elle évolue. Les outils de gestion suivants permettent d'obtenir des **chiffres fiables** en vue de l'élaboration d'une telle stratégie :

- analyse des **opportunités/risques**, [SWOT](#) (forces, faiblesses, opportunités et risques) ;
- analyse de la **concurrence / du secteur**, analyse de scénarios ;
- concept du **cycle de vie du produit** et analyse du **portefeuille** ;
- évaluation de la **satisfaction des clients** ;
- gestion de la **qualité** ;
- prise en compte de **partenariats et de joint-ventures (coentreprises) stratégiques**.

Lignes directrices de l'entreprise

Les lignes directrices de l'entreprise doivent **guider les collaborateurs dans leurs actions**. Facteur de motivation ou outil de navigation, elles sont utiles tant lors de la création d'une entreprise que dans le contexte de la réorientation d'une activité économique.

Idéalement, l'ensemble des collaborateurs devraient pouvoir s'identifier avec ces lignes directrices.

Elaboration

- **Elaboration des lignes directrices** par le chef d'entreprise, un groupe de travail, une agence externe, en impliquant l'ensemble des collaborateurs.
- **Mise au point d'un premier projet de lignes directrices** par les chefs de projet qui pourront, le cas échéant, avoir recours au savoir-faire externe.
- Elaboration des **détails du projet** avec implication de l'ensemble des collaborateurs.

Transposition

- **Communication des lignes directrices** au personnel et aux partenaires commerciaux.
- **Mise en conformité du mode opératoire** de l'entreprise avec les lignes directrices à l'aide d'ateliers.
- **Intégration des lignes directrices** dans le quotidien professionnel (communication interne, suivi clientèle, projets, réunions, ateliers, séminaires, etc.).

Mise à jour

- **Adaptation des lignes directrices** à de nouvelles situations de marché, technologies, missions et fonctions, etc.

Exécution

En tout premier lieu, il convient d'élaborer une vision et une idée directrice. A cet effet, il faudra tout d'abord définir les valeurs de l'entreprise. Ces valeurs serviront à formuler des **principes directeurs cohérents** qui, pris dans leur ensemble, constituent la **devise de l'entreprise**. Cette dernière reflète à la fois les aspirations de la direction et celles de la majorité du personnel.

Avantages

- **Transparence et homogénéité** des valeurs de l'entreprise.
- **Cohérence des actions et des comportements** dans l'entreprise, guidés par les lignes directrices.
- Visualisation des **développements et tendances futurs** et prise de connaissance ou **prévention des risques**.
- **Mobilisation ciblée** de toutes les ressources.
- Préservation et développement d'**avantages concurrentiels** et promotion de l'**apprentissage organisationnel**.

Inconvénients

- **Forte sollicitation des dirigeants et employés** lors du développement de la stratégie.
- Projet éventuellement **trop ambitieux** pour des entreprises à durée limitée.
- Risque de **limitation des ressources**, par exemple au niveau de l'activité opérationnelle.

Volume de travail / Coût pour l'entrepreneur

Le volume de travail et les coûts engendrés par le développement de la stratégie d'entreprise peuvent être évalués sur la base des **heures de travail requises**. Pendant la phase de développement, il faut s'attendre à un **volume de travail accru**. Il conviendra éventuellement de programmer et de mettre en œuvre des mesures de [formation continue](#) afin de permettre aux collaborateurs de participer au processus de planification. Une fois que la stratégie est implémentée et son développement ultérieur solidement ancré dans toutes les activités des acteurs de l'entreprise, les efforts à fournir diminueront à long terme.

Lorsqu'une agence externe est chargée de l'élaboration des lignes directrices, l'entreprise peut être confrontée à des **coûts considérables**. Il existe en outre le risque de voir l'implémentation échouer car les lignes directrices ne sont pas représentatives pour toutes les parties de l'entreprise.

Confier la conception des lignes directrices à un groupe de travail interne permet de **réduire à la fois les frais et l'investissement temps**. Ici encore, il est possible que le résultat ne soit pas accepté par l'ensemble du personnel. Si tous les collaborateurs sont impliqués dans le processus d'élaboration, le chemin pour aboutir à un résultat peut s'avérer très long. Or, si tous les collaborateurs participent au développement de la stratégie d'entreprise, la démarche et les résultats qui en découlent seront d'autant plus facilement acceptés.

Une solution intermédiaire pourrait consister à faire élaborer un concept par un **groupe de travail**, soutenu ponctuellement par des **experts**. Ce concept pourrait ensuite servir de base à tous les autres collaborateurs.

1.2 Politique RH

La politique RH (voir annexe p. 106) est fonction de la stratégie et des **lignes directrices** (voir annexe p. 102) de l'entreprise.

Plutôt que de fixer des objectifs stratégiques concrets, la politique RH se veut être un **cadre d'action général** axé principalement autour des facteurs suivants :

- la **structuration sociale** de l'entreprise ;
- la **conciliation des intérêts** entre les collaborateurs et l'entreprise ;
- la **mise en place de collaborateurs performants et motivés**.

Le cadre d'action de la politique RH est concrétisé par la formulation d'objectifs et de procédures à suivre pour les différents aspects en matière de ressources humaines, à savoir la planification, la sélection, le développement et la gestion du personnel. La politique RH représente ainsi le maillon qui relie la stratégie d'entreprise à la gestion des ressources humaines. Parmi les mesures concrètes citons par exemple la **planification de programmes d'apprentissage et de formation continue**, l'évaluation des collaborateurs ainsi que l'**aménagement des postes de travail**.

Modalités pratiques

Objectif

- Conception cohérente et transparente des mesures prises au niveau de la gestion RH.
- Soutien de la stratégie cible au niveau de la gestion RH.
- Renforcement de la flexibilité étant donné que des employés qualifiés et motivés réagissent de manière plus souple à l'évolution des exigences.

En matière de politique RH, les objectifs peuvent être subdivisés en **2 groupes** :

- les **objectifs économiques** ;
- et les **objectifs sociaux**.

Objectifs économiques

- Chiffre d'affaires, bénéfice.
- Part de marché.
- Productivité, rentabilité.
- Minimisation des coûts, maîtrise des coûts.

Objectifs sociaux

- Conception de la culture d'entreprise.
- Participation, motivation.
- Prévention, assistance.
- [Apprentissage et formation continue](#).
- Aménagement du poste de travail, protection de la santé.

Principes généraux de la politique RH

Les principes généraux de la politique RH règlent les **obligations de l'entreprise** envers ses collaborateurs et expriment ses **attentes** par rapport à son personnel.

Ces principes généraux couvrent notamment :

- la formulation de **directives de conduite** ;
- les directives relatives à l'**évaluation** et la **promotion des collaborateurs** ;
- les principes régissant la **promotion de jeunes talents** ;
- les déclarations concernant la **politique d'information**, la **fixation d'objectifs** et la motivation ;
- la collaboration avec le **comité d'entreprise** / la **délégation du personnel**.

Formulation des principes généraux de la politique RH

Intégration des **valeurs** reprises dans les **lignes directrices** dans le domaine des ressources humaines, par exemple :

- **respect** : comportement constructif marqué par un **esprit de partenariat et de confiance**, tant sur le lieu de travail que dans des situations conflictuelles;
- **esprit d'ouverture** : attitude faisant fi de toutes barrières nationales, culturelles ou liées à la mentalité. Acceptation des différences liées à la nationalité, le sexe ou l'âge ;
- **performance** : reconnaissance de la **performance**, sanction de la non-performance ;
- **engagement et responsabilité** : libertés consenties aux collaborateurs exerçant des fonctions bénévoles.

Définition des priorités stratégiques en matière de politique RH

- Gestion de la diversité.
- Compétences interculturelles.
- Promotion du **potentiel**.

Exécution

L'exécution doit tenir compte des **orientations générales** de l'entreprise. Il est souhaitable que la direction détermine les principes généraux dans le cadre de la formulation de la stratégie et de l'élaboration des orientations générales au sein de l'entreprise.

Un **groupe de travail**, composé des responsables de la direction et du service des ressources humaines devrait assurer que ces principes se rapprochent le plus possible des objectifs de l'entreprise. La transposition et la surveillance incombent aux **responsables RH**.

L'élaboration des principes généraux devrait avoir lieu dans le cadre du **processus de planification stratégique**. Cependant, il faut savoir que la conception d'un tel système stratégique peut nécessiter un **investissement temps** très important.

1.3 Charte des valeurs

La charte des valeurs sert de **guide** à l'ensemble des collaborateurs et dirigeants. Les valeurs définies par une entreprise (voir annexe p. 105) sont considérées comme des **engagements** à l'égard des collaborateurs, clients, fournisseurs et autres groupes de référence liés directement ou indirectement à l'activité de l'entreprise. D'autre part, elles expriment les **attentes** vis-à-vis des employés et autres acteurs de l'entreprise.

La charte des valeurs sert en outre de **principe directeur** aux différents acteurs de l'entreprise lorsqu'il s'agit d'aligner leurs actions quotidiennes sur les valeurs formulées. Afin d'optimiser les performances économiques, il est essentiel de tenir compte de facteurs tels que les **droits fondamentaux**, la **protection de l'environnement**, la **durabilité** ou les **règles régissant la vie en commun** au quotidien.

Les valeurs définies par l'entreprise peuvent servir de point de départ pour le développement de la **gestion de la diversité**, des **compétences interculturelles** (voir annexe p. 107) ainsi que de la [responsabilité sociale de l'entreprise](#) (RSE) et de la **durabilité**.

Personnes concernées

L'élaboration d'une charte des valeurs peut s'avérer particulièrement utile pour les **entreprises qui souhaitent mettre en valeur le contexte complexe de l'entreprise** et obtenir ainsi des **avantages concurrentiels** grâce à des valeurs et des règles clairement formulées et appliquées. En voici quelques exemples :

- conception transparente des valeurs régissant les rapports avec autrui et du comportement des acteurs de l'entreprise à l'extérieur ;
- présentation simplifiée des relations complexes auxquelles sont soumises les activités de l'entreprise ;
- impact positif de valeurs clairement formulées sur la motivation des employés et, par ricochet, sur la productivité de l'entreprise dans son ensemble.

Modalités pratiques

Gestion de la diversité

L'utilisation ciblée, l'organisation positive et la promotion consciente de la **diversité du personnel** peuvent être perçues comme autant d'**opportunités de réaliser des plus-values** à la fois sur le plan organisationnel que sur le plan économique. La gestion de la diversité permet d'**optimiser**

l'organisation des ressources humaines et d'**identifier** et de **promouvoir le potentiel** des collaborateurs.

Compétences interculturelles

La connaissance et la compréhension du **contexte culturel** dans lequel évoluent les partenaires commerciaux et les employés de l'entreprise facilitent l'établissement de **bonnes relations** et contribuent à **améliorer les résultats**.

Développement des facteurs suivants :

- motivation, intérêt, impartialité, respect pour autrui ;
- sensibilisation aux différences historiques, politiques et économiques ;
- transmission de connaissances sur les valeurs, normes et conventions ;
- compétences : linguistiques, sociales, de réflexion, aptitude à gérer des conflits.

Par des **formations interculturelles** ayant recours à :

- **des incidents critiques** : description objective d'événements et de comportements ayant une influence déterminante sur la réussite ou l'échec ;
- **la méthode du contraste culturel** : connaissance approfondie de la "culture de contraste" afin de promouvoir un comportement adapté à la situation ;
- des **simulations, études de cas, échanges d'expériences**.

Résultat escompté

- Utilisation des **voies de communication appropriées** (écrit : e-mail / oral : téléphone).
- Suppression, contournement des **barrières linguistiques**.
- Elimination des **stéréotypes**, meilleure compréhension des **valeurs d'autres cultures** (discipline, politesse, ordre, ponctualité, objectivité, confiance, fiabilité, etc.).
- Qualités de **leadership** (autorité vs coopération : cadre temporel, conduite d'entretiens, relations privées et professionnelles, importance de l'activité ou de la personne).
- Découverte d'**intérêts communs**, connaissance des **habitudes de l'interlocuteur**.

Responsabilité sociale de l'entreprise et durabilité (voir annexe p. 109)

- Agir de manière **responsable**, tant dans le cadre des activités proprement dites que par rapport aux collaborateurs, à l'environnement écologique et à d'autres points ou groupes de référence. L'engagement est volontaire et constitue une contribution au développement durable allant au-delà des stipulations légales.

Marché

- Amélioration de la **sécurité des consommateurs**.
- Prestation volontaire de **services supplémentaires**.
- Soutien des **marchés d'approvisionnement locaux**.
- Organisation **transparente et responsable** de la chaîne des fournisseurs.

- Mise en place de et participation à des **associations économiques locales**.

Collaborateurs

- Organisation du travail (santé, sécurité, satisfaction).
- **Equilibre** entre vie professionnelle et vie privée.
- **Egalité des chances et diversité**.
- Participation.
- **Rémunération équitable** et prestations salariales supplémentaires.
- **Formation et embauche d'apprentis**.

Environnement

- Conception et application de produits et de méthodes de production **respectueux de l'environnement**.
- **Utilisation efficiente** des ressources.

Société

- **Intégration sociale** au niveau local.
- Amélioration de l'**infrastructure locale**.
- **Dons** (écoles, jardins d'enfants, banques alimentaires, installations de sports et de loisirs).
- Relations publiques au **niveau communal**.

Avantages

- Nouveaux **segments de marché**, plus grandes **parts de marché** (national/international).
- Meilleure **attractivité** grâce à une image améliorée.
- Meilleure **productivité**, motivation, **loyauté**, **créativité**.
- Plus grande **ouverture de l'organisation**.
- **Sécurité juridique** grâce au respect des dispositions légales pertinentes.
- Programmes de [responsabilité sociale de l'entreprise](#) subventionnés par l'UE.

Inconvénients

- Effort important de **planification**, fixation de **priorités** recommandée.
- L'**engagement** et la **crédibilité** de tous les dirigeants et collaborateurs est nécessaire pour assurer le succès de la planification et de la transposition.
- Le lancement raté de la gestion de la diversité risque de **renforcer les stéréotypes**.

Volume de travail / Coûts pour l'entrepreneur

Les mesures prises dans le contexte de la gestion de la diversité (gestion des différentes cultures), des **compétences interculturelles** ainsi que de la [responsabilité sociale de l'entreprise](#) (RSE) et de la **durabilité** nécessitent dans une première phase des **efforts accrus**. Il serait souhaitable de proposer des [formations](#) et des **séminaires** afin de susciter de l'intérêt pour ces sujets, de **sensibiliser** les collaborateurs et les dirigeants et de leur permettre ainsi d'apprendre les **techniques et principes de base** pour la mise en œuvre dans l'entreprise.

Il n'est pas rare que les programmes relatifs à la RSE et au développement durable soient **soutenus par l'UE ou des institutions nationales**. Les sociétés de conseil, quant à elles, ne sont pas seulement spécialisées dans la transmission de compétences, mais connaissent également les mesures susceptibles de bénéficier d'un **financement public**.

Pour vous aider, consultez les checklists relatives à ce chapitre :

- Lignes directrices de l'entreprise (voir annexe p. **102**).
- Valeurs de l'entreprise (voir annexe p. **105**).
- Principes généraux de la politique RH (voir annexe p. **106**).
- Gestion de la diversité et compétences interculturelles (voir annexe p. **107**).
- Responsabilité sociale de l'entreprise (voir annexe p. **109**).

Chapitre 2 - Planification des ressources humaines

- Introduction à la planification des ressources humaines
- Planification des besoins en personnel
- Description de poste
- Budgétisation

Introduction à la planification des ressources humaines

La planification RH représente un **élément clé** de la gestion des ressources humaines. Son objectif est de **déterminer les besoins futurs en personnel**, en se basant sur les effectifs actuellement en place. La planification RH est incontournable dans la mesure où chaque entreprise vise à optimiser son efficacité et doit de ce fait affecter des collaborateurs hautement compétents et motivés au bon moment aux bons postes.

La planification RH sert en premier lieu à **cerner la situation existante** en matière de ressources humaines dans l'entreprise afin d'**identifier d'éventuelles pénuries ou surcapacités**, d'anticiper les évolutions futures et de prendre en temps utile les mesures qui s'imposent.

De plus, la planification RH vise à déterminer le **nombre** et la **composition des futurs membres du personnel** dont l'entreprise aura besoin en fonction des **objectifs stratégiques et opérationnels** qu'elle s'est fixés. Elle permet ainsi de prendre les bonnes décisions en matière de ressources humaines, assurant par là le succès futur de l'entreprise.

La planification RH poursuit donc à la fois des **objectifs quantitatifs et qualitatifs**. D'une part, elle identifie le **nombre de personnes à embaucher** à un moment donné ainsi que les conditions afférentes et d'autre part, elle détermine les **qualifications, capacités et expériences** dont ces personnes devront disposer au moment de leur embauche afin de répondre aux attentes de l'entreprise et de satisfaire aux exigences des postes concernés. Dans ce contexte, la **planification budgétaire** joue incontestablement un rôle essentiel puisque l'entreprise devra être en mesure de garantir à terme le financement des nouveaux postes de travail.

Les domaines d'application sont par conséquent variés et comprennent par exemple la mise en place d'un nouveau département, l'introduction d'une technologie innovante ou de nouvelles activités. Chacune de ces situations engendre un nouveau besoin en ressources humaines qu'il convient d'évaluer soigneusement dans le cadre d'une planification des besoins : combien et quel profil d'employés seront nécessaires pour le nouveau département et ce, à quel moment et sous quelles conditions ?

2.1 Planification des besoins en personnel

La planification quantitative et qualitative des besoins en personnel contribue à la réalisation des **objectifs** de l'entreprise en cernant les **besoins prévisionnels en personnel** qui vont permettre à l'entreprise d'atteindre ses objectifs et de fonctionner le plus efficacement possible.

La planification **quantitative** des besoins RH détermine dans un premier temps le **nombre de collaborateurs dont l'entreprise aura besoin** pendant une période donnée, ainsi que les conditions générales d'embauche.

Au niveau de la planification **qualitative** des besoins RH, l'accent est mis sur les **qualifications, connaissances, compétences et expériences** requises pour des fonctions déterminées et dont les candidats devraient disposer dans un délai donné.

Personnes concernées

La planification quantitative et qualitative des besoins en ressources humaines renseigne l'entreprise sur le **nombre de collaborateurs** dont elle aura besoin à un moment donné ainsi que sur les **compétences et capacités** dont ceux-ci doivent faire preuve. Cela permet de réaliser une planification des coûts précise pour la période concernée.

Par ailleurs, le **profil d'embauche** et la description du poste découlent clairement de la planification qualitative des besoins, permettant de ce fait une planification encore plus précise.

Modalités pratiques

Objectif

L'objectif de la planification quantitative et qualitative des besoins RH consiste donc à disposer, en temps et lieu utiles, du **nombre adéquat de collaborateurs qualifiés et motivés** par rapport aux postes à pourvoir ou à créer :

- planification à court terme des besoins RH (env. 1 an) ;
- planification à moyen terme des besoins RH (env. 3-5 ans) ;
- planification à long terme des besoins RH (plus de 5 ans).

Instruments / Méthodes / Procédures

Il existe différentes méthodes pour déterminer le besoin quantitatif et qualitatif en ressources humaines. Afin que l'entreprise dispose du nombre adéquat de collaborateurs, il convient d'identifier tout d'abord le **besoin quantitatif**, à savoir le nombre de collaborateurs dont l'entreprise aura réellement besoin pour une période donnée. Dans ce contexte, il faut également tenir compte de

facteurs d'influence externes et internes. Quant à la détermination des besoins quantitatifs en ressources humaines, la **méthode d'estimation**, la **méthode basée sur le tableau des effectifs** et la **méthode des indicateurs** sont des outils de premier choix.

Pour ce qui est des besoins RH à identifier lors de la **planification quantitative**, il convient de déterminer les **capacités et qualifications** dont les futurs collaborateurs devront disposer. Une subdivision en classes de métiers, catégories d'activités et groupes de qualification peut s'avérer utile afin de trouver les candidats adéquats pour chacun des postes.

Planification quantitative des besoins RH (voir annexe p. 112)

La **méthode d'estimation** est une approche permettant de déterminer les besoins de manière approximative. A un moment donné, l'on demande à des collaborateurs de tous les domaines de l'entreprise, à des dirigeants, responsables ou chefs de départements, d'évaluer leur besoin en personnel pour les années à venir. Ils justifient leurs réponses en se basant sur l'effectif existant, la charge de travail supplémentaire prévue ou les nouvelles exigences à affronter. Ensuite, les résultats sont comparés, et, une fois leur plausibilité vérifiée, corrigés le cas échéant. Cette méthode basée sur des **estimations** présente l'avantage que les décisions relatives aux besoins ne sont pas prises par une seule personne, mais par un groupe de collaborateurs qui contribue ainsi au résultat final.

La **méthode basée sur le tableau des effectifs** repose sur les descriptions de postes et les tableaux des effectifs qui déterminent, en comparant la situation réelle et la situation ciblée, quels sont les postes actuellement occupés ou à occuper dans le futur. Il convient de s'interroger si certains postes sont toujours utiles, si la répartition des tâches est encore judicieuse ou s'il convient d'opérer des changements. Ces changements seront intégrés, le cas échéant, dans la planification.

La **méthode des indicateurs** permet d'évaluer les besoins RH par rapport à certains chiffres clés ou indicateurs de l'entreprise ainsi que par rapport à l'effectif actuellement en place. Il y a lieu de déterminer tout d'abord les chiffres clés en relation avec les besoins en personnel pour des éléments tels que la productivité de travail, le chiffre d'affaires mensuel par collaborateur ou le nombre de commandes. Ces chiffres clés sont ensuite mis en relation pour aboutir à un pronostic qui permet alors de déterminer le besoin en personnel.

Planification qualitative des besoins RH

Pour subdiviser les salariés en groupes en fonction de leurs qualifications, profils, compétences, expériences ou activités, il est recommandé de prévoir des groupes **relativement petits**, étant entendu toutefois que le type et le nombre de groupes dépend à la fois de la taille et du domaine d'activité de l'entreprise. Dans les [petites entreprises](#), il est préférable d'opérer une **distinction entre dirigeants, personnel spécialisé et personnel auxiliaire**, tandis que dans les grandes entreprises, la subdivision peut aller plus loin et inclure notamment les métiers ou départements.

Alternativement, la classification peut se baser sur le **type de formation professionnelle** ou sur les **critères de la convention collective** (par exemple diplôme de formation professionnelle, diplôme de bachelor ou sans formation spécifique, etc.). L'entreprise devrait définir des groupes de qualification spécifiques en rapport avec son organisation interne. Afin de pouvoir opérer une **classification par profession**, il convient de formuler les exigences par rapport à un emploi ou un poste de travail et de les attribuer à la catégorie concernée. Ces attributions peuvent ensuite être complétées par des qualifications et connaissances supplémentaires, par exemple au niveau des langues ou dans le domaine informatique.

Préparation / Matériel

Idéalement, il faudra disposer d'informations précises sur les **effectifs actuels** et les adapter au **plan d'entreprise futur** (stratégie, carnet de commandes, etc.). Ces informations proviennent en principe du **contrôle interne et du département RH**. La planification peut par ailleurs se baser sur l'[analyse des forces et faiblesses, des opportunités et risques](#) dans des domaines externes ou internes à l'entreprise.

Avantages

- Un état des lieux précis par rapport au nombre de collaborateurs requis à un moment et pour une durée donnés.
- Les qualifications, compétences, capacités et expériences requises pour un poste donné sont clairement cernées.
- Cette démarche permet une planification précise des besoins RH.
- Les coûts restent faibles.

Inconvénients

- La planification quantitative et qualitative des besoins RH nécessite un investissement en temps relativement important.
- Les résultats obtenus peuvent s'avérer subjectifs, du moins en partie, et doivent être soumis à une vérification appropriée.

Volume de travail / Coûts pour l'entrepreneur

La planification des besoins RH nécessite un volume de travail **relativement élevé** au niveau de son exécution. Il convient donc de prévoir suffisamment de ressources et de temps. Par ailleurs, il est conseillé de libérer les collaborateurs impliqués dans l'évaluation des besoins de leurs tâches quotidiennes afin de garantir une exécution rapide et précise et d'obtenir ainsi un résultat représentatif. Le volume de travail réel dépend finalement de la **taille de l'entreprise**.

Pour les entreprises plus petites, notamment artisanales, le volume de travail est plus élevé puisque les collaborateurs ne sont souvent pas spécialisés en la matière et doivent d'abord se familiariser avec le domaine de la planification RH, ce qui engendre un volume de travail supplémentaire.

Une planification performante des besoins RH est cependant essentielle pour toute entreprise car elle peut être considérée comme la base de toute gestion stratégique du personnel, bénéfique tant pour la productivité de l'entreprise que pour la sécurité de l'emploi.

2.2 Description de poste

L'élaboration et l'utilisation de descriptions de postes sont des éléments essentiels de la planification RH tout comme de la gestion RH en général.

En principe, une description de poste bien conçue est importante pour toutes les activités d'une entreprise. Elle précise d'une part les **objectifs, champs d'activités, exigences** et **responsabilités** liés au poste concerné ainsi que le **positionnement hiérarchique**.

D'autre part, les descriptions de postes stipulent également les **qualifications, connaissances, capacités, compétences** et **expériences** dont doit disposer le candidat et qui sont requises ou souhaitées pour le poste en question.

Modalités pratiques

Objectif

La description de poste vise à **trouver le candidat idéal qui répond à toutes les exigences** pour un poste donné. Par ailleurs, elle sert de base à l'**évaluation professionnelle et pécuniaire** d'un collaborateur ainsi que d'**outil de pilotage** permettant de juger de l'adéquation d'un collaborateur par rapport à ses missions.

Instruments / Méthodes / Procédures

La description de poste vise à aider l'entreprise à **créer une adéquation optimale** entre la situation existante et la situation souhaitée par rapport aux exigences du poste et au potentiel d'un candidat. Elle peut se baser sur les instruments suivants :

- **profil d'embauche** : le profil d'embauche décrit les capacités, qualifications, connaissances, tâches, pouvoirs et responsabilités en rapport avec un poste donné. Il se réfère toutefois uniquement à la mission, c'est-à-dire au poste et ne peut pas être limité à une personne ou un groupe de personnes déterminé. La description du poste découle de ce profil d'embauche ;
- **description de poste** : la description de poste est indépendante de la personne et mentionne les objectifs, les tâches et les compétences liés à un emploi, ainsi que ses relations avec d'autres postes de travail et le cas échéant, la délimitation par rapport à d'autres postes.

Variantes :

- une description de poste peut **cibler le personnel en place**, lui donnant ainsi l'occasion de postuler pour un autre poste et d'**évoluer sur le plan professionnel** ;
- une description de poste peut aussi cibler exclusivement des **candidats externes** afin d'intégrer de **nouveaux collaborateurs** dans l'entreprise. Selon le contexte de l'entreprise, il faudra cependant respecter certaines **dispositions légales** qui prévoient obligatoirement la publication préalable du poste en interne.

Préparation / Matériel

- Formulaires préétablis pour décrire le poste.
- Information des collaborateurs impliqués dans l'élaboration quant aux critères à respecter.
- La description de poste constitue la base pour les entretiens d'embauche.

Démarche

Même si l'élaboration d'un profil d'embauche relève principalement de la **responsabilité du dirigeant**, d'autres acteurs tels que des **collaborateurs, titulaires de postes ou experts** répondant à des profils identiques ou similaires pourront être impliqués dans le processus et interrogés quant aux exigences du profil en question.

Il convient tout d'abord d'établir un profil d'embauche réaliste incluant une **description des tâches**, des **compétences requises** et des **facultés nécessaires** pour exécuter les missions liées à l'activité concernée. Ensuite, il y a lieu d'**analyser la structure des tâches** afin de déterminer les tâches et activités liées au poste à pourvoir. Cette démarche permet de déterminer avec précision les qualifications, connaissances, capacités et expériences dont le candidat devra disposer.

Grâce à cette analyse, il est possible de dégager tant les **compétences techniques** (diplômes, parcours professionnel du candidat, expérience professionnelle) que les **compétences non-techniques** (soft skills). Sur la base du profil d'embauche, il est désormais possible d'établir la description de poste.

L'établissement d'une description de poste se fait en plusieurs étapes. Il convient tout d'abord de **désigner la personne responsable** de l'élaboration et de la mise en œuvre pratique (direction, département RH ou spécialistes externes).

Il faudra ensuite définir les **contenus de la description**. Dans ce contexte, il faut veiller à **décrire le poste** (voir annexe p. 113) en question de manière aussi **claire et concise** que possible. Dès que les contenus sont arrêtés, il s'agit de décider de la **forme externe de la publication**. Une **structuration hiérarchique** des tâches, exigences, qualifications et compétences par ordre d'importance peut s'avérer très utile afin d'assurer la lisibilité de la description. Une description de poste peut également être valorisée par une mise en forme attrayante.

Avantages

- Les marges d'action et de décision sont clairement identifiées.
- La définition des responsabilités et des compétences permet d'éviter des conflits de compétence.
- L'initiation/l'adaptation de nouveaux collaborateurs s'en trouve facilitée.

Inconvénients

- Risque de voir l'employé se focaliser trop sur le champ d'activité et les tâches décrites et de négliger de ce fait les tâches secondaires.
- Investissement considérable au niveau des facteurs temps, coûts et organisation pour l'élaboration de la description de poste.
- Nécessité d'une actualisation permanente des descriptions de postes (mise à jour des données).

Volume de travail / Coûts pour l'entrepreneur

Les descriptions de postes sont des **outils primordiaux** pour le [recrutement](#) tout comme pour la gestion RH. L'élaboration de descriptions de postes de qualité demande non seulement un **investissement initial** relativement important (personnel spécialisé, temps, etc.), mais également une **mise à jour et un suivi réguliers**, des aspects souvent négligés.

Afin de pouvoir travailler de manière efficace, il est essentiel d'**actualiser continuellement** les descriptions de postes et de les adapter par rapport aux **missions et exigences réelles** puisque celles-ci ne cessent d'évoluer au fil du temps. Il est recommandé de fixer des intervalles réguliers pour la vérification et la mise à jour des descriptions de postes. L'élaboration des descriptions de postes est souvent confiée à des conseillers externes spécialisés qui disposent de l'expérience nécessaire ce qui leur permet d'avancer plus vite. En conclusion, il convient de souligner que l'investissement en temps et en argent pour l'élaboration d'une description de poste est généralement **rentable** dans la mesure où une **affectation des bonnes personnes aux bons postes** dans l'entreprise s'avérera finalement **moins coûteuse** que des **erreurs d'affectation** qui ont un surcoût.

2.3 Budgétisation

Dans le cadre de la planification RH, la budgétisation est un élément clé quand il s'agit de pourvoir un poste. Pour pouvoir assurer une planification précise du personnel, il est essentiel de connaître les **coûts directs et indirects** liés à un poste. La budgétisation tient compte de l'ensemble des coûts engendrés. Elle couvre les **coûts variables et fixes**, ainsi que les **coûts directs** (salaire) et **indirects** (équipement de bureau) en rapport avec un poste pendant une période de référence définie.

Le calcul des coûts liés à un poste permet de savoir dans quelle mesure le poste à pourvoir est rentable par rapport au chiffre d'affaires, au rendement et à l'orientation de l'entreprise. Comme les collaborateurs peuvent être considérés comme la ressource la plus importante d'une entreprise, il y a lieu de **calculer minutieusement le budget** pour un poste afin d'éviter des dépenses superflues et de mettre à disposition du collaborateur un poste optimal et durable.

Une planification adéquate et professionnelle des coûts est donc à la base de toute gestion RH performante, répondant tant aux besoins de l'entreprise qu'à ceux des salariés.

Personnes concernées

La budgétisation permet d'**assurer la rentabilité et la réussite à long terme** de l'entreprise ainsi que d'**évaluer le coût** par poste de travail.

Modalités pratiques

Objectif

La budgétisation vise d'une part à **assurer la rentabilité des décisions** en matière de ressources humaines et d'autre part à **identifier les coûts** engendrés par un nouveau poste de travail afin de permettre une planification précise des besoins et de garantir une certaine durabilité du poste.

Instruments / Méthodes / Procédures

La budgétisation calcule l'**ensemble des facteurs de coûts** en rapport avec un poste de travail, tels les **salaires, charges salariales, outils et équipements de travail, locaux, assurances sociales** et autres prestations que l'entreprise garantit à l'employé. Ces coûts peuvent bien entendu varier en fonction de l'entreprise et du secteur économique.

Exemples d'application

- Planification d'un nouveau poste / vérification de l'utilité d'un nouveau poste. ;
- Gestion des postes. ;
- Analyse des coûts/bénéfices.

Démarche

La démarche la plus efficace et la plus facile à mettre en œuvre au niveau de la budgétisation consiste à **lister** et à **additionner les différents postes de dépense par poste de travail**, comme dans le cadre d'une comptabilité analytique partielle normale. Ces postes de dépense peuvent varier en fonction de l'entreprise, du domaine d'activité ou de spécialisation et des hiérarchies en place. A titre d'exemple, voici une liste des facteurs déterminants pour la budgétisation et quelques explications :

- **salaire** : il comprend le salaire de base, c'est-à-dire un montant de base versé mensuellement à l'employé. Il faut en plus inclure la part patronale des contributions sociales ;
- **prestations facultatives de l'entreprise** : 13^{ème} mois, prime de vacances, rémunérations liées à la performance ou primes extraordinaires ;
- **régime de retraite** ;
- **équipement du poste de travail** : mobilier, outils informatiques et logiciels, téléphone, voiture de service ;
- **locaux** : locaux sociaux, bureau, salles de réunion, atelier, surface de vente ;
- **frais de fonctionnement** : énergie, électricité, chauffage, eau, consommables.

Avantages

- Information précise quant aux coûts liés à un poste de travail.
- Planification adaptée aux besoins par la détermination du nombre de personnes que l'entreprise peut embaucher compte tenu de sa situation financière.
- Meilleur contrôle des frais de personnel.
- Planification claire du budget relatif aux frais de personnel.

Inconvénients

- Les besoins RH sont calculés sur la base de paramètres souvent sans rapport avec les prestations requises.
- La budgétisation implique un effort important (pour les [petites entreprises](#)).
- Les coûts ne sont pas tous directement visibles étant donné qu'ils sont répartis dans différents postes de dépense.

Volume de travail / Coûts pour l'entrepreneur

Le volume de travail nécessaire pour la budgétisation dépend de la **taille de l'entreprise** concernée. Les grandes entreprises disposent généralement d'un département RH qui, souvent, n'existe pas dans les entreprises de plus petite taille, notamment artisanales. Ce fait peut compliquer le processus de budgétisation dans la mesure où l'entrepreneur ou les personnes responsables de la budgétisation doivent d'abord se familiariser avec la matière.

Dans les [petites entreprises](#), il est ainsi plus difficile d'avoir une vue d'ensemble des frais engendrés par la budgétisation. Or, il est tout à fait possible de confier la budgétisation à un **spécialiste externe**. Si cette démarche permet d'économiser du temps et des efforts, elle est bien entendu plus coûteuse. Il est cependant essentiel pour une entreprise de **calculer avec précision les coûts liés à un poste de travail** afin de pérenniser le succès de l'entreprise et d'éviter des coûts de personnel excessifs (et incontrôlables).

Pour vous aider, consultez les checklists relatives à ce chapitre :

- Facteurs influençant la planification quantitative des besoins en ressources humaines (voir annexe p. [112](#)).
- Modèle de description de poste (voir annexe p. [113](#)).

Chapitre 3 - Marketing des ressources humaines

- Introduction au marketing des ressources humaines
- Développement de la marque
- Actions de marketing

Introduction au marketing des ressources humaines

Sur le long terme, les collaborateurs d'une entreprise sont un facteur important de réussite. Leur niveau de formation, leurs compétences, capacités, leur expérience, motivation ou encore leur performance et volonté d'apprendre ont un impact déterminant sur la qualité des produits et sur l'orientation client. Compte tenu de ces faits et de leur importance, le **marketing RH** peut être considéré comme une démarche consciente, active et systématique destinée à **renforcer** voire **influencer** de manière positive l'**attractivité d'un employeur aux yeux de futurs collaborateurs potentiels** sur le marché du travail.

Les efforts déployés visent à **faciliter l'accès aux groupes cibles** identifiés au préalable afin de susciter - aujourd'hui comme demain - leur **intérêt** à l'égard de l'entreprise en tant qu'employeur. Dans une première phase, l'entreprise tâchera d'attirer l'attention par différentes **actions de relations publiques** en vue de **créer un profil d'entreprise clair et unique** aux yeux des groupes cibles concernés.

La deuxième phase est celle de la prise de contact donnant lieu à la première interaction entre les 2 parties.

Dans la phase de **consolidation des contacts**, le premier contact personnel est approfondi grâce à de nouvelles interactions.

La quatrième phase, celle de l'**entretien** et du **suiti des contacts**, vise à assurer l'attachement futur des candidats potentiels à l'entreprise.

Pendant toutes ces phases, l'entreprise peut avoir recours à différentes mesures telles que la **publication d'informations concrètes** sur son statut d'employeur (offres d'emploi, annonces dans la presse, campagnes de communication d'image, etc.) ou encore l'**établissement de contacts personnels** avec le groupe cible concerné (foires d'étudiants, salons de l'emploi, programmes de stage, etc.).

En principe, l'entreprise dispose d'une **multitude de canaux** ou d'**instruments** pour **attirer l'attention des candidats potentiels** sur l'entreprise elle-même en tant qu'employeur attrayant ainsi que sur les postes à pourvoir. Les différentes approches et formes de communication qui sont décrites plus loin dépendent du nombre de personnes et des profils recherchés ainsi que des efforts que l'entreprise est prête à consentir. Chacune de ces méthodes présente ses avantages et inconvénients, d'où la nécessité de trouver la bonne combinaison de méthodes et de les adapter aux besoins spécifiques de l'entreprise.

3.1 Développement de la marque

Depuis de nombreuses années, les entreprises investissent beaucoup de temps et d'argent dans le marketing de leurs produits et services auprès de leurs clients et consommateurs. Leur objectif est de créer une **fidélité à la marque**, de doter l'entreprise d'une **image** et d'une **identité** propres et de développer celles-ci dans l'optique d'**augmenter les ventes des produits** offerts sur le marché.

Le développement de la marque dans le domaine du marketing RH repose sur une approche similaire quand il s'agit de présenter, sous un jour favorable, les **opportunités et avantages** de l'entreprise en tant qu'employeur potentiel.

Pour qu'une entreprise puisse se positionner avec succès sur le marché du travail, à l'instar d'un produit sur le marché, il faut qu'elle arrive à **attirer l'attention d'une manière innovante** et moderne. En dehors des outils classiques issus des relations publiques, tels la **publicité**, le **sponsoring** ou le **contact direct** lors des foires ou salons de l'emploi, les entreprises ont de plus en plus souvent recours aux **médias sociaux** en ligne.

Personnes concernées

Groupe cible

Cette méthode convient en principe à **toute entreprise**, à condition bien sûr d'adapter le choix des différents instruments décrits ci-après à la **taille** et au **secteur d'activité** de l'entreprise et d'assurer un **bon équilibre coût/bénéfice**.

Utilité pour l'entrepreneur

Cette mesure est utilisée pour véhiculer au destinataire, en l'occurrence au candidat, une image pertinente et cohérente de l'entreprise. Elle permet d'**attirer l'attention** et de **se distinguer** des entreprises concurrentes.

- Pourquoi un candidat devrait-il postuler pour un emploi au sein de l'entreprise ?
- Qu'est-ce qui distingue l'entreprise des autres entreprises du secteur ?
- Quelles sont les opportunités offertes aux collaborateurs et quelles sont les qualifications et compétences dont ils ont besoin pour se développer et avoir une carrière professionnelle réussie au sein de l'entreprise ?

Il est essentiel de clarifier ces questions au préalable afin de pouvoir ensuite utiliser les réponses dans la communication externe.

Modalités pratiques

Objectif

Chaque entreprise se distingue par une **identité unique et individuelle**. Il incombe à l'entreprise de se baser sur cette identité pour élaborer une **image de marque claire et identifiable** et de communiquer celle-ci aux candidats potentiels.

Dans une première phase, l'entreprise doit **définir son positionnement** en tant que marque sur le marché. Sur la base de la stratégie d'entreprise et dans le cadre du processus de développement de la marque, il y a lieu d'élaborer et de formuler des **messages clés** qui sont destinés à être communiqués au public de manière convaincante. Il convient donc de tenir compte de la gamme de produits et services offerts, des processus mis en place dans l'entreprise, de son organisation au niveau structurel et des RH ainsi qu'en général des avantages et opportunités proposés par l'entreprise.

Instruments / Méthodes / Procédures

Médias sociaux

Des plateformes comme Monster, LinkedIn, Facebook ou Twitter se prêtent particulièrement bien pour aborder des candidats. L'entreprise peut se présenter vers l'extérieur et, de surcroît, développer ou renforcer le contact avec ses clients.

Publicité

Les entreprises assurent la promotion de leurs produits notamment via des annonces dans des journaux ou revues spécialisées, passent des spots à la radio ou à la télévision ou optent pour de grands panneaux publicitaires.

Sponsoring

De nos jours, une multitude d'entreprises utilisent le sponsoring dans leur communication vers l'extérieur. Dans ce contexte, elles soutiennent soit des personnes soit des projets individuels dans le domaine sportif, culturel, écologique ou social afin de bénéficier d'un effet de communication.

Exécution

Médias sociaux

- Définition du poste à pourvoir.
- Choix du réseau social approprié.
- Inscription et élaboration d'un profil d'entreprise.
- Rédaction de l'offre d'emploi.
- Publication de l'annonce.

Publicité

- Définition du poste à pourvoir.
- Choix du support médiatique (radio, télévision, journal, etc.).
- Elaboration des contenus et mise en forme.
- Publication de l'annonce.

Sponsoring

- Détermination des personnes, projets, événements ou institutions à soutenir.
- Identification des points communs.
- Vérification minutieuse de l'image de la personne / de l'événement à soutenir.
- Fixation du budget.
- Conception de la campagne.

Avantages et inconvénients

Le défi pour l'entreprise consiste à sélectionner et à combiner les instruments adéquats. Comme indiqué ci-avant, chaque méthode a ses avantages et ses inconvénients, tels que le **coût élevé**, un **impact incertain** ou l'impossibilité de pouvoir **anticiper l'effet** et l'**utilité finale** pour l'entreprise.

Volume de travail / Coûts pour l'entrepreneur

Médias sociaux

Les coûts liés à la présentation de l'entreprise dans les médias sociaux sont **relativement faibles**. En revanche, ces médias ont une très grande **force de pénétration** et peuvent s'avérer très utiles pour les entreprises. En termes de travail, il s'agit de **définir le potentiel** offert par les différents prestataires, de déterminer la manière dont l'entreprise peut être mise en valeur sur les pages concernées et de cerner les pages susceptibles d'interpeller le groupe cible.

Publicité

Les [PME](#) disposent généralement d'un **budget publicitaire limité** et elles doivent donc surtout veiller à ce que leurs messages clé et leur image soient communiqués de manière **claire et concise**. Elles doivent ainsi s'assurer que les types de candidats visés soient correctement et directement ciblés car elles n'ont généralement pas les moyens de mener une vaste campagne publicitaire. Dans ce contexte, il peut s'avérer judicieux de s'adresser directement aux **journaux** ou **stations de radio** afin de se faire conseiller sur les meilleures méthodes à utiliser en tenant compte de la taille de l'entreprise et de ses objectifs.

Sponsoring

Dans ce domaine, les coûts et l'investissement temps dépendent bien entendu de la personne ou de la cause que l'entreprise souhaite soutenir. Ici encore, il faut veiller à respecter le juste milieu entre l'ampleur du projet sponsorisé et la taille de l'entreprise.

3.2 Actions de marketing

La taille des [PME](#) ne leur permet souvent pas de se doter d'un service des ressources humaines ni d'un service marketing, même si ces 2 entités contribuent à pérenniser le succès de l'entreprise.

Le but des actions marketing étant de présenter l'entreprise vers l'extérieur en tant qu'**employeur attrayant**, d'**augmenter sa notoriété** et de **stimuler l'intérêt** auprès de candidats potentiels, il est nécessaire pour l'entreprise d'**identifier les groupes cibles** ainsi que leurs attentes et besoins afin de pouvoir mener des **actions de relations publiques** et de convaincre ces groupes que l'entreprise est en mesure d'y répondre.

Sur le long terme, il s'agit pour l'entreprise, en sa qualité d'employeur, de **nouer des relations durables** avec les groupes concernés en vue de leur présenter la **plus-value** de l'entreprise, de **véhiculer une image positive** à leur égard et de les **inciter à postuler** pour un emploi dans l'entreprise.

Il s'agit d'**ancrer la marque de l'entreprise dans la mémoire** des destinataires, de se présenter en tant qu'employeur attrayant et de recruter de bons collaborateurs.

Modalités pratiques

Objectif

L'objectif des actions de marketing est d'inciter des candidats potentiels, par le biais de mesures adéquates, à **postuler** pour un emploi auprès de l'entreprise. Pour ce faire, il convient de suivre quelques étapes :

- identifier le **groupe cible** ;
- déterminer les **propriétés caractéristiques** de l'entreprise ;
- présenter celles-ci via les **canaux médiatiques appropriés**.

Instruments / Méthodes / Procédures

Salons de l'emploi et recrutement dans les écoles

Ces événements, souvent organisés sur une journée entière dans les écoles supérieures spécialisées ou dans les universités permettent aux employeurs d'**installer un stand** et de **se présenter**. Ils ont ainsi la possibilité de s'adresser directement aux **jeunes candidats potentiels** dans le cadre d'un **entretien personnel**. L'objectif principal consiste à :

- pourvoir des [postes vacants](#) ;
- donner des **orientations et conseils pratiques** ;
- **présenter l'entreprise** aux jeunes à la recherche d'un premier emploi.

Journées de recrutement

Les journées de recrutement, organisées le plus souvent dans l'entreprise même, permettent aux responsables de **rencontrer simultanément** un grand nombre de candidats en peu de temps. Les candidats, invités par l'entreprise ou se présentant spontanément, peuvent ainsi **être testés** quant à leur compétence professionnelle, leur motivation et leurs compétences sociales. Au-delà des entretiens de recrutement, les visiteurs peuvent également suivre des **exposés** portant sur les domaines d'activité et les exigences de l'entreprise. L'entreprise peut en outre proposer des **visites de ses locaux ou installations**.

Préparation / Matériel

- Matériel d'information.
- Brochures.
- Mise à disposition de collaborateurs.

Démarche

Journées de recrutement

- Détermination du nombre et du type de postes à pourvoir.
- Elaboration des critères de sélection pour les candidats.
- Invitation des candidats, communication externe ou publicité pour l'événement.
- Préparation des exposés et visites.
- Mise à disposition de matériel d'information pour les visiteurs/candidats.
- Tenue de l'événement.

Foires d'étudiants et de recrutement

- Collecte d'informations sur les différentes foires.
- Sélection des événements en fonction des groupes cibles.
- Contacts avec les organisateurs de la foire.
- Sélection et préparation des collaborateurs.
- Préparation et mise en place du stand et du matériel nécessaire.
- Tenue de l'événement.

Avantages

D'une part, les entreprises peuvent **nouer des contacts personnels** avec les candidats intéressés et, d'autre part, elles ont la possibilité de **présenter leurs concepts directement aux groupes cibles** présents lors de l'événement. Cette démarche permet aux entreprises de pourvoir plus rapidement des [postes vacants](#) par rapport à des actions publicitaires classiques ou en ligne.

Inconvénients

Il est fortement conseillé de préparer, d'organiser et de réaliser ces événements de manière **professionnelle** même si cela nécessite un investissement considérable en temps et en argent.

Volume de travail / Coûts pour l'entrepreneur

Les entreprises peuvent bien sûr tirer profit des instruments décrits ci-avant, mais il faut rappeler que des événements tels que les journées de recrutement engendrent un **gros volume de travail** puisque l'entreprise va prendre en charge toute l'**organisation** et la **planification** dans ses propres locaux. De plus, en fonction de la taille de l'entreprise, il faut impliquer plusieurs collaborateurs pour tenir des exposés ou faire visiter l'entreprise aux candidats. Afin d'assurer le succès d'une telle journée, l'entreprise devra veiller à une communication externe **adéquate**, aussi bien avant et après la tenue de l'événement.

Les salons de l'emploi ou le recrutement dans les écoles nécessitent également un investissement considérable puisque l'entreprise devra concevoir et prévoir un **stand de présentation approprié** et disposer du matériel et du personnel nécessaire. Dans ce contexte, il faut signaler que la présence d'une entreprise à un tel événement en étant mal préparée et avec un stand mal conçu **risque de lui nuire** davantage que si elle décidait de ne pas participer à l'événement.

Chapitre 4 - Recrutement

- Introduction au recrutement
- Recrutement interne
- Recrutement externe

Introduction au recrutement

Le recrutement vise à couvrir les besoins en ressources humaines identifiés dans le cadre de la planification RH, en ayant recours aux canaux et méthodes appropriés pour approcher et atteindre les candidats adéquats, attirer leur attention sur les postes offerts et les amener ainsi à poser leur candidature.

D'une manière générale, on peut distinguer **2 démarches** dans le contexte du recrutement :

- la première consiste à s'adresser à des candidats **déjà présents** dans l'entreprise, par recrutement interne ;
- la deuxième vise le recrutement externe.

Dans ce contexte, il est indispensable d'observer de près le marché de l'emploi et son évolution. Cela permet à l'entreprise de se procurer une **vue d'ensemble** du **type de travailleurs** qui sont disponibles sur le marché à un moment donné. Il convient de choisir la démarche la plus prometteuse au vu de la situation et du besoin.

Le profil requis joue un rôle essentiel puisqu'il détermine les **qualifications, expériences** et **compétences** dont doit disposer le collaborateur potentiel. Par le biais du profil on peut définir le **groupe cible** et ensuite la manière dont celui-ci peut être atteint de manière efficace et à un coût raisonnable. A cet égard, la situation peut beaucoup varier d'un poste à l'autre et il est recommandé d'adapter l'approche en conséquence. Il faudra ensuite rédiger l'offre d'emploi qui doit reprendre les caractéristiques essentielles de la description du poste ainsi que des informations fondamentales sur l'entreprise.

Des travailleurs compétents, engagés et motivés contribuent à renforcer la **capacité d'innovation** de l'entreprise dans son ensemble. De nouveaux collaborateurs peuvent faire progresser l'entreprise, lui procurant de ce fait un avantage déterminant par rapport à ses concurrents.

Qui plus est, des salariés fidèles et compétents permettent à l'entreprise de réaliser des économies, étant donné que des changements fréquents au sein du personnel engendrent des coûts souvent très élevés.

4.1 Recrutement interne

Dans le cadre du recrutement interne, l'entreprise cherche les collaborateurs dont elle a besoin **au sein même de l'entreprise** et s'adresse directement à eux. Pour le collaborateur retenu, il s'agit en l'occurrence :

- soit d'un changement de poste sous forme de **promotion verticale** ;
- soit de **mobilité horizontale** qui consiste en une **affectation dans un nouveau domaine d'activités** sans avancement dans la hiérarchie de l'entreprise.

Le canal interne permet d'atteindre les candidats potentiels d'une manière rapide et peu coûteuse, sans que l'entreprise ait à consentir de gros efforts. Pourvoir un poste en interne suppose cependant l'existence au sein de l'entreprise de **salariés qualifiés** et suffisamment compétents pour occuper le [poste vacant](#).

Il existe plusieurs méthodes pour approcher les collaborateurs :

- la première consiste à publier une **offre d'emploi en interne** ;
- la deuxième consiste à approcher les collaborateurs par le biais de leur **supérieur hiérarchique**.

L'entreprise devra retenir la méthode la plus appropriée en fonction du contexte donné.

Modalités pratiques

Utilité pour l'entreprise

- Economie de coût : frais de recrutement et de formation peu élevés.
- Economie de temps : périodes de recrutement et de formation raccourcies.
- Faible taux de rotation du personnel.

Instruments / Méthodes / Procédures

Offre d'emploi interne

Dans le cadre de cette procédure, l'entreprise publie le [poste vacant](#) via ses **canaux de communication internes** pour inciter les personnes intéressées et disposant des qualifications et compétences requises à déposer leur candidature.

Approche directe des collaborateurs

En l'espèce, les collaborateurs sont directement invités, par exemple par la direction ou par leurs **supérieurs hiérarchiques**, à postuler pour le poste vacant.

Variantes

Offre d'emploi interne

- Panneau d'affichage.
- Circulaire.
- Communication de l'entreprise.

Approche directe des collaborateurs

- Par le directeur ou l'entrepreneur lui-même ;
- Par les supérieurs hiérarchiques ou des collaborateurs du département RH.

Préparation / Matériel

Pour l'une et l'autre démarche, il convient de vérifier en premier lieu s'il existe des **collaborateurs qualifiés** pour le poste à pourvoir au sein de l'entreprise. Cette étape initiale peut se faire par la comparaison du profil du poste avec les dossiers individuels ou dans le cadre d'un entretien avec les supérieurs hiérarchiques, étant donné que ceux-ci sont les mieux placés pour juger des compétences et des capacités d'évolution des candidats potentiels.

Modalités d'exécution

Les aspects les plus importants lors du recrutement en interne sont l'**approche ciblée des candidats potentiels** parmi les collaborateurs ainsi que la **publication du poste à pourvoir** dans l'entreprise.

Démarche

Offre d'emploi interne

- Rédaction de l'offre d'emploi (voir le chapitre 2 - Planification des ressources humaines).
- Publication dans l'entreprise via différents canaux d'information (e-mail à tous les employés, affichage, etc.).

Approche directe des collaborateurs

- Sélection de candidats potentiels sur la base du profil requis et du dossier individuel ainsi que par consultation des supérieurs hiérarchiques.
- Conduite d'un premier entretien.

Avantages

- Les possibilités d'avancement liées au nouveau poste **motivent les collaborateurs** à augmenter leur efficacité et à s'investir davantage ([formation continue](#)).
- Les **gains de temps** au niveau du recrutement et de la formation font en sorte que le collaborateur est rendu opérationnel plus rapidement.
- Etant donné que l'entreprise connaît ses collaborateurs, les relations de **confiance mutuelle** existent déjà.
- Les liens entre l'employé et l'entreprise sont renforcés et la **rotation du personnel diminue**.
- Le risque lié à une mauvaise décision (**erreur de recrutement**) est réduit.

Inconvénients

- Le choix est **réduit** et les **besoins supplémentaires** en ressources humaines **ne sont pas couverts** par le recrutement interne, mais simplement transférés d'un département à un autre.
- L'**esprit de développement et d'innovation** pourrait, le cas échéant, se trouver inhibé.
- L'entreprise doit éventuellement faire face à des **frais de [formation continue](#) élevés** pour former le collaborateur à ses nouvelles tâches.
- Les autres collaborateurs peuvent se sentir **désavantagés** et du coup être **démotivés**.
- Il y a un risque d'**inertie de l'entreprise**.

Volume de travail / Coûts pour l'entrepreneur

Offre d'emploi interne

Le recrutement en interne engendre des frais de personnel liés d'une part à l'**élaboration de l'offre d'emploi** et d'autre part à la **diffusion de l'annonce**. Dans l'ensemble, ces frais sont cependant relativement faibles par rapport au recrutement externe. L'investissement en temps reste également raisonnable puisque la publication via les canaux propres à l'entreprise permet une diffusion rapide.

Approche directe des collaborateurs

L'investissement en temps et en argent nécessaire pour le recrutement par l'approche directe des collaborateurs est encore plus réduit. Globalement, les coûts et les risques liés à un mauvais choix sont très faibles lors du recrutement en interne, puisque l'entreprise connaît l'employé et peut, déjà au préalable, évaluer ses aptitudes et qualifications. Le risque d'**erreur de recrutement** et les coûts afférents sont nettement moins élevés que dans le cas du recrutement externe.

4.2 Recrutement externe

Dans le cadre du recrutement externe, les candidats sont approchés par le biais de **canaux externes**. Pour ce qui est de cette voie de recrutement, il est important de respecter certains critères :

- la **situation sur le marché de l'emploi** joue un rôle essentiel. Il s'agit d'identifier le **type de travailleurs** actuellement disponibles sur le marché et de déterminer si leur profil correspond au [poste vacant](#) ;
- il faut également tenir compte des aspects liés aux **facteurs coût/temps**. Les différentes démarches qui s'offrent aux entreprises pour recruter sur le marché de l'emploi varient fortement en ce qui concerne l'investissement en temps et en argent.

Parmi les procédures de recrutement externe, citons notamment :

- le canal de la **presse écrite** et des médias en ligne ;
- les **médias sociaux** ;
- le recrutement par le biais de **collaborateurs de l'entreprise** ;
- ainsi que le recours à l'**agence pour le développement de l'emploi**, l'ADEM.

Il est également possible de charger un **cabinet de recrutement** afin qu'il publie - de manière anonyme ou au nom de l'entreprise - des annonces ou qu'il cherche, en sa qualité de chasseur de têtes, à débaucher des employés d'autres entreprises. Pour les [petites entreprises](#), cette forme d'acquisition n'est cependant pas très fréquente car très onéreuse.

Modalités pratiques

Utilité pour l'entrepreneur

Le recours à de nouveaux collaborateurs externes permet à l'entreprise d'injecter du sang neuf et donc de renforcer sa **capacité d'innovation**. Contrairement au recrutement interne, cette méthode permet par ailleurs de combler les besoins en personnel puisqu'il n'est pas nécessaire de transférer un collaborateur d'un poste à un autre.

Instruments / Méthodes / Procédures

Presse écrite et médias en ligne

Dans le cadre de cette procédure, une offre d'emploi est publiée dans la presse écrite ou en ligne, soit par l'entreprise elle-même, soit par l'intermédiaire d'une société de conseil spécialisée qui diffuse l'annonce pour le compte de l'entreprise et qui, souvent, prend également en charge la présélection.

Médias sociaux

Les candidats sélectionnés sont recrutés via des **plateformes** ou **forums** sur internet.

Sollicitation par des collaborateurs de l'entreprise

Les candidats sont contactés par le biais des **employés de l'entreprise** qui ont sondé leur entourage personnel.

ADEM

L'aide de l'[agence pour le développement de l'emploi](#) se charge de trouver de nouveaux collaborateurs.

Cabinets de recrutement (Executive Search)

Il s'agit de trouver de nouveaux collaborateurs par l'intermédiaire d'**agences spécialisées**.

Variantes

Presse écrite et médias en ligne :

- quotidiens et hebdomadaires régionaux et nationaux, revues spécialisées ;
- recrutement via des agences spécialisées dans le recrutement en ligne ;
- sites de recherche d'emplois : prestataires opérant au niveau mondial, régional, dans certains secteurs ou métiers ;

- recrutement via le site Internet de l'entreprise.

Médias sociaux :

- Facebook, Twitter, Xing, LinkedIn, etc. ;
- chats en ligne / banques de données avec des offres d'emploi.

Préparation / Matériel

Une bonne préparation est la clé de tout recrutement externe réussi. Il faut définir au préalable, à l'aide d'un profil précis, les **qualifications, compétences** et **capacités** dont le candidat devra disposer. L'étape suivante consiste à définir la manière la plus rapide et la plus efficace pour atteindre le groupe cible visé.

Modalités d'exécution

La préparation minutieuse et intensive ainsi que l'**identification précise** des candidats cibles sont les clés de tout recrutement performant et efficace.

Démarche

- En premier lieu, il faut **rédiger une offre d'emploi** basée sur la description du poste concerné, en veillant à l'**adapter** (style, type de public) au **moyen de publication** (type de support / agence).
- Il faut ensuite **choisir le ou les médias/agences** à utiliser pour atteindre les candidats (voir annexe p. 114).
- Après avoir contacté les médias et obtenu des devis, il faut **sélectionner les médias/agences** qui seront finalement retenus et chargés de la publication.
- L'approche directe des candidats suppose une **préparation** et une **démarche systématiques**.
- Des **plateformes en ligne** sont contactées et des **banques de données de candidats** vérifiées.

Avantages

- Le recrutement externe offre généralement un **choix plus vaste** en candidats.
- Les collaborateurs recrutés en externe génèrent une **nouvelle dynamique** en apportant des idées innovatrices et réduisent ainsi le risque d'inertie de l'entreprise. Les employés issus d'autres entreprises apportent souvent de **nouvelles visions et approches opérationnelles**.
- Les besoins en ressources humaines peuvent être définitivement couverts puisqu'il n'y a **pas de transfert** au sein de l'entreprise.
- Le recrutement via Internet permet en outre d'atteindre des candidats **partout dans le monde** de manière plus efficace et à des frais nettement inférieurs par rapport à la presse écrite classique.

Inconvénients

Surcoûts générés par les annonces et le recours à des agences externes.

Volume de travail / Coût pour l'entrepreneur

Presse écrite et médias en ligne

Les prix des annonces publiées dans la presse écrite ou en ligne **varient considérablement** et peuvent être très élevés. Les coûts dépendent de la **taille de l'offre d'emploi** et du **moyen choisi** ainsi que de son **rayon de diffusion**. Il faut y ajouter les frais de personnel liés à l'élaboration et la rédaction de l'offre d'emploi. En comparaison, le recrutement via le site de l'entreprise est nettement moins coûteux. L'investissement temps est également plus élevé par rapport au recrutement interne, puisqu'il faut d'abord publier l'annonce et ensuite attendre d'éventuels retours des candidats.

Médias sociaux

Les offres d'emploi sur les médias sociaux sont souvent **gratuites** ou, du moins, à faible coût.

Sollicitation par les collaborateurs de l'entreprise

Cette méthode permet des gains en termes de temps et d'argent étant donné que les collaborateurs de l'entreprise peuvent être **approchés directement**. Certaines entreprises vont même jusqu'à **verser une prime** au collaborateur pour tout recrutement réussi.

ADEM

Le recours à l'agence pour le développement de l'emploi n'engendre pas de frais et l'investissement temps reste modéré. La [déclaration d'un poste vacant](#) auprès de l'ADEM est réglementée par la loi et obligatoire pour les entreprises.

Cabinet de recrutement (Executive Search)

Recruter de nouveaux collaborateurs par l'intermédiaire d'une agence spécialisée présente l'avantage que l'on ne rencontre en principe que des **candidats qualifiés, présélectionnés et informés en détail** sur le poste proposé et les tâches qui y sont liées. En règle générale, les coûts sont cependant très élevés et peuvent aller jusqu'à plusieurs mois de salaire. C'est la raison pour laquelle le recours à de telles agences n'est souvent de mise que lorsqu'une **expertise externe supplémentaire** est nécessaire, par exemple en cas de recrutement de cadres supérieurs ou de collaborateurs hautement spécialisés.

Pour vous aider, consultez la checklist relative à ce chapitre :

- Choix des médias (voir annexe p. 114).

Chapitre 5 - Sélection du personnel

- Introduction à la sélection du personnel
- Analyse des CV
- Entretien de sélection
- Tests de sélection

Introduction à la sélection du personnel

Le processus de sélection du personnel consiste à choisir les **bons collaborateurs** à embaucher parmi tous les postulants ayant répondu à l'offre d'emploi publiée en fonction des **critères** et de la description de poste.

Dans une première phase, les dossiers de candidature sont passés en revue afin d'obtenir un rapide aperçu général des candidats. Bon nombre de postulants sont **exclus** à ce moment sans qu'il ne soit procédé à une analyse plus détaillée des documents soumis, étant donné qu'ils **ne remplissent pas les critères fondamentaux** (manque de connaissances linguistiques, expérience professionnelle inadéquate, etc.).

Dans une deuxième phase, les dossiers des candidats restants sont soumis à une **analyse plus approfondie** dans le cadre d'une démarche structurée, à savoir l'étude détaillée de la lettre de motivation, du curriculum vitae, des attestations de travail et des autres documents produits le cas échéant (portefeuille, photos, etc.), afin de les comparer à la description du poste.

Seul les candidats dont les dossiers sont jugés les plus convaincants ou qui s'approchent le plus des critères fixés sont invités à un premier entretien d'embauche. Selon la taille de l'entreprise, ce premier entretien est généralement conduit par un membre du département RH. Il peut être suivi d'un deuxième entretien avec le chef du département proposant le poste à pourvoir. La sélection des candidats peut en outre être confirmée par des tests ou avec l'aide de centres d'évaluation. Lorsqu'il s'agit de fonctions dirigeantes, il est utile de demander aux candidats d'élaborer et de présenter un **exposé** sur leurs **visions** et **stratégies de développement** de l'entreprise.

Dans le cadre du processus de sélection, il faut veiller à ce que le futur collaborateur corresponde au **profil recherché**. Lorsqu'il est sous-qualifié, le postulant risque d'être dépassé tandis qu'une surqualification peut l'amener à se sentir insatisfait, pas assez sollicité et à rapidement vouloir quitter l'entreprise. Il faut aussi évaluer si le candidat a la même **philosophie** que l'entreprise, s'il partage les mêmes **valeurs** et s'il est en mesure de s'intégrer et de s'identifier avec son futur employeur.

S'il est important, dans le cadre du processus de sélection, de recueillir des informations sur le candidat, il est tout aussi essentiel que l'entreprise profite de cette occasion pour fournir au candidat des informations réalistes sur elle-même, son mode de fonctionnement et sur le poste à pourvoir. Il est indispensable que, non seulement l'entreprise, mais également les candidats puissent se faire une **idée objective de la future collaboration**. Ceci permet d'éviter des déceptions, litiges, licenciements, répercussions financières négatives, voire des actions en justice.

5.1 Analyse des CV

Les candidatures et CV qui sont sortis du lot lors du premier tri et/ou qui correspondent aux critères formels sont soumis à une **analyse approfondie**.

Lors de cette analyse des CV (voir annexe p. 115), on vérifie si les postulants ou leurs qualifications, facultés, compétences et expériences correspondent au **profil exigé**. Pour ce faire, il est possible de s'appuyer sur un **questionnaire** ou sur la description du poste afin d'établir des comparaisons et de peser le pour et le contre.

Dans le cadre de la sélection des candidats, il est important d'évaluer à la fois les **aspects professionnels, personnels et sociaux** (qualifications, compétences, expériences, etc.), en les mettant en rapport avec le profil du poste. Pour des raisons déontologiques et juridiques, d'autres critères tels que le sexe, l'âge, l'origine ethnique, l'orientation sexuelle ou la religion ne peuvent et ne doivent pas être avancés comme **facteurs d'exclusion**.

Modalités pratiques

Objectif

L'objectif de cette démarche consiste à évaluer si le candidat peut **correspondre au poste** au vu de sa personne et de ses caractéristiques en **comparant** son parcours personnel, scolaire, académique et professionnel, y compris les **étapes et achèvements importants**, au profil du poste.

Même si elles jouent un rôle subordonné, les **activités supplémentaires**, telles que des séjours à l'étranger, des qualifications complémentaires, des hobbies ou autres activités extra-professionnelles peuvent intervenir dans le processus de prise de décision.

Utilité pour l'entrepreneur

- Le CV permet d'effectuer une **première évaluation** du candidat par rapport au profil du poste.
- L'analyse du CV établit si le candidat correspond au moins aux **exigences formelles** du profil requis, ce qui permettra par la suite de prendre d'autres décisions au niveau du processus de sélection.
- Il est utile de faire l'analyse du CV **au début du processus** puisque l'investissement en temps et en argent nécessaire pour évaluer le CV est **nettement inférieur** à celui requis pour les entretiens ou tests subséquents.

Exemples d'application

- Développement interne.
- Recrutement externe.

Variantes

Curriculum chronologique

Pour les candidats plus jeunes n'ayant pas encore occupé beaucoup de postes au cours de leur vie professionnelle, il est recommandé d'établir une **énumération chronologique** des étapes professionnelles.

Pour les candidats expérimentés présentant un parcours professionnel plus riche, un **curriculum thématique** structuré par **champs d'activités** se prête particulièrement bien puisqu'il donne une meilleure **vue d'ensemble**. Au sein des champs d'activités présentés, il convient de respecter l'**ordre chronologique**.

Curriculum détaillé

Le curriculum détaillé est un outil qui ne convient que dans certains domaines ou pour certains postes. S'il présente l'avantage d'être exhaustif, la multitude d'informations présentées rend le texte difficilement lisible, ce qui fait que son analyse nécessite beaucoup plus de temps que le CV chronologique.

Modalités d'exécution

Décision par adéquation

Les qualités personnelles du candidat sont analysées à la lumière des **critères préétablis**.

Décision par comparaison

Les dossiers de **plusieurs candidats équivalents** sont comparés.

Démarche

Analyse des critères formels

Il s'agit d'examiner si les qualifications, compétences, expériences, etc. du candidat correspondent aux exigences formulées dans la description du poste.

Analyse des postes

Il s'agit de vérifier dans quelle mesure le parcours professionnel antérieur du candidat se caractérise par une **progression continue**.

Analyse chronologique

Ici, les changements de postes de travail et les activités professionnelles sont passés en revue.

Avantages

- **Aperçu rapide** de l'ensemble des candidats.
- Procédure de sélection **peu coûteuse**.

Inconvénients

Afin d'arriver à une évaluation parlante, il faut faire appel à des **instruments** ou **méthodes supplémentaires**.

Volume de travail / Coût pour l'entrepreneur

- L'analyse des CV comporte moins de travail pour l'entreprise que l'entretien d'embauche et les tests de sélection.
- En moyenne, il faut **10 à 20 minutes** pour analyser en détail un CV.

5.2 Entretien de sélection

Après un premier tri des dossiers de candidature, seule une sélection plus restreinte de postulants sera invitée à un **entretien de recrutement** (voir annexe p. 117). En dehors d'une analyse plus approfondie de l'adéquation du candidat du point de vue de ses **capacités professionnelles**, cet entretien en **face-à-face** a également pour objet d'établir un **contact personnel** et d'explorer les facteurs suivants :

- compétences sociales ;
- capacités rhétoriques ;
- réflexion conceptuelle ;
- capacité d'imagination par rapport à l'entreprise et au poste à pourvoir.

Ces entretiens sont destinés à **poser des questions** sur le CV, à interroger le candidat sur d'éventuelles **interruptions** dans son CV ou encore à discuter des **aspirations du candidat**. Il s'agit également d'échanger d'autres informations et de juger dans quelle mesure le candidat, même s'il remplit tous les critères formels, sera à même de **s'intégrer dans l'entreprise** et dans les groupes de travail existants. La présentation du candidat et son **attitude** jouent également un rôle fondamental lors de ces entretiens.

D'une manière générale, cet entretien vise à **approfondir l'échange d'informations** entre l'entreprise et le candidat. Il permet d'avoir une meilleure appréciation et de recueillir des arguments quant à l'adéquation des caractéristiques du candidat par rapport aux exigences du poste. L'entretien sert en outre à donner au candidat un **aperçu de l'entreprise** et de ses mécanismes de fonctionnement afin qu'il puisse se faire une meilleure idée de son futur employeur et du poste à pourvoir.

Modalités pratiques

Objectif

- Se faire une **impression personnelle** des candidats.
- Vérifier les dossiers de candidature.
- Déterminer les **aspirations** des candidats.
- Evaluer l'**employabilité** des candidats.

Instruments / Méthodes / Procédures

Un entretien de sélection peut également se dérouler sous forme d'un **entretien (semi)standardisé** :

- standardisé signifie qu'il existe une **démarche prédéfinie** que la personne qui mène l'entretien est obligée de suivre ;
- semi-standardisé signifie que les questions sont **fixées d'avance**, mais qu'elles peuvent être **modulées** en fonction du déroulement de l'entretien.

L'**interview biographique** est une autre manière de conduire un entretien. Partant de l'hypothèse que la biographie du candidat permet de tirer des conclusions quant à ses **compétences** et son **futur comportement** sur le lieu de travail, des **questions ciblées**, basées sur le CV, sont posées quant au parcours biographique. Cette méthode permet de mieux cerner la **personnalité** du candidat, ses **opinions** et **valeurs** et d'en apprendre davantage sur les **choix de vie** qu'il a opérés.

Variantes

Pour l'entretien de sélection, plusieurs options existent quant au nombre de personnes amenées à opérer une sélection du côté de l'entreprise. On peut distinguer les cas de figure suivants :

- entretien d'embauche **individuel** ;
- entretien d'embauche **à 2** ;
- entretien d'embauche **collectif**.

Préparation / Matériel

- Garder les exigences du poste et le fil conducteur de l'entretien à portée de main.
- Parcourir l'analyse du CV et préparer des questions supplémentaires.
- Définir le ou les interlocuteur(s) et l'ordre dans lequel ils se présentent.
- Visionner les documents, marquer les points à clarifier.
- Préparer des réponses aux questions éventuelles du candidat.
- Fixer le délai pour la prise de décision.

Modalités d'exécution

Même si l'on constate dès le début de l'entretien qu'un candidat est ou n'est pas la bonne personne pour l'entreprise ou pour le poste à pourvoir, il faudra, en toute sérénité, poursuivre l'entretien **jusqu'à la fin**. L'entreprise ne doit pas perdre de vue que ces entretiens d'embauche contribuent également à **construire son image**.

Démarche

- Accueil (mettre le candidat à l'aise par exemple par des questions portant sur le trajet pour venir à l'entretien).
- Présentation de l'entreprise et du poste ou de la fonction concernés, le cas échéant avec une visite du lieu de travail.
- Questions sur les projets personnels (actuels, futurs).
- Questions sur les études et la formation.
- Questions sur l'évolution professionnelle (objectifs et attentes).
- Informations sur les conditions contractuelles.
- Résumé et conclusion.

Avantages

- Les dossiers de candidature peuvent être analysés de manière ciblée.
- Il est possible de se faire une idée précise de la présentation du candidat et de son attitude.
- L'entretien permet de clarifier les attentes et exigences des candidats par rapport à l'employeur.

Inconvénients

Investissement en temps plus élevé par rapport à d'autres méthodes plus simples.

Volume de travail / Coût pour l'entrepreneur

- Avant l'entretien, il est conseillé de procéder à une analyse approfondie des dossiers de candidature afin d'en savoir plus sur le postulant et de pouvoir aborder les points à clarifier.
- Il convient également de préparer les questions à poser afin de conduire l'entretien d'embauche de manière structurée et ne rien oublier.
- La durée de l'entretien d'embauche dépend d'une part du nombre d'interlocuteurs et, d'autre part, du poste à pourvoir.
- Pour les jeunes en début de carrière, l'entretien dure environ une heure tandis que pour les spécialistes ou cadres supérieurs, il peut s'étendre sur 2 heures, voire plus.
- Sauf arrangement contraire convenu au préalable, les frais de déplacement sont habituellement remboursés par l'employeur. Cette pratique vaut pour les stages et les emplois permanents, indépendamment du fait que les 2 parties trouvent un accord ou non.

5.3 Tests de sélection

Les tests de sélection, d'aptitude ou de personnalité sont des **procédures standardisées** et **normées** qui peuvent être utilisées indépendamment de la personne conduisant ces tests ou interviews. Ils permettent, jusqu'à un certain degré, de tirer des conclusions sur le futur **comportement au travail**. Les tests ne sont cependant un outil efficace que lorsqu'ils sont interprétés par rapport à une description de poste.

Il est généralement admis que la qualité du pronostic concernant l'**épanouissement futur** d'un candidat dans une entreprise peut être améliorée jusqu'à un certain degré par l'**utilisation simultanée de plusieurs procédures**.

Il est important de confier la réalisation de ces tests à des **spécialistes formés à cet effet**. Les tests seuls ne suffisent cependant pas à opérer une sélection des candidats.

Personnes concernées

Les entreprises devraient uniquement avoir recours à des tests standardisés lors du processus de sélection si elles se sont assurées que les informations découlant de ces tests sont **pertinentes pour le poste concerné**.

Modalités pratiques

Objectif

- Les tests de sélection, d'aptitude ou de personnalité sont utilisés dans le cadre du processus de sélection RH afin de compléter le profil d'un collaborateur potentiel. Leur but est de fournir une vue ou appréciation supplémentaire et neutre concernant un domaine spécifique.
- Le test de sélection peut être organisé **au début ou à la fin** du processus de sélection RH afin de **corroborer la décision** relative au candidat. Il introduit un dernier **critère objectif** de plausibilité qui empêche une sélection trop subjective et peut appuyer la décision prise.

Utilité pour l'entrepreneur

Contrairement à l'entretien de sélection pour lequel l'exécution et l'évaluation sont faites par la **même personne**, l'exécution et l'évaluation des **tests de personnalité** et **d'intelligence** sont effectués séparément. Lorsqu'un tel test est organisé à la suite d'un entretien de sélection, il permet de compléter l'image subjective des candidats par des **caractéristiques supplémentaires**.

Les **centres d'évaluation** (ou "Assessment Centers") s'avèrent souvent plus pertinents encore puisqu'ils combinent plusieurs procédures (interviews, tests de personnalité et d'intelligence, exercices, etc.). Compte tenu de l'investissement élevé en temps, personnel et coûts que nécessite un Assessment Center, l'entreprise doit évaluer si cela en vaut la peine ou non. Il est également

possible de l'organiser sous une forme plus réduite. Il est cependant indispensable d'avoir recours à des **experts** et de disposer d'**exercices professionnels** adaptés au poste à pourvoir.

Instruments / Méthodes / Procédures

Tests de personnalité

- Les tests de personnalité mettent en évidence les **qualités personnelles** des candidats, telles que leurs attitudes, compétences, intérêts.
- Comparés aux Assessment Centers, les tests de personnalité sont moins onéreux et permettent une bonne comparaison des résultats.
- L'absence de lien par rapport au poste de travail peut être considérée comme un désavantage.

Assessment Center

- L'Assessment Center effectue une observation et évaluation systématiques de la performance des candidats lors de différents exercices et activités.
- Grâce à des tests, présentations, jeux de rôles ou exercices pratiques, il est possible de recueillir des informations quantitatives et qualitatives sur les candidats.
- L'investissement élevé en temps et en argent peut être considéré comme un désavantage.

Tests d'intelligence

- Les tests d'intelligence analysent l'**intelligence générale**, c'est-à-dire les **facultés de compréhension**, de **jugement** et de **réflexion** des candidats.
- Ils ont l'avantage d'être plausibles et compréhensibles pour les candidats, la réussite professionnelle étant elle-même étroitement liée à l'intelligence.

Exemples d'application

- développement interne.
- recrutement externe.

Préparation / Matériel

- Préparation des locaux.
- Sélection des candidats.
- Préparation des exercices/questions.

Démarche

- Définition des objectifs.

- Mise à disposition de la description de poste.
- Sélection des démarches/méthodes/questions.
- Sélection des candidat(e)s.
- Formation des observateurs.
- Mise en œuvre des différents exercices/questions.
- Evaluation des exercices et décision.

Volume de travail / Coût pour l'entrepreneur

- Le volume de travail et les coûts varient en fonction de la procédure.
- Les tests de personnalité et d'intelligence sont généralement moins coûteux que les Assessment Centers, qui, eux, nécessitent un investissement élevé en temps, experts, locaux et documents.
- Même si les processus de sélection standardisés génèrent du travail et des coûts, il ne faudra pas lésiner sur les moyens puisqu'ils permettent de compléter, le cas échéant, les impressions subjectives de l'employeur. De ce fait, ils aident à éviter les mauvaises décisions.

Pour vous aider, consultez les checklists relatives à ce chapitre :

- Analyse des CV (voir annexe p. 115).
- Entretien de sélection (voir annexe p. 117).

Chapitre 6 - Développement des ressources humaines

- Introduction au développement des ressources humaines
- Initiation professionnelle
- [Apprentissage et formation continue](#)
- Organisation du travail
- Gestion de carrières
- Evaluation des collaborateurs
- Systèmes d'incitation

Introduction au développement des ressources humaines

Le développement du personnel couvre l'ensemble des mesures ayant pour objectif la **transmission**, le **développement**, la **promotion**, l'**amélioration** et l'**évaluation des qualifications, compétences ou capacités** dont doivent disposer les collaborateurs d'une entreprise afin d'exécuter au mieux leurs missions actuelles et futures. Les mesures de développement, spécifiques à chaque entreprise, sont fonction des **objectifs de l'entreprise** ainsi que des **intérêts et besoins personnels des collaborateurs**. Le développement RH se doit donc de maîtriser les tensions potentielles entre la réalisation des objectifs de l'entreprise et les objectifs de développement individuels des collaborateurs.

L'**environnement dynamique**, allant de pair avec une évolution constante des savoirs, mais également le fait que nos connaissances n'ont qu'une **durée de vie limitée**, dite "demi-vie du savoir" font en sorte que les salariés doivent **évoluer en permanence** pour s'adapter aux nouvelles exigences. Dans ce contexte, on se réfère souvent à l'**apprentissage tout au long de la vie** puisque des connaissances et capacités non appliquées, répétées et élargies régulièrement, risquent d'entraîner la perte de ce savoir ou de le voir diminuer en valeur et pertinence. Il devient obsolète et, de ce fait, inutile. Pour rester compétitif, il ne suffit donc pas d'engager des collaborateurs qualifiés, encore faut-il que ceux-ci continuent à **développer leurs compétences professionnelles et sociales** en permanence.

La conception de mesures de développement nécessaires devrait dès lors se baser sur les **objectifs et stratégies** de l'entreprise, en partant des compétences réellement existantes. Le développement RH n'est donc pas une fin en soi, mais une démarche intimement liée aux objectifs d'une entreprise et fondamentale pour l'atteinte de ces objectifs. L'investissement ciblé, systématique et permanent dans le domaine du développement RH ne se justifie donc pas seulement par les exigences liées à l'entreprise, mais également par l'**amélioration simultanée** de la motivation et de la **satisfaction au travail** ainsi que par une plus grande fidélité des collaborateurs par rapport à l'entreprise, combinée à une réduction des temps d'absence et de la fluctuation.

Compte tenu des tensions potentielles décrites ci-avant, il convient d'essayer d'instaurer un équilibre entre les objectifs de l'entreprise, d'une part, et les objectifs de développement et de carrière des collaborateurs, d'autre part. Il est essentiel de tenir compte de ces facteurs lors du processus de planification. Le succès du développement RH dépend en large mesure de la disponibilité d'apprendre et d'évoluer tant de la part de l'entreprise que des collaborateurs.

Une entreprise doit en outre prendre en considération que les exigences, objectifs et souhaits des collaborateurs ont évolué dans le contexte du changement des valeurs. De nos jours, l'accent est mis sur l'**épanouissement personnel**, la **prise de responsabilités**, l'**équilibre travail-vie privée** ainsi que les **opportunités de carrière**. La réalisation de ces attentes sur le plan du développement personnel et professionnel peut être encouragée de manière déterminante par le développement RH.

Tout développement RH ciblé doit tout d'abord se baser sur l'**évaluation des besoins en développement des collaborateurs**. Dans le cadre de cette analyse des besoins, les exigences liées au domaine d'activité actuel et/ou futur sont comparées aux qualifications des collaborateurs. Suite à cet état des lieux, il convient de fixer les objectifs, en se posant la question suivante : **quel est l'objectif poursuivi par la mise en œuvre des mesures prévues en matière de développement RH ?**

Dans ce contexte, l'analyse des besoins et la fixation d'objectifs constituent la base d'une planification professionnelle et exécution systématiques, suivies d'une évaluation des différentes mesures. Le processus est généralement clôturé par un contrôle des résultats lors duquel il s'agit notamment d'évaluer et de s'assurer du transfert du savoir. Il est ainsi assuré que les capacités et connaissances acquises par le biais des mesures de développement sont appliquées et intégrées dans le quotidien professionnel. Ce facteur est particulièrement important étant donné que le développement souhaité des collaborateurs n'a lieu que lorsque les capacités acquises sont appliquées de manière régulière et permanente.

6.1 Initiation professionnelle

L'initiation professionnelle (voir annexe p. 121) est un concept à mi-chemin entre le développement RH et la sélection du personnel. L'initiation professionnelle regroupe toutes les mesures contribuant à **familiariser le nouveau collaborateur avec les procédures de travail** et les **conditions cadres** de l'entreprise. Ces mesures peuvent aller d'une **journée d'accueil** jusqu'à une **première évaluation** après plusieurs mois, par exemple à l'occasion de la fin de la période d'essai.

L'objectif de l'initiation professionnelle ne se limite pas à l'apprentissage des nouvelles tâches, mais vise également l'**intégration du nouveau collaborateur** dans les structures sociales existantes au sein de l'entreprise. L'initiation professionnelle est conçue avant tout comme un **processus d'information** dont le déroulement et les mesures peuvent parfaitement être planifiés à l'avance.

Pour l'entreprise, l'initiation des nouveaux embauchés constitue un défi économique particulier puisque, pendant la période d'essai ou peu après, elle se voit confrontée à des **taux de fluctuation élevés** et, par conséquent, aux coûts afférents. Un processus d'initiation soigneusement planifié et structuré représente ainsi un facteur fondamental en vue d'une **bonne collaboration** avec les nouveaux collaborateurs.

Modalités pratiques

Objectif

L'initiation professionnelle systématique et ciblée vise la **familiarisation des nouveaux collaborateurs** avec leurs domaines d'activités ainsi que leur **intégration dans l'équipe**.

Elle doit également aider les salariés à **apprendre à connaître** l'entreprise, à se **familiariser avec le nouveau poste** et à **s'initier aux nouvelles tâches** afin qu'ils soient le plus rapidement possible en mesure d'exécuter leur travail de manière autonome et responsable.

Utilité pour l'entrepreneur

L'utilité d'une initiation professionnelle adéquate se reflète tant au niveau de l'**impact positif** sur la motivation des nouveaux collaborateurs que sur leur **disponibilité à s'investir** et contribue à **renforcer leur attachement** à l'entreprise.

Instruments / Méthodes / Procédures

Journée d'insertion

De nombreuses entreprises saisissent l'occasion pour offrir aux nouveaux collaborateurs, lors de leur première journée de travail, un **programme d'insertion** servant à fournir une série d'informations, à présenter l'entreprise et à donner des explications sur les **conditions générales de travail** (droits et obligations). Ces journées se clôturent généralement par la présentation du chef de département, une première initiation au poste de travail et la rencontre avec les nouveaux collègues.

Stages

Le stage (voir annexe p. 120) est une activité pratique dans une entreprise, limitée dans le temps et destinée à **préparer le stagiaire à la profession**. Il permet de compléter les connaissances et capacités acquises ou restant à acquérir par une **expérience pratique sur le terrain**.

Instruction sur le poste de travail

Cette méthode consiste en la **transmission ciblée**, par le supérieur hiérarchique ou un collègue expérimenté, des **capacités et connaissances requises pour l'accomplissement d'une tâche** au collaborateur. L'instruction peut également servir à **améliorer l'exécution** d'une tâche.

Programmes pour jeunes diplômés

Ce sont des programmes d'initiation dédiés, permettant d'acquérir une **vue d'ensemble systématique** de l'entreprise et de ses multiples activités. Ces programmes s'adressent en règle générale à de jeunes diplômés universitaires dont ils visent à faciliter l'insertion professionnelle après une formation essentiellement théorique.

Séminaires d'introduction

Il s'agit de **mesures systématiques et formalisées**, organisées dans le but d'initier de nouveaux collaborateurs à leur poste de travail. Les séminaires d'introduction servent en outre à intégrer les nouveaux collaborateurs au sein de la communauté de l'entreprise.

Exemples d'application

- Un nouveau collaborateur rejoint l'entreprise.
- Un collaborateur change de poste.

Variantes

- Intégration de nouveaux collaborateurs à l'aide de **plans d'insertion**.
- Accompagnement des nouveaux collaborateurs par un **système de parrainage**.

Préparation / Matériel

Il est essentiel que l'entreprise mette au point une **procédure d'instruction systématique** afin de permettre à ses collaborateurs de se préparer au nouveau collaborateur et à la nouvelle situation. Ensuite, il convient d'**informer le nouvel embauché sur le processus d'initiation** afin de le mettre à l'aise et de déterminer d'éventuelles connaissances préalables.

Modalités d'exécution

La réussite de l'initiation professionnelle dépend avant tout d'une préparation systématique, éventuellement basée sur un **plan d'insertion standardisé**.

Démarche

L'initiation professionnelle se déroule en **3 phases** :

- la première consiste en la **démonstration de l'activité**, appuyée par des explications et la motivation de la démarche ;
- dans une deuxième phase, le nouveau collaborateur **exécute lui-même la tâche sous surveillance**, ce qui lui permet de combler d'éventuelles lacunes de compréhension ;
- ensuite, le nouveau collaborateur continue d'exécuter sa tâche sous surveillance jusqu'à ce qu'il la maîtrise, c'est-à-dire le moment à partir duquel il n'a **plus besoin d'instructions** et peut travailler de manière autonome.

Avantages

- Le nouveau collaborateur se sent **bien accueilli** dans l'entreprise, ce qui peut faciliter son intégration.
- Le rythme de croisière est rapidement atteint au niveau du travail quotidien.
- Les nouveaux collaborateurs sont en mesure de **s'impliquer plus rapidement** au sein de l'organisation.
- L'entreprise peut profiter plus vite de leurs capacités et connaissances.

- Le **taux de fluctuation** au cours de la phase d'initiation se trouve **réduit**.
- L'entreprise **améliore son image**.

Inconvénients

- Le suivi du nouveau collaborateur demande un **investissement en temps élevé**.
- L'initiation professionnelle demande un **travail de planification accru**.
- Le travail au quotidien peut être perturbé.

Volume de travail / Coût pour l'entrepreneur

Ce poste couvre toutes les dépenses concernant la formation des nouveaux collaborateurs sur leur poste de travail, ainsi que les collaborateurs impliqués et leur investissement en termes de temps. Les frais sont occasionnés en l'occurrence par :

- la séance d'accueil ;
- l'entretien d'introduction ;
- la surveillance lors de l'initiation ;
- l'entretien de feedback ;
- la transmission d'informations ;
- ainsi que la concertation avec les différents départements et leurs collaborateurs.

L'ampleur et l'intensité de l'initiation professionnelle dépendent de **plusieurs facteurs** :

- les valeurs et normes de l'entreprise ;
- les conditions générales de travail ;
- le type de poste ;
- le niveau de qualification du nouvel embauché, etc.

Il ne faut pas sous-estimer l'importance de ces mesures car un [licenciement pendant la période d'essai](#) ou une initiation défailante engendrent des **frais et dépenses considérables**.

L'utilisation d'un concept structuré d'initiation professionnelle et systématique nécessite un effort unique et important de planification, mais permet de réduire ultérieurement l'investissement en temps et s'avère donc nettement plus avantageux qu'un nouveau recrutement.

Par ailleurs, une gestion efficace du savoir contribue à réduire la durée de la période d'initiation professionnelle, d'où un impact positif tant au niveau des frais que sur le plan de la motivation.

6.2 Apprentissage et formation continue

L'apprentissage et la formation continue au sein de l'entreprise sont **2 facteurs essentiels** d'une politique de développement RH réussie. Il s'agit de planifier et d'exécuter des mesures d'initiation et de développement professionnels des collaborateurs.

Afin d'assurer leur succès à long terme, les entreprises doivent pouvoir s'appuyer en toute confiance sur les connaissances et capacités de leur personnel. Des **collaborateurs qualifiés et compétents** ne sont donc pas seulement essentiels pour maintenir, voire améliorer la performance d'une entreprise

et la motivation de ses employés, mais représentent également une **composante clé** de la valeur de l'entreprise.

Dès lors, l'apprentissage et la formation continue peuvent être considérés comme un **avantage concurrentiel** de taille sur des marchés hautement compétitifs. Ces mesures de formation, comprenant notamment la **formation méthodique**, les **séminaires**, les **mesures de qualification** ainsi que l'apprentissage en ligne (**e-learning**), ne devraient toutefois pas être réservées à un groupe restreint de collaborateurs, mais, au contraire, être perçues comme un investissement dans le système complexe et interconnecté que représente l'entreprise.

Modalités pratiques

Objectif

L'objectif de l'apprentissage et de la formation continue consiste en la **transmission de savoir-faire spécifique** ainsi que de **compétences sociales et organisationnelles** dans le but d'améliorer la qualification professionnelle. Il s'agit donc d'une mesure de préparation et d'accompagnement professionnelle des collaborateurs. La formation continue permet d'une part à l'entreprise de s'adapter aux **évolutions permanentes** auxquelles elle est soumise et, d'autre part, de **préparer ses collaborateurs à des fonctions dirigeantes ou des tâches spéciales**.

Utilité pour l'entrepreneur

L'utilité première réside dans le **renforcement des compétences** et la **promotion du développement personnel** des collaborateurs. Il s'ensuit en règle générale une augmentation de la performance professionnelle et par là une meilleure exécution des tâches sur le poste de travail, ce qui constitue un avantage concurrentiel permettant à l'entreprise de maintenir, voire d'augmenter, l'employabilité de son personnel.

Instruments / Méthodes / Procédures

Instruction méthodique

Cette démarche correspond à la **transmission ciblée, structurée et systématique**, par le supérieur hiérarchique ou des collègues expérimentés, de capacités et compétences non encore acquises.

Séminaires

Il s'agit de **séances d'apprentissage et d'enseignement limitées dans le temps** dont le but est de véhiculer ou d'approfondir des connaissances ou compétences professionnelles et méthodiques. L'entreprise peut offrir ces séminaires **en interne** ou **choisir des prestataires** parmi les **fournisseurs de formations externes**.

Formation en ligne (e-learning)

La **formation à distance** désigne des offres de formation proposées via des **médias électroniques ou digitaux** et les instruments afférents. Cette méthode est donc largement indépendante du temps et du lieu.

Exemples d'application

- Acquisition des compétences manquantes dans l'entreprise par l'apprentissage et la formation continue.
- Introduction de nouveaux produits et de nouvelles technologies, acquisition de nouveaux clients ou marchés, nouvelles dispositions législatives.
- Consolidation et approfondissement des connaissances et capacités des collaborateurs.
- Qualification des collaborateurs en interne.

Variantes

- Apprentissage et formation continue à temps plein ou à temps partiel, à court ou à long terme.
- Apprentissage et formation continue internes ou externes, qualifiants ou non (voir annexes p. 126, 127 et 128).
- Apprentissage et formation continue individuels ou collectifs.
- Apprentissage et formation continue on-the-job ou off-the-job.

Préparation / Matériel

L'entreprise devrait disposer de **spécialistes internes ou externes** capables d'élaborer et de transposer un plan d'apprentissage / de formation continue.

Toute mesure d'apprentissage ou de formation continue doit être précédée d'une **analyse des besoins** (voir annexe p. 124) en matière de développement des collaborateurs. Compte tenu de la politique de l'entreprise et des objectifs de développement fixés, il convient d'analyser, sur la base du profil d'activité, quelles sont les connaissances et capacités dont les collaborateurs devraient disposer ou qui font encore défaut. Les mesures de formation à mettre en œuvre sont déterminées sur la base de la comparaison de l'état actuel des compétences par rapport à l'état souhaité.

Ainsi, un plan d'apprentissage / de formation continue est élaboré dans l'optique de **combler l'écart entre l'état actuel et l'état souhaité**. Ce plan comporte toutes les mesures nécessaires, les modalités d'exécution ainsi que les participants visés.

A l'issue de cette phase de préparation, la planification systématique, la préparation et l'organisation des différentes mesures d'apprentissage / de formation continue sont entamées. Il s'agira de :

- préparer des séminaires ;
- élaborer les supports de cours ;
- engager des formateurs ;

- réserver des locaux ;
- et informer les participants.

Ensuite, il convient de **lancer l'exécution concrète et pratique** des mesures d'apprentissage / de formation continue planifiées et préparées au préalable.

Enfin, les mesures d'apprentissage et de formation continue sont **évaluées** par rapport à la satisfaction des participants et à leur efficacité. Il faudra également veiller à ce que les différentes mesures soient **transposées sur le lieu de travail et intégrées dans le quotidien professionnel**.

Avantages

- Développement de spécialistes issus des rangs des collaborateurs et adaptés aux besoins de l'entreprise.
- Collaborateurs bien formés et disposant du savoir-faire requis au niveau de l'entreprise.
- Renforcement de l'estime de soi des collaborateurs.
- Augmentation de la satisfaction des collaborateurs grâce à l'effet de reconnaissance et de valorisation.
- Niveau élevé d'identification du personnel avec l'entreprise.
- Amélioration de l'image de l'entreprise.
- Cofinancement des mesures d'apprentissage et de formation continue par des [aides étatiques](#).

Inconvénients

- Efforts de planification et de financement accrus.
- Nécessité de la volonté d'apprendre et d'évoluer de la part des collaborateurs.
- Nécessité de l'application et du transfert des capacités et connaissances acquises dans le quotidien professionnel.

Volume de travail / Coût pour l'entrepreneur

La décision sur l'organisation d'une mesure d'apprentissage / de formation continue dans l'entreprise dépend souvent de l'**analyse coût-bénéfice** effectuée par l'entreprise. Or, il arrive souvent que les coûts pour une mesure de formation soient mal calculés et, par conséquent, le bénéfice mal évalué, puisqu'il n'est pas facile de déterminer avec précision l'efficacité et la **rentabilité d'une formation**.

Il faut toutefois garder à l'esprit que des collaborateurs qualifiés et compétents représentent un **facteur essentiel** pour la **compétitivité de l'entreprise** et peuvent avoir un impact déterminant sur la qualité du travail, l'employabilité et la productivité.

Les mesures d'apprentissage et de formation n'engendrent pas seulement des revenus, mais également des frais. Par-là, il faut entendre, au-delà des frais directs, également les **frais indirects** générés par de telles mesures. Parmi ceux-ci figurent :

- les **frais occasionnés** par les participants mêmes ;

- le **temps libre investi** ;
- le **manque à gagner** (heures supplémentaires payées) ;
- les **frais de trajet** ;
- ou la **préparation** et le **suivi** des mesures de formation.

Le matériel pédagogique, la libération des employés, leurs frais de restauration et de logement tout comme les frais d'inscription et d'examen sont par contre comptabilisés dans les frais directs. Les exemples cités se rapportent à la participation à des formations externes et il ne faut pas oublier que les formations organisées en intra-entreprise peuvent s'avérer moins coûteuses. Les formations organisées par l'entreprise sont malgré tout considérées comme un **investissement dans l'avenir**.

6.3 Organisation du travail

Les mesures relatives à l'organisation du travail comportent, d'une part, l'**élargissement quantitatif et qualitatif des tâches** et, d'autre part, la **rotation systématique des postes** parmi le personnel de l'entreprise.

L'organisation systématique du travail permet non seulement de promouvoir les compétences professionnelles et sociales des collaborateurs, mais également d'éviter la **monotonie au travail** et, ainsi, d'augmenter la motivation des collaborateurs.

Dans le cadre de cette initiative de développement RH, il est important de **planifier** systématiquement les mesures relatives aux postes de travail afin d'atteindre ainsi le niveau de qualification souhaité des collaborateurs.

Modalités pratiques

Objectif

Faire changer les collaborateurs de champ d'activité et d'organisation du travail doit leur permettre d'acquérir des **qualifications** et **compétences supplémentaires**, tout en évitant la **monotonie au travail**.

D'autres objectifs sont :

- l'accroissement de la **satisfaction au travail** ;
- l'accroissement de la motivation des collaborateurs ;
- ainsi que la création d'un **impact positif sur leurs performances**.

Utilité pour l'entrepreneur

Les mesures en matière d'organisation RH exercent une influence positive sur les **performances** des collaborateurs tout en augmentant leur **flexibilité** et **employabilité** dans différents domaines d'activité. Le renforcement de la motivation et de la **satisfaction au travail** sont des atouts supplémentaires.

Comparé à d'autres mesures dans ce domaine, l'avantage de cette méthodologie, en tant qu'outil de développement RH, réside dans la **transposition immédiate des contenus didactiques dans la pratique**, puisque ceux-ci sont directement véhiculés sur le poste de travail.

L'instruction est généralement confiée à un dirigeant ou un expert et porte sur la **transmission de capacités et de connaissances** liées au travail de manière à créer un environnement propice pour l'accomplissement des tâches.

Instruments / Méthodes / Procédures

"Job enrichment" ou enrichissement des tâches

Dans le cadre du "job enrichment" (voir annexe p. 137), le collaborateur assume, outre ses activités habituelles, de nouvelles tâches d'un **niveau qualitatif plus élevé**. Cette mesure correspond à un **enrichissement vertical des tâches**.

"Job enlargement" ou élargissement des tâches

Dans le cadre du "job enlargement" (voir annexe p. 136), dehors de ses activités habituelles, le collaborateur assume des tâches supplémentaires du **même niveau**. Cette mesure correspond à un **élargissement horizontal des tâches**.

"Job rotation" ou rotation des postes

La "job rotation" (voir annexe p. 138) désigne le changement systématique et planifié de poste ou de département au sein d'une même entreprise. Cette mesure correspond à un **changement transversal des tâches**.

Variantes

- Organisation RH en tant que travail individuel.
- Organisation RH en tant que travail de groupe.

Préparation / Matériel

L'exécution de mesures d'organisation du travail présuppose la **définition des nouvelles tâches** ainsi que des **besoins en qualifications et compétences** par la comparaison de l'état actuel et de l'état souhaité. La planification et la mise en œuvre des mesures sont effectuées sur la base des informations ainsi recueillies.

Démarche

Toute mesure d'organisation du travail doit débiter par la **préparation du département et des collaborateurs** à la mesure de développement ainsi que par la **définition des objectifs de formation**.

Cette étape est suivie par la mise en œuvre de la mesure selon le **concept de planification élaboré**.

Avantages

- Obtention d'une vue d'ensemble des différents domaines d'activités.
- Développement des collaborateurs axé sur l'entreprise.
- Diminution du degré de spécialisation, augmentation de la flexibilité et de la mobilité.
- Renforcement de l'autonomie et de la capacité d'adaptation des collaborateurs.
- Réduction de la monotonie, stimulation de la créativité et augmentation de la motivation, de l'intérêt et de la satisfaction au travail.
- Globalement, valorisation de l'entreprise dans son ensemble.

Inconvénients

- Perturbation des flux de travail quotidiens.
- Insatisfaction en cas de surmenage/sollicitation insuffisante des collaborateurs.
- Insatisfaction des collaborateurs spécialisés, obligés de s'initier sans cesse à de nouveaux domaines d'expertise.
- Efforts de planification accrus.
- Résistance au changement.

Volume de travail / Coût pour l'entrepreneur

Chiffrer les frais et dépenses de même que les rendements générés par les mesures d'organisation du travail n'est pas chose facile. Ils dépendent de facteurs très variés tels que le nombre de collaborateurs et de départements concernés ou encore d'éléments comme le temps, le lieu et le domaine d'activité. La **planification professionnelle et systématique des mesures** est essentielle dans le cadre de l'organisation des tâches.

Même si ces mesures demandent donc des efforts accrus au niveau de l'organisation et de l'investissement temps, elles sont finalement payantes dans la mesure où elles permettent un **développement des collaborateurs axé sur les exigences de l'entreprise**. Dans ce contexte, l'appréciation, par l'entreprise, de l'utilité des mesures de développement par rapport aux frais joue, bien entendu, un rôle décisif. Les dépenses sont fonction de l'ampleur et de l'intensité de la mesure mise en œuvre. Il faut cependant relever que, comparée à d'autres mesures de développement RH, l'organisation du travail occasionne **relativement peu de frais**.

Tant la planification que l'exécution et le contrôle sont pris en charge **en interne** et ne nécessitent **pas d'intervention de prestataires externes** ou d'autres supports didactiques. Une fois le système en place, sa mise en œuvre demande peu d'efforts supplémentaires.

6.4 Gestion de carrières

Les collaborateurs ne veulent pas seulement être sollicités, mais également **soutenus dans leur carrière professionnelle**. L'entreprise devrait par conséquent leur offrir la possibilité de concevoir des **objectifs de carrière personnels** et les aider à les atteindre. Le [mentoring](#) et le **coaching**, la **gestion de projets** et l'**attribution de nouvelles tâches** et **responsabilités** sont autant d'approches susceptibles de favoriser une telle gestion de carrières.

Modalités pratiques

Objectif

Il convient de soutenir l'**évolution de carrière systématique et proactive** des collaborateurs au sein d'une entreprise par des mesures ciblées de **développement professionnel**, afin d'en tirer un bénéfice d'apprentissage et de développement optimal.

Il s'agit de proposer aux collaborateurs des **perspectives professionnelles et personnelles à plus long terme** et de promouvoir leur **potentiel de développement** en harmonie avec les objectifs de l'entreprise.

Utilité pour l'entrepreneur

Pour l'entreprise, l'utilité première de la démarche consiste à couvrir de manière plus efficace ses **besoins en spécialistes** et en **cadres-dirigeants** par des mesures ciblées de développement RH et d'évolution de carrière. Dans ce contexte, il est fondamental d'identifier et de renforcer de manière systématique et ciblée les **forces des collaborateurs** à promouvoir et de remédier à d'**éventuelles faiblesses**. Par ailleurs, de **nouveaux défis** permettent de stimuler la motivation et l'**engagement** des employés.

Instruments / Méthodes / Procédures

Coaching

Les personnes coachées sont **accompagnées et conseillées par un coach** afin de leur **faciliter la familiarisation avec de nouvelles tâches** ou leur initiation au domaine de la gestion du personnel. Le coach peut être un **collaborateur expérimenté** de l'entreprise ou provenir d'une **société de conseil externe**.

Il faudra veiller à ce que le coach puisse faire valoir une **formation adéquate** et qu'il travaille sur la base d'une **méthodologie reconnue**. Le coach met son savoir et son expérience à la disposition des collaborateurs qu'il suit, tout en les aidant notamment dans des **situations problématiques ou conflictuelles concrètes**.

Mentoring

Les [mentors](#) accompagnent des collaborateurs que l'entreprise souhaite préparer de manière ciblée à des **tâches plus ambitieuses** et des **niveaux de responsabilités plus élevés** grâce à un **programme de développement axé sur le moyen terme**.

Il s'agit principalement de **jeunes cadres** dont il faut développer les compétences dans différentes fonctions au sein de l'entreprise. Le mentor, situé à un niveau hiérarchique plus élevé de la même entreprise, est l'interlocuteur le plus important sur le plan personnel et professionnel pour toutes les questions relatives à l'évolution de carrière. Il surveille les progrès et **opère des réajustements** dans le cadre d'**entretiens réguliers** de feedback. La richesse de son expérience ainsi que ses compétences sociales jouent bien entendu un rôle fondamental à cet égard. Même si aucune formation formelle n'est prévue pour le mentoring, la direction ne devrait avoir recours qu'à des dirigeants **particulièrement aptes** à assumer cette fonction.

Gestion de projets

Lorsque l'entreprise est confrontée à des missions transversales ou souhaite introduire de nouvelles procédures, comme par exemple l'augmentation de la **satisfaction des clients** ou le développement de **nouveaux produits**, elle met souvent en place des équipes de projets composées de collaborateurs de différents départements. Ces projets, qui requièrent un **haut degré de flexibilité**, de communication et de **collaboration**, se prêtent particulièrement bien pour promouvoir l'évolution de carrière de dirigeants potentiels, dans la mesure où les projets leur permettent de **mettre en valeur** leurs compétences professionnelles et capacités de leadership.

Attribution de nouvelles responsabilités

Pour l'évolution de leur carrière, il est utile que les collaborateurs puissent s'initier rapidement et efficacement à de **nouvelles missions**, de **nouveaux domaines d'activités** et soient à même d'assumer **davantage de responsabilités**. Afin de garantir la réussite de telles mesures, il importe que les entreprises préparent les collaborateurs prometteurs de manière ciblée à leur promotion imminente par le biais de séminaires de préparation et de management.

Exemples d'application

Les efforts consacrés aux différentes mesures de gestion de carrière des collaborateurs doivent être proportionnels à l'utilité première pour l'entreprise. C'est de cette considération que dépendent finalement les mesures à mettre en œuvre.

Exemples :

- **coaching** : développement des capacités de leadership dans un contexte de promotion, de résolution de problématiques spécifiques ou de développement personnel ;
- [mentoring](#) : programmes pour jeunes diplômés, programmes d'initiation, développement des cadres dirigeants, compétences méthodologiques ;
- **gestion de projets** : développement de compétences professionnelles et de leadership (communication, collaboration, coordination, etc.) ;
- **attribution de nouvelles responsabilités** : promotion, élargissement des compétences.

Démarche

Coaching

- Sélection du coach (interne/externe).
- Elaboration d'un plan de coaching.
- Suivi du plan de coaching.
- Entretiens de feedback avec les personnes concernées.
- Planification éventuelle d'un programme de suivi.

Mentoring

- Sélection du [mentor](#) et des collaborateurs appropriés par le département RH.
- Prise de contact entre mentors et mentorés.
- Transmission par le mentor de son savoir et de son expérience.
- Accompagnement à plus long terme du collaborateur par le mentor dans le cadre de nouvelles tâches.

Gestion de projets

- Détermination du projet avec planification des ressources et étapes clés.
- Sélection des membres de l'équipe de travail.
- Prise de contact avec explications sur les objets du projet et distribution des rôles.
- Mise en œuvre du projet avec contrôle/feedback permanents.
- Clôture du projet.
- Entretien d'évaluation, fixation de nouveaux objectifs.

Attribution de nouvelles responsabilités

- Sélection des candidats.
- Entretien de fixation des objectifs.
- Préparation, insertion et initiation aux nouvelles responsabilités.
- Contrôle/feedback permanents.
- Fixation de nouveaux objectifs.

Avantages

- Bonne assimilation de l'apprentissage grâce au suivi personnel.
- Préparation optimale aux futures tâches.
- Développement d'experts et de dirigeants en fonction des besoins de l'entreprise.
- Stimulation de la motivation et de l'engagement.

Inconvénients

- Jalousies suite à la sélection ciblée d'un groupe restreint de collaborateurs individuels pour participer à des programmes.
- Echec en cas de préparation et d'accompagnement insuffisants de la mesure.
- Revers lorsque les collaborateurs se sentent dépassés au cours d'une mesure de développement de carrière.
- En cas de réorganisation de l'entreprise pendant la durée de la mesure, les qualifications nouvellement acquises par les collaborateurs promus ne seront éventuellement plus requises.

Volume de travail / Coût pour l'entrepreneur

Coaching

Le niveau des coûts dépend du **type de coaching**. En cas de recours à un **coach externe**, celui-ci doit bien sûr être **remunéré**. Les frais de coaching par heure varient en fonction du **type** et du **degré de difficulté**. De même, lorsque le coach fait partie de l'entreprise, il faut calculer le **coût total par heure** compte tenu de son salaire.

Mentoring

Le [mentoring](#) ne devrait pas augmenter les coûts de manière sensible dans la mesure où le mentor assume cette fonction dans le cadre de son **contrat de travail existant**.

Gestion de projets

Les seuls coûts générés sont ceux liés, le cas échéant, à l'organisation préalable d'une **formation** pour toutes les personnes impliquées dans le projet et, éventuellement, la répétition d'une telle mesure en cours de route.

Attribution de nouvelles responsabilités

Les seuls coûts générés sont ceux liés, le cas échéant, à l'organisation préalable d'une **formation** et la répétition d'une telle mesure en cas de besoin, ou au recours à un coach.

6.5 Evaluation des collaborateurs

L'évaluation systématique des collaborateurs a pour objectif d'évaluer et de développer de manière méthodique et ciblée le **potentiel**, les **comportements** ainsi que les **compétences** des collaborateurs individuels sur la base d'une **rétrospection**, d'une **analyse de la situation actuelle** et d'une **projection** (situation souhaitée).

L'évaluation des collaborateurs a lieu dans le cadre d'un **entretien d'évaluation** (voir annexe p. 129) destiné à fixer des objectifs et fournir un feedback.

Pour les supérieurs hiérarchiques, cette démarche fournit une orientation précieuse lorsqu'il est question de la gestion et du développement de leurs collaborateurs.

Un tel instrument peut avoir un impact positif sur la motivation et contribuer à augmenter la performance à condition d'être correctement utilisé.

Modalités pratiques

Objectif

L'évaluation des collaborateurs correspond à une analyse de l'**écart existant entre la situation actuelle et la situation souhaitée** concernant les **compétences** des collaborateurs et les **exigences** liées au poste de travail. Le but est de promouvoir à la fois le **potentiel des collaborateurs** et **celui de l'entreprise** par une analyse systématique de la situation de travail.

Cette démarche prévoit l'**analyse des forces et faiblesses** des collaborateurs d'une entreprise et devrait être considérée comme une mission continue des dirigeants, visant à motiver les employés à atteindre les objectifs de l'entreprise et à développer leurs compétences par des mesures adéquates.

Utilité pour l'entrepreneur

- Outil servant à optimiser le pilotage et le développement de l'ensemble des groupes de collaboration dans l'entreprise.
- Amélioration stratégique de l'efficacité, de la productivité et, ainsi, de la compétitivité de l'entreprise.
- Amélioration de la qualité et de la culture du leadership.
- Pilotage des performances et du développement des collaborateurs.
- Evaluation juste et systématique en vue de promouvoir la transparence dans l'entreprise.
- Identification et développement du potentiel des collaborateurs.

Instruments / Méthodes / Procédures

Entretien d'évaluation

Il s'agit d'un **entretien confidentiel** en face-à-face qui a pour objet d'échanger sur des sujets liés au poste de travail. Dans la mesure où diriger signifie communiquer, l'entretien d'évaluation est un élément important dans le cadre des relations avec le personnel.

L'entretien d'évaluation, qui compare les exigences du poste avec la performance du collaborateur, devrait avoir lieu régulièrement et **au moins une fois par an** afin de permettre une **évaluation optimale** et un développement professionnel et personnel continu. Les entretiens d'évaluation faisant partie des missions des dirigeants, une **responsabilité particulière** incombe à tous les supérieurs hiérarchiques lorsqu'il s'agit d'assurer des **entretiens de qualité**.

Fixation d'objectifs

Dans ce contexte, il y a lieu d'évaluer d'abord dans quelle mesure les **objectifs fixés ont été atteints** pour ensuite en convenir de nouveaux. Par objectifs, il faut entendre des résultats de travail **clairement définis ou souhaités** et fixés dans le temps. Ce n'est que par la fixation d'objectifs que l'évaluation systématique des collaborateurs se transforme en un outil de gestion et de développement RH moderne.

Systèmes de feedback

La capacité à formuler un feedback sur le travail accompli par un collaborateur (et non sur la personne) est un outil de gestion précieux puisqu'il améliore la collaboration et les relations entre les cadres dirigeants et les collaborateurs. Un entretien de feedback efficace **stimule** la motivation, encourage le **développement personnel** et a un **impact positif sur le climat** de l'entreprise.

Exemples d'application

- Entretien d'évaluation annuel du personnel.
- Entretien d'évaluation en cas d'intention de promotion.
- Entretien d'évaluation à la fin de la période d'essai ou à la suite d'un événement marquant.

Préparation / Matériel

Différents types de checklists, de formulaires et de questionnaires sont à prévoir (voir annexes en fin de chapitre).

Démarche

- Elaboration d'un système unique d'évaluation des collaborateurs s'appliquant à l'ensemble de l'entreprise et des documents nécessaires.
- Préparation ciblée et systématique des dirigeants.
- Préparation de l'entretien par le dirigeant en vue de créer des conditions de déroulement optimales.
- Information et préparation (auto-évaluation) de la part des collaborateurs.
- Conduite de l'entretien (voir annexes p. 129 et 131) : rétrospective (feedback et commentaires sur l'atteinte des objectifs), discussion portant sur la situation actuelle, perspectives (fixation de nouveaux objectifs).
- Documentation de l'entretien d'évaluation.
- Suivi de l'entretien, exécution des mesures de suivi convenues (formation continue, promotion, changement de poste) et contrôle systématique des mesures mises en place.

Avantages

- Forte motivation en cas de fixation d'objectifs individuels clairs et nets et possibilité de réalisation efficace de ces objectifs.
- Evaluation et développement optimaux et personnalisés des collaborateurs.
- Augmentation de la satisfaction des collaborateurs et amélioration de l'image de l'entreprise.

Inconvénients

- Difficulté d'établir des comparaisons car chaque évaluation est personnelle et différente et les objectifs varient d'une personne à l'autre.

- Peur du jugement et de répercussions négatives, par exemple sur la carrière et la rémunération.
- Les évalués n'ont qu'un seul but : atteindre les objectifs.
- L'évaluation individuelle demande de gros efforts en temps et en planification.
- Les mesures restent sans impact durable si les collaborateurs n'acceptent pas l'évaluation ou les objectifs fixés.

Volume de travail / Coût pour l'entrepreneur

Quand il s'agit de déterminer les efforts et les coûts liés à l'introduction d'un système d'évaluation des collaborateurs, il n'existe pas de réponse généralement valable. Il faut inclure tous les frais et dépenses nécessaires pour la mise en œuvre du projet de système d'évaluation des collaborateurs. Les coûts sont par exemple générés par le **matériel requis**, tel que :

- listes de contrôle ;
- formulaires ;
- questionnaires ;
- consultants externes ;
- ou les coûts de suivi occasionnés par les mesures de développement proposées aux collaborateurs.

L'ampleur et le contenu de l'évaluation dépendent de plusieurs facteurs plus ou moins coûteux. Il ne faut cependant pas sous-estimer l'importance de cette mesure, puisque des collaborateurs motivés, bien formés et soutenus ne font pas seulement progresser leur propre potentiel, mais également celui de l'entreprise. Des collaborateurs démotivés génèrent au contraire des dépenses élevées.

Les coûts générés peuvent être classés en fonction de leurs **aspects quantitatifs** et **qualitatifs**. La réduction de la quantité de travail se répercute au niveau de la **productivité**, tandis que les modifications qualitatives négatives se traduisent en **coûts psychologiques** tels que :

- le manque de motivation ;
- l'insatisfaction des collaborateurs ;
- et l'ambiance négative dans l'entreprise.

Ainsi, l'évaluation systématique et professionnelle, qui nécessite peut-être un effort unique de planification considérable, va s'avérer payante en termes de gain de temps réalisé et sera finalement nettement moins coûteuse qu'une évaluation ou une critique non structurée, irrégulière et non systématique dans la communication quotidienne.

D'autres frais ou coûts sont par exemple occasionnés par la **formation des dirigeants** en matière de **conduite d'entretiens d'évaluation**, le temps investi dans l'élaboration des documents requis ainsi que le temps nécessaire pour la conduite des entretiens.

6.6 Systèmes d'incitation

Le concept des **systèmes d'incitation** couvre l'ensemble des mesures visant à **attirer de futurs collaborateurs** et à **fidéliser les collaborateurs en place** ou **stimuler leurs performances**.

Il s'agit principalement de différentes mesures relatives :

- aux **rémunérations** et salaires ;
- à l'**intéressement** ;
- aux **opportunités de promotion** ;
- aux **prestations sociales** de l'entreprise ;
- ainsi qu'à l'organisation du temps de travail et des pauses.

Les mesures incitatives tâchent de répondre aux différents besoins humains moyennant le recours à certains "**stimulants**" qui peuvent être de nature **pécuniaire** ou **non-pécuniaire**. Les stimulants pécuniaires vont inciter les employés à s'impliquer davantage dans les objectifs de leur domaine de responsabilité et contribuer de ce fait de manière décisive au succès de l'entreprise. L'effet de motivation des stimulants pécuniaires, utilisés seuls, est cependant **limité dans le temps**. Les stimulants non-pécuniaires, tels qu'une **organisation flexible** du temps et du lieu de travail, des **opportunités de développement** ou des **responsabilités élargies** jouent un rôle tout aussi important.

Modalités pratiques

Objectif

Les objectifs essentiels des systèmes d'incitation sont :

- la **gestion des comportements** ;
- l'**augmentation de la performance** et, ainsi, de la **productivité** ;
- la motivation des collaborateurs ;
- le **transfert des risques** ;
- l'**attachement** à l'entreprise ;
- et l'**auto-sélection** parmi les prétendants à un poste.

L'utilisation perspicace et délibérée d'un système d'incitation doit permettre de faire concorder les objectifs de l'entreprise avec ceux de l'individu.

Utilité pour l'entrepreneur

Les systèmes d'incitation sont des outils utilisés par la direction de l'entreprise pour **augmenter la probabilité** que les collaborateurs décident et agissent dans son intérêt. Les incitations stimulent la motivation et la performance des collaborateurs par leur impact positif sur l'efficience, l'efficacité et la productivité.

Instruments / Méthodes / Procédures

Rémunérations et salaires

Les différentes formes de **rémunération** sont des procédures permettant de **calculer la rétribution** que l'on touche pour un travail et un niveau de difficulté donnés. Les principales formes sont le salaire au temps, à la tâche, à primes ou encore la rémunération forfaitaire. Toutes ces formes font partie des **stimulants pécuniaires**.

Prestations sociales de l'entreprise

Il s'agit de **dépenses de l'employeur** sous forme de prestations en argent, en nature, en assurances ou autres, en faveur des collaborateurs ou de leurs familles et qui vont **au-delà du salaire régulier**. Il convient de faire une distinction entre prestations sociales légales, conventionnelles et volontaires ou supplémentaires de l'employeur. Ces prestations font également partie des **incitations à caractère pécuniaire**.

Intéressement

Ce terme générique est utilisé pour désigner **différentes formes de participation** que l'on peut subdiviser en participations aux bénéfices, à la performance, à la plus-value ou aux résultats et qui permettent aux collaborateurs de **participer**, en supplément de leur salaire de base, aux **résultats** ou aux **bénéfices** de l'entreprise.

Possibilités d'avancement / de carrière

Ces **incitations non-pécuniaires** se traduisent par l'**attribution de postes de cadres dirigeants** et de spécialistes, liées à une **valorisation sociale**, une plus grande marge de manœuvre ainsi que des contenus de travail intéressants.

Organisation du temps de travail et des pauses

Les **horaires de travail flexibles** sont des **incitations non-pécuniaires** qui contribuent à rendre les conditions de travail **plus attrayantes** pour les collaborateurs en augmentant leur **maîtrise du temps**.

Exemples d'application

- Dans un processus de production dominé par des activités manuelles, le soin insuffisant que les collaborateurs accordent à la qualité et l'absence de systèmes d'incitation génère des taux de pertes élevés.
- Le système existant, combinant rémunération fixe et à la tâche, est remplacé par la mise en place d'un nouveau système de rémunération mettant l'accent sur la qualité. Ce système de rémunération comprend le salaire de base ainsi qu'une prime de qualité et un bonus.
- La prime de qualité permet de sensibiliser les collaborateurs à la qualité et de réduire le taux d'erreurs/d'accidents.

Modalités d'exécution

L'acceptation des mesures par la direction de l'entreprise et par les collaborateurs doit être **garantie** lors de l'implémentation du système.

Préparation / Matériel

La préparation et le matériel requis dépendent des différentes phases décrites dans la démarche.

Démarche

- **Transposition** : même démarche que celle appliquée dans le cadre de la gestion de projets.
- **Phase de préparation** : délimitation du problème et fixation des objectifs.
- **Analyse de la situation** : il convient d'analyser par exemple l'organisation de la gestion, le système d'incitation en place et la structure du personnel.
- **Ebauche d'un concept d'incitation** : conception du système d'incitation, incluant le choix des mesures d'incitation adéquates ainsi que l'élaboration et l'évaluation de systèmes d'incitation alternatifs.
- **Phase d'introduction** : décision définitive quant à l'introduction et éventuellement exécution d'un projet pilote.
- **Vérification du système** : évaluation permanente des composantes du système afin de vérifier leur efficacité et leur acceptation.

Avantages

- Motivation des collaborateurs.
- Attachement à l'entreprise.
- Atteinte des objectifs de l'entreprise.
- Augmentation de la performance.

Inconvénients

- Efforts considérables de planification.
- Résistance suscitée par des traitements injustes.

Volume de travail / Coût pour l'entrepreneur

Les coûts liés à l'introduction d'un système d'incitation couvrent ceux générés par le développement du système (transposition), par le suivi ainsi que par les primes. L'investissement en travail et en argent varie fortement en fonction de l'**ampleur** et du **contenu du nouveau système d'incitation**. Il convient d'abord de faire une distinction entre les **systèmes d'incitation pécuniaires, non pécuniaires** et les **systèmes pécuniaires variables**. Cette distinction permet de calculer les coûts et le travail avec plus de précision.

Au niveau des systèmes d'incitation pécuniaires, les coûts sont fonction des **formes de rémunération et de salaire**, liées dans la plupart des cas au **salaire annuel brut imposable** des collaborateurs. Ces coûts sont parfaitement calculables pour l'entreprise. Il en va de même pour certains symboles de réussite sociale ou prestations sociales.

Le montant des incitations pécuniaires variables telles que les **participations aux résultats** ne peut cependant être calculé qu'à **posteriori**.

Les systèmes d'incitation **non évaluables** sur le plan monétaire, tels que les contenus de travail, l'organisation du temps de travail et des pauses, ainsi que les opportunités d'avancement sont difficilement quantifiables puisque les coûts se composent souvent de coûts alternatifs (coûts d'opportunité), ce qui complique la comparaison des coûts par rapport à l'utilité. Les systèmes d'incitation non évaluables sur le plan monétaire sont cependant faciles à varier et distribuer.

En dépit des coûts et du volume de travail uniques lors de leur introduction, les systèmes d'incitation peuvent réduire les coûts fixes, motiver les collaborateurs et, en fin de compte, augmenter l'efficacité et l'efficacité dans l'entreprise grâce à certains collaborateurs.

Pour vous aider, consultez les checklists relatives à ce chapitre :

- Stage (voir annexe p. 120).
- Plan d'initiation (voir annexe p. 121).
- Raisons motivant une analyse des besoins en formation (voir annexe p. 123).
- Modalités pratiques de l'analyse des besoins en formation (voir annexe p. 124).
- Evaluation des frais d'une formation interne (voir annexe p. 126).
- Evaluation des frais d'une formation externe (voir annexe p. 127).
- Contrôle de l'évaluation des frais (voir annexe p. 128).
- Préparation et conduite de l'entretien d'évaluation (voir annexe p. 129).
- Questionnaire d'évaluation des collaborateurs (voir annexe p. 131).
- Job enlargement (voir annexe p. 136).
- Job enrichment (voir annexe p. 137).
- Job rotation (voir annexe p. 138).

Chapitre 7 - Communication des ressources humaines

- Introduction à la communication des ressources humaines
- Communication interne
- Communication externe

Introduction à la communication des ressources humaines

Les entreprises sont en **concurrence permanente** quand il s'agit de **fidéliser** les bons collaborateurs ou d'en **recruter de nouveaux**. Elles sont de ce fait obligées d'avoir une politique RH transparente et d'en communiquer les informations de manière efficace et continue aussi bien en interne que vers l'extérieur.

En interne, une communication RH professionnelle contribue à améliorer le **climat de travail** et à **renforcer les liens** entre les collaborateurs et l'entreprise.

L'objectif de la communication RH interne et externe est de mettre en valeur le "**employer branding**". Elle contribue à présenter l'entreprise en tant qu'**employeur de choix** et assure le **flux permanent d'informations** que la direction adresse tant au grand public qu'à l'ensemble du personnel.

La communication RH a trait, entre autres, aux questions suivantes : Quels sont les sujets ou informations que l'on souhaite communiquer, à quels groupes cibles et selon quels moyens et canaux ? Comment l'entreprise arrive-t-elle à se distinguer de la concurrence et à se positionner en tant qu'employeur attrayant tant au niveau interne qu'externe ?

7.1 Communication interne

La communication RH interne couvre l'ensemble des mesures mises en œuvre par l'entreprise afin de **présenter à ses collaborateurs les prestations** qui découlent de sa politique RH et de les informer sur les différentes mesures connexes.

Elle se traduit par un **flux permanent d'informations via des médias** sélectionnés et s'adresse soit à **l'ensemble de l'effectif**, soit à **certains groupes cibles**.

Au niveau des sujets concernés, la communication RH interne véhicule des **informations globales**, d'intérêt général, d'actualité ou spécifiques qui concernent l'ensemble des collaborateurs. Les préoccupations ou questions individuelles relèvent du domaine du développement RH.

Modalités pratiques

Objectif

La communication interne vise en premier lieu la communication entre la direction ou le département RH et les collaborateurs. Elle a pour but de faire en sorte que le personnel soit informé des **principes fondamentaux** et des **objectifs** de l'entreprise et qu'il agisse en conséquence.

De plus, une communication interne professionnelle permet de créer un **contexte de transparence** qui **renforce l'intégration et l'identification** des collaborateurs avec l'entreprise. Il est important que les collaborateurs aient le sentiment d'être pris au sérieux et d'avoir leur mot à dire.

Utilité pour l'entrepreneur

- La communication RH interne renforce le sentiment des collaborateurs d'être **bien informés**. Les incertitudes et rumeurs s'en trouvent réduites. Les collaborateurs se sentent pris au sérieux et soutenus.
- Les collaborateurs comprennent les raisons de certains changements, peuvent **s'impliquer et participer de manière proactive** au processus de changement.
- La communication RH interne offre au personnel une **base d'action** qui leur sert d'**orientation**.
- Les messages véhiculés aux collaborateurs sont également divulgués vers l'extérieur, ce qui peut contribuer à **améliorer l'image de l'entreprise**.

Instruments / Méthodes / Procédures

Réunions d'entreprise

Il s'agit de différents types de réunions ou d'entrevues entre le personnel et la direction d'une entreprise. Lors de ces rencontres, la direction fournit des informations sur des **sujets d'ordre général ou spécifique** et les collaborateurs ont l'occasion d'**intervenir personnellement**, de poser des questions, d'aborder des problématiques ou de discuter des sujets d'actualité.

Circulaires et newsletters

Il s'agit de lettres d'information destinées à **porter des nouvelles**, de **nouveaux développements** ou **événements** à la connaissance du personnel. Elles permettent d'atteindre le plus rapidement possible un **groupe cible donné**. Cette forme de diffusion des informations est par ailleurs **peu coûteuse**, les collaborateurs ne sont **pas interrompus** dans leur travail et peuvent décider quand ils souhaitent lire les nouvelles.

Canaux

Les canaux généralement utilisés sont :

- les lettres circulaires ;
- les courriels à l'ensemble du personnel ;
- les discours (y compris par vidéo) ;
- les newsletters ;
- les affiches ;
- les annonces, etc.

Démarche

Réunions

Les sujets traités doivent se prêter au cadre d'une réunion d'information interne et ne pas se recouper avec d'autres manifestations.

Éléments à prendre en considération :

- sélection des sujets à aborder et des orateurs ;
- envoi de l'invitation accompagnée d'un ordre du jour ainsi que d'autres informations ou documents ;
- choix d'un lieu de réunion approprié en termes de logistique et de ravitaillement ;
- envoi des invitations aux participants en temps utile.

Newsletters et circulaires

Il s'agit de **définir les groupes cibles** afin de pouvoir **adapter les sujets** aux groupes concernés et de concevoir des textes intéressants pour les lecteurs :

- choisir des **titres captivants** afin de **susciter l'attention** des collaborateurs ;
- augmenter l'attention en **s'adressant directement au lecteur** ;
- **personnaliser** la newsletter ou circulaire afin de la faire sortir de la masse des autres informations ;
- faire en sorte que la lettre contienne des nouvelles intéressantes sur le secteur d'activité et l'entreprise.

Avantages

- La communication interne aide surtout à **prévenir l'insatisfaction**, la **démotivation** ainsi que **l'insécurité** au niveau des collaborateurs.
- Une direction informant son personnel en continu empêche la circulation d'**informations erronées, incomplètes** ou **ambiguës**.
- Une diffusion rapide des dernières informations permet d'éviter que les collaborateurs n'apprennent les informations par voie de presse et ne se sentent "**court-circuités**".

Inconvénients

- Les informations doivent évidemment être **préparées** et présentées de manière **professionnelle** et avec soin, ce qui peut nécessiter un grand effort en temps et en travail.
- Même si la communication interne est mise en œuvre de manière consciencieuse, les collaborateurs risquent de se **désintéresser** à terme et il faudra donc développer en permanence de **nouvelles idées** afin de maintenir leur intérêt.
- Il existe également le risque d'une **diffusion non-exhaustive** des informations.

Volume de travail / Coût pour l'entrepreneur

Les réunions et circulaires ne génèrent **pas de coûts sensibles** pour l'entrepreneur, à l'exception des **heures de travail non prestées** par les participants et du travail investi dans la **préparation organisationnelle**.

7.2 Communication externe

La communication RH externe d'une entreprise s'adresse au **grand public**, aux **parties prenantes** de l'entreprise (stakeholders), tels que les **fournisseurs**, **clients** et **distributeurs** ainsi qu'aux **candidats potentiels** s'intéressant à l'entreprise en tant qu'employeur.

Pour l'entreprise, le défi consiste à **identifier ces groupes** afin de leur **véhiculer certains messages**. Ces messages peuvent porter sur une augmentation des ventes de produits ou services, l'image, des personnes qu'il s'agit de faire connaître ou encore des sujets que l'on souhaite communiquer vers l'extérieur.

Personnes concernées

Toute entreprise devrait mettre en place une communication RH externe puisque celle-ci assure un impact durable sur le degré :

- de **notoriété** ;
- de **crédibilité** ;
- de **confiance** ;
- et d'**acceptation** de la part des parties prenantes vis-à-vis de l'entreprise.

Modalités pratiques

Objectif

La communication RH externe vise à **faire sortir l'entreprise du lot** et à instaurer un niveau de **confiance** et de **crédibilité** élevé entre l'entreprise et ses parties prenantes. Il s'agit donc d'un véritable **travail de conviction** à fournir à l'égard des groupes cibles visés.

La communication RH externe porte sur plusieurs **aspects clés** que l'entreprise devrait tâcher de mettre en œuvre ou de renforcer, à savoir :

- la **notoriété** ;
- la **crédibilité** ;
- la **transparence** ;
- la **confiance** ;
- et l'**acceptation**.

Utilité pour l'entrepreneur

Une communication RH externe appropriée permet à l'entreprise d'**augmenter sa notoriété et son image** dans un domaine spécifique et stratégiquement intéressant. De même, une bonne gestion des relations publiques stimule non seulement les **ventes**, mais favorise également l'**acceptation** de la part des clients et d'autres parties prenantes.

Instruments / Méthodes / Procédures

Brochures

Les dépliants ou **brochures de produits et d'image** se prêtent particulièrement bien en tant que supports de communication lorsque l'entreprise souhaite **se présenter** ou soigner ses **contacts clients**. Ils peuvent être **distribués** lors des foires, joints à des offres ou encore être **envoyés** aux personnes intéressées.

La démarche consiste à :

- identifier le **groupe cible** ;
- déterminer des **sujets et contenus** ;
- rédiger des textes ;
- concevoir la mise en page ;
- imprimer et distribuer les brochures ;
- effectuer des **mises à jour régulières**.

Site internet

Le site internet de l'entreprise devrait également servir à des fins de communication RH externe.

Un site internet peut assumer les fonctions suivantes :

- **présentation** de l'entreprise ;
- informations d'**actualité** pour les clients, partenaires commerciaux, médias, etc. ;
- forums de **discussions** et d'**échanges** ;
- contact e-mail et service de **conseil** ;
- newsletter.

La démarche consiste à :

- **mettre le site en place**, soit en interne, soit via une société externe ;
- définir la **structure formelle** et les **contenus** ;
- rédiger des textes ;
- sélectionner des **images, photos et graphiques** ;
- effectuer la **maintenance du site** et des **mises à jour régulières**.

Avantages

L'un des avantages essentiels de la communication RH externe réside dans le fait qu'elle permet à l'entreprise de **choisir elle-même** la manière dont elle souhaite **se présenter au public** (marketing/commercialisation). Grâce à un flux permanent d'informations, elle peut réagir de manière crédible à des évolutions inattendues. Les annonces sont prises au sérieux dans la mesure où elles ne sont pas considérées comme des actions uniques.

Inconvénients

Les outils disponibles engendrent souvent une **charge de travail importante** dans la mesure où il faut les **mettre à jour en permanence** et veiller à **se distinguer de la concurrence**.

Volume de travail / Coût pour l'entrepreneur

- Le volume de travail et les coûts nécessaires pour élaborer une brochure et un site internet dépendent de leur envergure. A cet égard, il faut garder à l'esprit qu'une **qualité médiocre ou insuffisante** au niveau des **contenus** ou de la **forme** peut donner lieu à une **impression ou attitude négative** du destinataire des informations.
- Les coûts dépendent également de la décision de l'entreprise d'élaborer les documents en interne ou d'avoir recours à des prestataires externes.

Chapitre 8 - Gestion du personnel

- Introduction à la gestion du personnel
- Communication
- Motivation
- Délégation
- Feedback

Introduction à la gestion du personnel

Savoir gérer ses collaborateurs de manière systématique et professionnelle a un impact direct sur la réussite de l'entreprise et nécessite la mise en œuvre de **principes et d'outils de gestion adéquats**. Les fonctions de la gestion du personnel ou du **leadership** sont très variées. Elles contribuent à favoriser les **processus d'adaptation** et **d'innovation** au sein de l'entreprise et accompagnent les changements. Grâce à la conception de visions axées sur le long terme et des objectifs qui en découlent, le leadership a pour but de **promouvoir le développement** de l'entreprise et de la guider vers de nouveaux horizons. Un leadership performant facilite l'**orientation des collaborateurs**. Il se base sur différentes techniques de comportement, notamment en matière de communication, de motivation ou de délégation.

Le leadership peut être défini comme un **comportement d'influence interpersonnelle**, caractérisé par le fait qu'un individu **exerce une influence sur un autre individu** ou sur un groupe d'individus pour qu'ils exécutent les tâches requises, atteignent des objectifs définis au sein d'une organisation ou fassent preuve d'un comportement déterminé.

Le leadership requiert donc à la fois une personnalité appropriée, un comportement acquis et la capacité à tenir compte des conditions ou situations données, de développer des visions et de savoir faire évoluer des hommes et des situations. Le leadership peut s'apprendre, mais uniquement si le leader est prêt à avoir systématiquement recours à des techniques de leadership.

En analysant de plus près l'histoire presque centenaire du leadership moderne dans le monde des affaires, on peut subdiviser les principales approches en **5 groupes différents** :

- qualités d'un leader ;
- modes de comportement d'un leader ;
- comportement adapté à la situation ;
- interaction et changement ;
- auto-leadership et coaching.

Qualités d'un leader

Selon cette approche, le leadership repose sur des qualités, attributs ou caractéristiques personnels tels que :

- **capacités** : intelligence, savoir, éloquence ;

- **personnalité** : domination, expression aisée, contrôle émotionnel et introversion-extraversion, confiance en soi, vivacité d'esprit, intégrité, comportement dominant ;
- **caractéristiques relatives aux tâches** : motivation, initiative, prise de responsabilités ;
- **capacités sociales** et de communication : coopération et communication.

Un leader efficace devrait réunir le plus de capacités possibles et les utiliser de manière systématique ou être prêt à acquérir ces capacités par une formation adéquate.

Modes de comportement d'un leader

Comportement centré sur les tâches

Un leader doit être en mesure, grâce à ses capacités de communication et d'organisation, de veiller à l'**exécution adéquate des tâches** en vue d'atteindre des **objectifs déterminés**. A cet effet, un leader doit :

- expliquer aux collaborateurs les tâches à exécuter de manière claire et précise ;
- fixer des délais ;
- définir les normes de qualité ;
- encourager les collaborateurs, les superviser et contrôler leur efficacité.

Comportement centré sur la personne

Le leader doit également créer un **climat de travail positif** qui repose sur des **relations de confiance** et où les éléments clés sont la communication, la motivation, le respect et le soutien. Il s'occupe de ses collaborateurs, encourage les **interrelations sociales**, tient compte des **besoins personnels** de ses collaborateurs et est **à leur écoute**. Il respecte les besoins de ses collaborateurs et fait preuve d'une **grande flexibilité** par rapport aux délais et normes de qualité. Le bien-être de ses collaborateurs lui tient à cœur.

Un leader efficace devrait être en mesure d'adopter l'un ou l'autre type de comportement en fonction de la situation.

Comportement adapté à la situation

Les 2 modes de comportement devraient être utilisés en fonction de la situation. Lorsque la situation est claire ou même lorsqu'elle est confuse, il importe que le leader adopte un style de leadership **axé sur la tâche**, alors que dans les situations faiblement structurées, telles que les réunions stratégiques ou les discussions de groupe, il convient de privilégier un style **centré sur la personne**.

Pour ce qui est des capacités telles que l'orientation sur la performance, le niveau de connaissances, la confiance en soi et la motivation des collaborateurs, il convient également d'adopter des styles de leadership différents. Plus ces capacités sont développées chez les collaborateurs, plus le leader devrait les impliquer dans les processus de décision et leur déléguer des tâches.

Lorsque, au contraire, ces capacités sont faiblement développées chez les collaborateurs, il faudra privilégier un style de gestion centré sur les tâches ou les relations. La capacité à choisir le style de leadership le plus adapté à la situation donnée fait donc partie des qualités d'un leader efficace.

Interaction et changement

Par ailleurs, les interrelations entre le leader et ses collaborateurs ainsi que leurs modes de communication jouent un rôle fondamental. Vu sous cet angle, le leadership est considéré comme un **processus d'échange** lors duquel le leader met à disposition sa compétence et son engagement, formule ses attentes et objectifs de manière claire, tient compte des souhaits et intérêts des collaborateurs et veille à assurer une rémunération adéquate.

En contrepartie, il s'attend au soutien et à de bonnes performances de la part de ses collaborateurs. Dans ce contexte, il convient de **récompenser les performances** supérieures à la moyenne et de **sanctionner les prestations décevantes**. Un leader devrait également être en mesure de faire évoluer et de changer une entreprise et ses collaborateurs en définissant des **visions**, valeurs et **objectifs**, en **stimulant** ses collaborateurs et en les passionnant pour de **nouvelles idées**.

Auto-leadership et coaching

Les nouvelles approches en matière de leadership laissent entendre que les leaders efficaces ne devraient pas seulement être en mesure de diriger d'autres personnes, mais devraient les **encourager également à se diriger elles-mêmes**, voire, à leur tour, d'autres personnes.

Afin d'atteindre ce but, il est utile d'avoir recours au **coaching** comme outil d'accompagnement ou de conseil pour des individus ou des groupes afin de développer leur potentiel et leurs compétences en relation avec des objectifs ou problématiques personnels ou professionnels. Ceux-ci peuvent porter tant sur des aspects comportementaux que cognitifs afin de pouvoir par exemple réagir de manière adéquate à une situation, mieux mobiliser ou remobiliser des ressources existantes.

8.1 Communication

La communication peut être décrite comme une action lors de laquelle un individu **formule une nouvelle** ou un **message** (réflexion, idée, etc.) qu'il transmet ensuite via un **canal de communication** (entretien, téléphone, SMS, etc.) à un destinataire.

Pour ce faire, il a recours à un moyen de communication qui lui permet de formuler le message en respectant certaines **normes communes** (langue, écriture, images, etc.).

Le destinataire, quant à lui, doit décoder le message, l'interpréter et lui attribuer un sens. Ensuite, le destinataire peut donner un feedback à l'émetteur afin de s'assurer d'avoir bien compris le message émis et de garantir que la communication a été efficace.

Tout processus de communication est soumis à différents facteurs perturbants qui **compliquent la transmission** correcte du message et risquent de donner lieu à des **malentendus** ou des **conflits**.

Modalités pratiques

Objectif

Dans le contexte du leadership, l'objectif d'une communication efficace consiste à **minimiser le décalage** entre le message que l'émetteur **souhaite véhiculer** et le message tel qu'il est **compris par le destinataire**.

Instruments / Méthodes / Procédures

Caractéristiques d'une communication efficace

La communication ne peut être efficace qu'à condition que les interlocuteurs respectent **certains paramètres** qui peuvent avoir un **impact déterminant** sur l'issue, à savoir :

- la **constance** : s'exprimer et argumenter dans la durée sans se contredire ;
- la **cohérence** : assurer la continuité du sens et créer un cadre global et logique ;
- la **contingence** : il existe toujours plusieurs possibilités de percevoir et d'interpréter un fait sans privilégier d'office une interprétation par rapport à une autre. Ce n'est que par une communication efficace sur le problème imminent et l'analyse de la situation qu'il est possible d'identifier la meilleure solution au problème donné ;
- l'**orientation sur les objectifs** : une communication efficace doit s'orienter par rapport à un objectif ou un but puisqu'on ne peut atteindre son but qu'à condition de l'avoir fixé au préalable. Pour cette raison, la communication doit toujours être axée sur l'interlocuteur concret et tenir compte du contexte de la situation ;
- l'**orientation sur le contenu** : une communication efficace se situe à un niveau factuel, ciblé sur le contenu et traite un problème donné ;
- la **détermination** : une personne déterminée est capable d'exposer sa position de manière décidée, définitive, résolue et convaincante, tout en faisant preuve d'un style de négociation flexible, non dogmatique et adapté à la situation ;
- l'**autonomie** : une personne agissant de manière autonome est à même de formuler des réflexions propres sans se laisser facilement influencer par l'opinion d'autrui ou par la pression exercée par un groupe. Cela ne signifie pas qu'elle doit défendre sa position coûte que coûte, mais peut accepter des changements lorsqu'ils sont justifiés par des arguments pertinents ;
- l'**investissement** : pour qu'une communication soit réellement efficace, il faut que le groupe prenne conscience que la personne qui souhaite imposer son point de vue est également prête à faire des sacrifices personnels importants ;
- l'**acceptation d'opinions divergentes** : une communication performante et efficace implique, lors d'une discussion, l'acceptation des opinions ou positions d'autres participants et la faculté de se mettre à la place d'autrui (empathie). Il s'agit de comprendre le point de vue des autres participants sans pour autant nécessairement le partager ;
- la **simplicité** et la **transparence** : une discussion ne devrait pas être surchargée d'arguments et l'orateur devrait veiller à aller rapidement au cœur de la question ;

- la **capacité d'écoute et l'élocution** : une des caractéristiques fondamentales d'une communication performante et efficace consiste dans la capacité d'écouter et d'exposer ses positions, arguments, points de vue ou idées en temps et lieu utiles et de les défendre ;
- l'**orientation centrée sur la résolution de problèmes** : beaucoup de participants à une communication investissent une grande partie de leur temps et de leur énergie dans la recherche des causes d'un problème et oublient ensuite de le résoudre ;
- le **fair-play** : en matière de communication, le fair-play désigne la capacité d'une personne à faire abstraction de sa propre personne et de ses propres opinions et de prendre au sérieux les opinions d'autrui sans les dévaloriser par des remarques désobligeantes ou des attaques personnelles ;
- la **renonciation à exprimer une opinion** : seul celui qui est capable de retenir son opinion personnelle est capable de communiquer de manière efficace. Les opinions préconçues entravent la résolution de problèmes dans la mesure où elles comportent le risque que d'autres options, apportant le cas échéant de meilleures solutions, soient écartées d'office ;
- l'**esprit d'ouverture** : en matière de communication, faire preuve d'esprit d'ouverture signifie ne pas interrompre son interlocuteur, être ouvert à d'autres opinions, poser des questions et remettre en question ;
- les **alternatives et scénarios** : pour la résolution d'un problème, il est essentiel d'étudier différentes options, alternatives ou possibilités. Il existe toujours plusieurs solutions (l'absence d'alternatives n'existe pas), il s'agit d'identifier et d'explorer toutes les pistes en toute objectivité (sans opinion préconçue) ;
- la **réflexion en spirales** : la communication doit être perçue comme un processus en forme de spirale consistant à glaner et développer systématiquement des idées pour en déduire des modèles de réflexion ou scénarios complets ;
- la **démarche méthodique** : une bonne communication se caractérise notamment par le recours à des méthodes de travail et de communication telles que la méthode "Metaplan" ou "l'analyse SWOT" (strengths, weaknesses, opportunities and threats) pour mener des discussions, ou à des méthodes de gestion de projets pour l'exécution de projets ;
- l'**évolution par petits pas** ;
- l'**utilisation d'illustrations** ;
- la **communication non-verbale** : utilisation de la mimique, du langage gestuel et corporel.

Approche fonctionnelle et pragmatique

- Identification du problème.
- Analyse du problème.
- Fixation de l'objectif.
- Développement de solutions alternatives.
- Evaluation des alternatives.
- Prise de décision.
- Formulation des actions recommandées.
- Mise en œuvre de la décision.

Principes de communication

- **Messages centrés sur le "je" plutôt que sur le "tu"** : communiquer son propre ressenti à une autre personne, lui expliquer ce que l'on ressent dans la situation donnée.
- **Briefing/Debriefing** : le briefing désigne une brève entrevue destinée à échanger, grâce à une communication précise et efficace, des informations pertinentes sur un sujet donné (et exclusivement sur ce sujet-là).

- **Ecoute active** : écouter de manière active revient à signaler à son interlocuteur que l'on suit ses propos attentivement et avec intérêt, tant via la communication verbale (par la reformulation de phrases ou des questions occasionnelles) que non-verbale (hochement de tête, mouvement des lèvres). L'écoute active aide considérablement à instaurer un climat de confiance.
- **Feedback** : il est important de donner un retour aux interlocuteurs sur la manière dont leur comportement est perçu par autrui. A cet égard, il s'agit d'informer l'autre personne sur ce qui peut interpeller dans son comportement, de lui proposer son aide, et d'expliquer, le cas échéant, les conséquences découlant de certains comportements afin d'évaluer la performance de la personne (dans un contexte professionnel) et de formuler des propositions constructives pour changer le comportement.
- **Techniques de questionnement** : en posant les bonnes questions, il devient plus facile de trouver la solution à un problème.

Caractéristiques d'une communication inefficace

- **Emotivité** : celui qui laisse libre cours à ses émotions dans une situation de communication risque d'irriter ses interlocuteurs ou de les contrarier par des propos irréfléchis et donc potentiellement blessants.
- **Complexité et manque de clarté** : la complexité désigne la tendance à soulever sans cesse de nouvelles difficultés, de nouvelles préoccupations et à compliquer ainsi la discussion par de nouveaux aspects. Des propos vagues dissimulent la position de l'orateur dans le but de maintenir ouvertes toutes les possibilités avec pour but de ne pas devoir se fixer.
- **Interruptions** : l'interlocuteur empêche l'orateur d'exprimer ce qu'il voulait dire. Ce comportement risque de provoquer le mécontentement de l'orateur et suscite généralement des émotions comme la colère ou l'agacement.
- **Pauses** : les pauses malvenues compliquent la reprise de la discussion. Les interlocuteurs se sentent souvent gênés, ce qui perturbe encore davantage le flux des discussions.
- **Parler simultanément** : ceci arrive souvent après une pause dans la discussion, lorsque tous les participants veulent reprendre la conversation en même temps.
- **Monologues** : l'auditeur doit faire preuve de patience ce qui peut susciter son agacement, notamment lorsque l'orateur ne réagit pas à ses signaux non-verbaux (bâiller, détourner le regard) et refuse d'interrompre son flot de paroles.
- **Orientation centrée sur la forme** : c'est la forme qui prime, et non le contenu. De ce fait, la discussion reste forcément superficielle et le problème existant ne peut pas vraiment être résolu.
- **Manque de constance** : une communication inefficace se caractérise souvent par le fait que les participants changent en permanence d'opinion, ce qui crée un sentiment d'insécurité.
- **Préjugés** : les préjugés sont des jugements de valeur fortement simplifiés, généralisés et négatifs. Il faut sans cesse les remettre en question afin qu'ils ne conduisent pas à de mauvaises décisions.
- **Implication personnelle** : les sentiments, expériences ou opinions propres à la personne prennent le dessus et entravent une considération objective des faits.
- **Attaques personnelles** : dans les discussions véhémentes, il arrive souvent que l'on formule des propos pouvant être perçus comme offensifs ou blessants, par exemple par des commentaires non-factuels, des allégations, la remise en question des compétences des participants, le mélange d'opinions et de faits, des suppositions trompeuses qui donnent souvent lieu à des sentiments d'indignation, des minimisations ou exagérations, des attitudes cyniques et arrogantes. Le but de ces attaques est souvent de détourner l'attention de sa propre insécurité et incompétence.

8.2 Motivation

La motivation est un facteur qui apporte **intensité**, **assiduité** et **orientation**, et encourage une personne dans sa volonté d'**atteindre certains buts**.

L'intensité décrit à quel point une personne s'engage dans quelque chose. Elle entraîne une **performance de travail élevée** lorsque les efforts sont canalisés dans une direction utile pour l'organisation. La qualité des efforts est donc aussi importante que l'intensité. L'**endurance** joue également un rôle non négligeable. Une personne motivée n'abandonne pas sa tâche avant d'avoir atteint son but.

Modalités pratiques

Objectif

L'utilisation de techniques de motivation dans l'entreprise consiste à s'assurer que les collaborateurs **s'engagent davantage** et **contribuent activement** à la réussite de l'entreprise.

Instruments / Méthodes / Procédures

Principes de motivation

- Accepter les autres, les traiter avec estime, respect et tolérance.
- Définir des objectifs clairs et réalistes.
- Impliquer les collaborateurs dans la prise de décision.
- Elargir les marges de manœuvre des collaborateurs (job enlargement – voir annexe p. 136, job enrichment – voir annexe p. 137, job rotation – voir annexe p. 138).
- Reconnaître et valoriser les bonnes performances dans le contexte donné.
- Assurer une distribution équitable.
- Prendre en compte des facteurs de motivation tels que la sécurité, le prestige et le statut social ainsi que l'avancement et l'épanouissement personnels.
- Eviter la pression et la contrainte.
- Motiver par des tâches exigeantes et des nouveaux défis.
- Analyser les échecs/erreurs en toute objectivité.
- Faire preuve d'un comportement exemplaire basé sur la crédibilité, la confiance, le respect des engagements et la reconnaissance d'erreurs et de faiblesses.
- Identifier et encourager l'auto-motivation par la recherche de situations permettant aux collaborateurs d'améliorer leurs performances.
- Eviter les erreurs dans le contexte de l'auto-motivation : objectifs non réalistes, absence de sous-objectifs, vouloir trop entreprendre en même temps, se limiter à la planification, ne rien achever.

Gestion par objectifs

Il s'agit de formuler le plus exhaustivement possible, pour tous les niveaux hiérarchiques, des objectifs (en termes de **contenus, méthodes, champs d'application, délais**) déduits des objectifs globaux de l'entreprise, afin d'optimiser l'orientation et la concordance au sein de l'entreprise et entre les différents domaines d'activités.

La **gestion par objectifs** (Management by Objectives) est une méthode qui prévoit que la direction de l'entreprise et les collaborateurs des niveaux de direction subordonnés **s'accordent sur des objectifs précis** que le dirigeant concerné sera amené à **transposer au sein de son domaine d'activité**. Le degré d'atteinte de ces objectifs peut servir de base à l'**évaluation de la performance** d'un collaborateur.

Ce concept de gestion requiert, d'une part, une **planification détaillée** de tous les sous-objectifs jusqu'au niveau le plus bas de l'organisation et, d'autre part, un **contrôle exhaustif** des résultats obtenus.

L'un des facteurs clés de cette méthode est l'élaboration d'un **accord commun** entre les collaborateurs et la direction sur les objectifs à atteindre, l'**implication** de toutes les parties concernées ainsi que la **participation active** de la direction aux activités destinées à réaliser les objectifs.

Les sujets suivants peuvent notamment faire l'objet d'un **accord sur les objectifs** :

- accord sur les objectifs centrés sur les collaborateurs ;
- résultats du travail, augmentation de la productivité, amélioration des qualifications, respect des contraintes budgétaires et des accords sur les frais, dispositions relatives à la rémunération ;
- objectifs centrés sur les processus ;
- réduction du temps de traitement des demandes, diminution des délais dans les procédures d'autorisation, réduction des frais généraux, baisse des taux d'erreurs/de retouche.

Afin d'apporter le soutien nécessaire aux collaborateurs dans les activités qui leur permettent d'atteindre leurs objectifs, il est indispensable de mettre à leur disposition les **outils nécessaires** et d'introduire un **processus continu d'accompagnement** et de feedback afin d'encourager les collaborateurs dans leurs efforts pour atteindre les objectifs fixés.

Règles fondamentales

- **Formulation neutre des objectifs** qui ne privilégie pas dès le départ une solution prédéterminée.
- **Formulation opérationnelle des objectifs** dans le but de vérifier la réalisation de l'objectif.
- Définition d'**objectifs pertinents** et en **nombre raisonnable**, puisqu'un nombre trop élevé risque de **semer la confusion** alors que des accords simplistes détournent l'attention des objectifs réels.
- Formulation d'objectifs **opposés mais non contradictoires**. Ainsi, même si "grande fiabilité" et "faibles coûts" sont des sous-objectifs opposés, ils ne comportent pas de contradiction. Par contre, les sous-objectifs "délais d'exécution les plus courts possibles" et "temps de traitement suffisamment longs" pourraient s'avérer contradictoires.
- **Structuration en cascade des objectifs de l'entreprise** : les différents objectifs définis au sein de l'entreprise pour les différents niveaux doivent s'inscrire dans une suite logique et se suivre en cascade.

- **Spécification des objectifs** : il y a lieu de définir des objectifs spécifiques pour chacun des collaborateurs de l'entreprise.
- **Prise de décision participative** : les collaborateurs et collaboratrices doivent jouer un rôle actif lors de la fixation et de la transposition des objectifs.
- **Période de temps délimitée** : les objectifs doivent être assortis d'un délai avec un début et une fin, et il faut respecter ces 2 étapes dans la mesure du possible.
- **Evaluation de la performance et feedback** : fixer des objectifs n'est guère utile lorsqu'on ne vérifie pas s'ils ont été atteints et, à défaut, pourquoi ils n'ont pas été atteints.
- Par ailleurs, la gestion par objectifs (ou Management by Objectives) a également introduit la **méthode SMART** qui explique comment formuler des objectifs pour qu'il y ait une chance réelle de les atteindre :
 - **Specific** (spécifique) ;
 - **Measurable** (mesurable) ;
 - **Achievable** (ambitieux) ;
 - **Realistic** (réaliste) ;
 - **Time-related** (délimité dans le temps).

Avantages

Grâce à cette définition très précise des objectifs, les collaborateurs disposent d'**instructions détaillées** sur la manière dont certaines tâches doivent être effectuées et dans quelles conditions.

Les objectifs définissent donc un **cadre d'action** qui laisse un certain degré de liberté et de créativité ainsi qu'une certaine marge de manœuvre en ce qui concerne l'objectif à atteindre, et renforce la motivation du collaborateur et son identification avec l'entreprise.

Risques

- Dans de nombreuses entreprises, les objectifs ne sont pas clairement définis et ne correspondent pas aux critères de la **méthode SMART**. Il faut cependant relever que l'élaboration d'objectifs clairs, précis, réalistes et réalisables n'est pas chose facile et que bon nombre d'entreprises et/ou de dirigeants ont beaucoup de mal à y parvenir.
- Il faut ainsi s'attendre à des **conflits** puisqu'il n'est certainement pas possible de **bien délimiter tous les objectifs** ou de faire en sorte que les collaborateurs ne s'intéressent qu'aux objectifs qui les concernent.
- Les efforts que l'entreprise doit fournir au niveau d'une **planification exacte des objectifs** sont **considérables**, ce qui explique que, dans de nombreux cas, l'étape de définition des objectifs n'est **pas réalisée avec le soin requis**, ce qui entraîne des problèmes supplémentaires.
- Cette méthode repose sur la capacité à déléguer des responsabilités aux collaborateurs, une compétence dont les dirigeants ne disposent pas tous puisque, souvent, ils préfèrent **garder le contrôle**.
- De nombreuses entreprises ne mettent pas l'accent sur la définition ou la transposition des objectifs, mais plutôt sur leur contrôle, de sorte que les collaborateurs se concentrent davantage sur les aspects formels d'atteinte des objectifs et risquent d'oublier que le système en question doit évoluer, c'est-à-dire se transformer, s'adapter et se développer.
- Lors du contrôle des objectifs, la direction de l'entreprise risque de trop se focaliser sur une démarche strictement basée sur les chiffres et/ou il arrive que les collaborateurs se sentent

trop contrôlés, ce qui pourrait faire baisser leur motivation. La méthode comporte ainsi le risque que le principe du contrôle est privilégié par rapport au principe de la confiance.

Pour ce qui est de la mise en œuvre de la stratégie, une **méthode de définition des objectifs** est très importante. Elle sert d'**orientation** aux acteurs et met en place un cadre d'action raisonnable, même s'il ne s'agit que d'un outil parmi d'autres et que dans de nombreux cas, les objectifs ne sont pas clairement identifiables pour les collaborateurs.

8.3 Délégation

La "**gestion par délégation**" (Management by Delegation) désigne une démarche visant à **transmettre** ou à **déléguer** des tâches, compétences ou responsabilités à des **niveaux subordonnés** de la hiérarchie, en leur **confiant entièrement la réalisation des tâches** qu'ils exécutent **en toute autonomie** et en **assumant la responsabilité** de leurs actes.

Dans une entreprise moderne, la délégation de tâches est une nécessité puisque la complexité accrue du contexte professionnel, caractérisé par une **répartition et spécialisation croissantes** du travail, fait en sorte que le dirigeant **ne peut et ne devrait pas assumer** toutes les tâches en personne et qu'il est obligé de déléguer des responsabilités et compétences à des collaborateurs ou des équipes afin de **se décharger**.

Modalités pratiques

Objectif

L'objectif de la **gestion par délégation** consiste à rendre les collaborateurs **aptés à exécuter** avec succès les tâches qui leur ont été déléguées.

Pour ce faire, ils doivent disposer des compétences, du temps et des ressources requis afin d'être en mesure d'exécuter les nouvelles tâches supplémentaires.

Instruments / Méthodes / Procédures

Principes de la délégation

- Définir des **tâches**, fixer des **directives**, déterminer les **attentes** et les **résultats** escomptés, discuter des **difficultés** présumées.
- Sélectionner les collaborateurs adéquats, tenir compte des **compétences**, **besoins** et **charges de travail** des collaborateurs.
- Prendre en considération les aspects liés à la motivation et à l'**encouragement**, répartir les tâches routinières de manière équitable.
- Définir les **objectifs** et la tâche.
- Expliquer la tâche dans le moindre détail.
- Souligner la nécessité, l'importance de la tâche.

- Formuler la **mission** attribuée de manière claire et précise.
- Mettre à disposition les **instruments de travail** et les **autorisations** nécessaires.
- Etablir un **plan**, fixer des **délais**.
- Définir des **sous-tâches** et fixer des **résultats intermédiaires**.
- Déterminer les **écarts** par rapport à l'état souhaité.
- Rester disponible pour d'éventuelles **questions**.
- Discuter ensemble des **résultats**.

Gestion par délégation

En règle générale, le **processus de délégation** comporte **4 phases**.

Préparation

Avant même qu'une tâche ne puisse être déléguée d'un niveau supérieur de la hiérarchie à un niveau subordonné, il faudra décider **quelles sont les tâches à déléguer et quels sont les résultats attendus**.

Il s'agit également de déterminer **à quelle personne ou à quel groupe de personnes** il convient de déléguer la tâche en se posant des questions telles que :

- sont-ils compétents pour exécuter la tâche ?
- disposent-ils de suffisamment de ressources et de liberté d'action ?
- comment les nouvelles tâches peuvent-elles être intégrées dans le champ d'action existant ?
- quelles tâches faudra-t-il supprimer ?

Mise en pratique

Les personnes qui se sont vu déléguer de nouvelles tâches doivent commencer à les mettre en pratique. On peut toutefois se demander dans quelle mesure la hiérarchie devrait **s'impliquer dans ce processus**. Si le niveau hiérarchique supérieur **s'abstient de toute participation** dans le processus de transposition, on risque de se retrouver, à l'issue de la phase de délégation, avec des résultats qui ne correspondent pas du tout aux attentes, ce qui peut donner lieu à des **insatisfactions et conflits**. D'un autre côté, si le niveau hiérarchique supérieur **s'implique trop** dans le processus de transposition, on peut se demander pourquoi il a choisi, en premier lieu, de déléguer les tâches.

Suivi

Après l'exécution des tâches, il convient de les **passer en revue avec un œil critique** ou de les **évaluer**. Le fait de déterminer dans quelle mesure les objectifs ont été atteints, quels problèmes se sont posés et comment ils ont été résolus permet de recueillir des **expériences précieuses pour les projets ultérieurs**.

Généralisation

Lors d'une dernière phase, il faudra envisager, le cas échéant et dans la mesure du possible, de transformer **la délégation temporaire en état permanent** et de confier les tâches déléguées **de manière définitive** aux collaborateurs concernés.

Avantages

- L'attribution de plus grandes responsabilités augmente la motivation et le **sens des responsabilités**.
- La **qualité des décisions** peut être améliorée dans la mesure où celles-ci sont prises par des experts maîtrisant la matière en profondeur.
- La direction est **déchargée par la délégation** et peut s'atteler à d'autres tâches, notamment **stratégiques**.
- Le **climat de travail est amélioré** de manière durable puisque les hiérarchies sont aplaties et les décisions peuvent être prises plus rapidement.

Risques

- La délégation ne doit pas avoir pour conséquence que le niveau hiérarchique supérieur se décharge de **tâches routinières, ingrates, inintéressantes** ou **à risques** et se soustrait ainsi à ses responsabilités.
- Il faut veiller à **ne pas se tromper** sur la qualification, compétence ou motivation des collaborateurs.
- La délégation ne doit pas **dégénérer en une manifestation de pouvoir** et il ne faut pas perdre de vue les **intérêts des collaborateurs** en se focalisant trop sur leurs tâches.

8.4 Feedback

Défini comme une composante de l'**écoute active**, le feedback désigne l'action de donner à son interlocuteur, au cours de l'entretien, un **retour rapide et régulier**, verbal ou non-verbal, sur ses propos.

Le feedback se limite généralement à **reformuler ce qui a été dit**, il n'ajoute pas d'idées ou d'interprétations propres, il exprime les **mêmes idées en d'autres termes** en proposant, tout au plus, un **autre angle**.

Modalités pratiques

Objectif

Le feedback a pour objectif de montrer au collaborateur comment sa performance est **perçue par le supérieur hiérarchique** afin qu'il connaisse l'**effet qu'il fait sur autrui** et qu'il apprenne à mieux adapter son comportement à d'autres personnes et situations.

Utilité pour l'entrepreneur

- Des cadres dirigeants qualifiés et compétents représentent un **facteur décisif** pour la **compétitivité** de l'entreprise et peuvent avoir un impact déterminant sur la **qualité du travail**, la **disponibilité à s'investir** ainsi que sur la **productivité**.
- L'utilité d'une méthode de leadership uniforme consiste en premier lieu dans une meilleure orientation des collaborateurs. Il s'ensuit en règle générale une augmentation de la **performance professionnelle** et, par-là, une **meilleure exécution des tâches** sur le poste de travail, ce qui constitue un **avantage concurrentiel** pour l'entreprise.

Avantages du feedback

- Le feedback permet de **décrire le comportement observé**.
- Il permet de **fournir un retour** sous forme d'**exemples pratiques**.
- Le destinataire peut, lui aussi, piloter le feedback dans la mesure où il décide combien d'informations il souhaite absorber.

Inconvénients du feedback

- Le feedback ne doit pas être pris pour un **jeu psychologique**.
- Il ne faut pas **évaluer** ou **juger la personnalité**.
- Il ne faut pas **s'acharner sur des détails**.
- Certains émetteurs de feedback sont incapables d'**exprimer leurs sentiments** et certains destinataires ne sont pas en mesure d'**adapter les observations d'autrui à leur attitude**.

Instruments / Méthodes / Procédures

Principes du feedback

- Un feedback clair aide à vérifier le niveau et l'ampleur des performances.
- Le motif de l'entretien de feedback doit être évident.
- Il existe un lien positif entre le retour et la performance et la motivation.
- Les entretiens de feedback doivent être menés à la forme personnelle "je".
- Le feedback nécessite un cadre approprié.
- Il convient de s'adresser à son interlocuteur avec tout le respect dû.
- Il importe de s'en tenir aux faits et d'expliquer de manière précise ce que l'on a remarqué au niveau du comportement du collaborateur.
- Il faut renoncer à des hypothèses, préjugés et jugements, suppositions et au oui-dire.
- Il y a lieu de poser des questions ouvertes et de maintenir le contact visuel.
- Il faut éviter toutes discussions et attitudes défensives.

Gestion par feedback

Le mécanisme du feedback se compose des éléments suivants :

- Il faut faire la distinction entre le feedback dans un **entretien en face-à-face** et le feedback **en équipe**. L'effet d'apprentissage individuel est optimisé lorsqu'un feedback personnel est donné, selon des règles de jeu définies, dans le cadre d'un groupe.

- Le feedback permet d'en apprendre davantage sur la manière dont une personne est perçue par autrui, et ce grâce à des observations et des descriptions. Il ne s'agit ni d'une **évaluation**, ni d'une **description objective** ou d'une **analyse de la personnalité**.
- Donner et recevoir un feedback est une démarche qu'il faut apprendre et entraîner selon des **formes structurées** et en faisant appel à un **formateur**.
- Il ne s'agit pas de rassembler des faits objectifs, mais plutôt de présenter les perceptions subjectives de certains collaborateurs sous une multitude d'angles différents.
- La **mise en commun**, selon des règles définies et communiquées au préalable, de perceptions subjectives constitue la force réelle du feedback personnel en équipe.
- Les retours doivent être neutres, concrets et compréhensibles et non pas généraux, compliqués ou globaux.
- Le processus de feedback est soumis au **principe de la confidentialité** et devrait rester limité au niveau du temps et du lieu.

Le processus de feedback est subdivisé en **4 phases** :

- retour positif par le supérieur hiérarchique et d'autres membres de l'équipe (forces) ;
- retour critique par le supérieur hiérarchique et d'autres membres de l'équipe (faiblesses) ;
- souhaits et suggestions pour la future collaboration ;
- commentaire de la personne concernée.

Techniques de questionnement

Questions ouvertes

Les **questions ouvertes** sont utiles lorsqu'il s'agit :

- de lancer une discussion ;
- d'apprendre des points de vue ;
- de développer des idées ;
- de satisfaire le besoin de communication d'autres personnes ;
- d'éviter le silence ;
- de creuser certains points ;
- de créer une certaine harmonie, etc.

Elles sont introduites par des **adverbes ou pronoms interrogatifs** tels que "comment", "que", "pourquoi", etc.

Questions fermées

Les questions fermées sont particulièrement utiles dans tous les cas où une **réponse brève et précise suffit**. Elles visent plutôt à **confirmer** ou à **obtenir des informations concrètes**.

Exemple : "Combien d'interviews avez-vous menées ?" "- Deux."

Exemples d'application

- Qualification des cadres dirigeants dans le domaine du leadership par des actions de [formation continue](#).

- Prise en compte des principes du leadership à tous les niveaux décisionnels dans le quotidien professionnel.

Préparation / Matériel

L'entreprise devrait disposer de **spécialistes internes ou externes** capables d'élaborer et de transposer un concept en matière de leadership.

Démarche

L'introduction d'un **concept** ou d'une **culture de leadership** devrait se baser sur le modèle du **management stratégique**.

Événement critique

Il s'agit en l'occurrence du facteur déclenchant la décision d'entamer un processus de changement (par exemple le besoin de changement, des capacités non exploitées, introduction de pratiques managériales).

Audit

La deuxième phase porte sur l'analyse de la situation existante. L'objectif est de faire un état des lieux en matière de leadership afin d'**identifier les forces et faiblesses** ainsi que les **opportunités et les risques**.

Définition du problème

La troisième phase a pour objet la définition et la détermination précises des problèmes identifiés dans le cadre de l'audit.

Vision stratégique

La quatrième phase concerne la **vision de l'entreprise** dans le domaine du leadership ainsi que son ancrage dans les lignes directrices (voir annexe p. 102).

Objectif

La cinquième phase comporte l'**élaboration d'objectifs spécifiques** en matière de leadership.

Définition de la stratégie

Au cours de la sixième phase, la stratégie relative à la transposition de la vision de l'entreprise en matière de leadership est définie sous forme d'un **plan stratégique** regroupant l'ensemble des projets destinés à transposer la vision du leadership.

Mise en œuvre de la stratégie

Lors de cette phase, la vision du leadership qui a été arrêtée est **stratégiquement implémentée** dans les pratiques de l'entreprise à l'aide des projets définis.

Contrôle continu

La huitième phase accompagne l'ensemble du processus de leadership et vise à assurer en permanence que les objectifs définis soient réellement atteints.

Avantages

- Le feedback permet de **décrire le comportement observé**.
- Il permet de **fournir un retour** sous forme d'**exemples pratiques**.
- Le destinataire peut, lui aussi, piloter le feedback dans la mesure où il décide combien d'informations il souhaite absorber.

Inconvénients

- Le feedback ne doit pas être pris pour un **jeu psychologique**.
- Il ne faut pas **évaluer** ou **juger la personnalité**.
- Il ne faut pas **s'acharner sur des détails**.
- Certains émetteurs de feedback sont incapables d'**exprimer leurs sentiments** et certains destinataires ne sont pas en mesure d'**adapter les observations d'autrui à leur attitude**.

Volume de travail / Coût pour l'entrepreneur

L'introduction d'une culture de leadership nécessite des efforts à différents niveaux. L'entreprise doit d'abord **investir des énergies internes et externes** dans le développement d'un concept de leadership, en impliquant les cadres dirigeants dans le processus et en ayant recours à des **conseillers spécialisés**.

Dans un deuxième temps, il faut assurer l'**élaboration des documents** liés à la culture de leadership et leur transmission aux cadres dirigeants dans le cadre d'actions de [formation continue](#) spécifiques.

L'entreprise doit en outre veiller à ce que les nouveaux principes du leadership soient **effectivement appliqués** à tous les niveaux des activités de l'entreprise et des processus de décision.

De même, il convient d'intégrer les principes du leadership dans les **procédures d'évaluation** des cadres dirigeants. Par ailleurs, ces principes doivent être élargis et complétés en permanence.

Chapitre 9 - Gestion de la sécurité et de la santé au travail

- Introduction à la gestion de la sécurité et de la santé au travail
- [Sécurité sur le lieu de travail](#)
- [Santé sur le lieu de travail](#)

Introduction à la gestion de la sécurité et de la santé au travail

Toute entreprise devrait faire de la sécurité et de la santé de ses collaborateurs un **objectif stratégique** de l'entreprise. Même si la gestion de la sécurité et de la santé au travail est **réglementée par la loi**, la transposition de ces obligations constitue souvent un défi majeur pour les [petites et moyennes entreprises](#). L'importance du sujet est **fréquemment méconnue** et **reléguée à l'arrière-plan** dans le contexte des activités quotidiennes. De plus, la gestion de la sécurité et de la santé au travail ne s'arrête pas dès que toutes les obligations légales en la matière sont remplies.

Il s'agit de compléter ces obligations minimales par des **prestations volontaires** de l'entreprise visant à améliorer la sécurité et la santé au travail. Dans ce contexte, une approche globale et le **développement d'un concept durable** permettent de créer une situation qui profite tant aux collaborateurs qu'à l'entreprise (situation "win-win"). Selon cette approche globale, la sécurité et la santé au travail sont non seulement conditionnées par l'**environnement de travail**, mais aussi influencées par le **comportement individuel** des collaborateurs et des dirigeants dans leur rôle de modèles à suivre. De plus, il convient d'**impliquer** et de **faire participer** l'ensemble du personnel dès le départ dans le processus de changement afin d'en assurer l'acceptation à un stade ultérieur.

Parmi les **étapes importantes d'une gestion efficace de la sécurité et de la santé** au sein de l'entreprise, il faut citer :

- l'établissement d'un **état des lieux** (analyse de l'état actuel et fixation d'objectifs) ;
- la sélection des **mesures à prendre** ;
- la transposition et l'évaluation des résultats en vue d'une **amélioration continue**.

En outre, la durabilité est assurée par l'**intégration** de la gestion de la sécurité et de la santé **dans tous les domaines de l'entreprise**, sa prise en compte lors de toutes décisions stratégiques ainsi que son **ancrage** dans la culture d'entreprise.

9.1 Sécurité sur le lieu de travail

La gestion de la sécurité au travail comprend toutes les mesures mises en œuvre par les employeurs et les collaborateurs en vue de **prévenir, réduire** ou **éliminer** les risques d'[accidents sur le lieu de travail](#).

Personnes concernées

Les entreprises sont en principe soumises à l'obligation de **transposer les prescriptions légales** ([travailleur désigné](#) en matière de promotion de la sécurité et de la santé au travail).

Modalités pratiques

Objectif

Dans ce contexte, l'objectif consiste à **analyser, planifier et transposer** des mesures destinées à **augmenter la sécurité** à tous les postes de travail de l'entreprise, en tenant compte de l'ensemble des **risques professionnels** auxquels sont exposés les collaborateurs.

Utilité pour l'entrepreneur

Des collaborateurs en bonne santé, motivés et qualifiés constituent le fondement permettant de garantir le **succès de l'entreprise à long terme**. Celui-ci est en outre assuré par l'**optimisation des conditions cadre** de l'entreprise ainsi que des comportements individuels des collaborateurs.

Instruments / Méthodes / Procédures

Evaluation des risques

Les différents **types de risques** et leurs interactions sont **évalués systématiquement** pour chaque poste de travail et le personnel est **sensibilisé** et **formé** de manière adéquate.

Visite des postes de travail

Ces visites, effectuées à des intervalles réguliers, comportent également une **analyse ergonomique** du poste de travail et sont documentées par écrit. Elles se font en présence de dirigeants et de membres de la délégation du personnel. Chaque membre du personnel doit avoir la possibilité de s'exprimer sur les conditions de travail individuelles.

Analyse des situations de travail

Les charges liées aux différents domaines sont analysées en détail. A cet effet, la mise en place d'un **cercle de santé** (personnes concernées occupant le même poste, avec implication des dirigeants et des experts externes) peut s'avérer utile dans l'optique d'**identifier les déficits** et d'y remédier.

Analyse des absences

Une **évaluation anonyme** des absences permet de tirer des conclusions sur les taux d'[absence pour cause de maladie](#), la structure des absences (par exemple en fonction du sexe, de l'âge) et des spécificités par département ou activité. Or, cette évaluation ne révèle pas automatiquement les

raisons de l'absentéisme pour certains départements ou activités qui pourraient être mises en relation avec le poste de travail. Dans ce contexte, un **rapport de santé** de la Caisse Nationale de Santé peut s'avérer utile. L'évaluation ne fait pas non plus ressortir les raisons indépendantes de l'entreprise, telles que les problèmes privés. Les statistiques permettent de suivre les changements au fil du temps.

Exemples d'application

- Programmes du type "Jobfit" destinés à maintenir l'employabilité des apprentis dès leur entrée dans la vie professionnelle.
- Formation de collaborateurs comme [travailleurs désignés](#) en matière de santé, transmission des offres et mesures de prévention proposées par l'entreprise.
- Mise en place de différentes équipes de santé (par exemple dans les domaines du stress, de l'alimentation, de l'activité physique) avec possibilité de participer activement, gestion d'un domaine thématique par des collaborateurs et élaboration des offres en équipe.

Modalités d'exécution

- Mise en place du groupe de travail "santé" dans l'optique de coordonner les contenus et l'organisation : inclure des membres de tous les niveaux hiérarchiques et, le cas échéant, faire appel à des experts externes, tels que les services de santé, la caisse de maladie (éventuellement sous la direction d'un professionnel de la sécurité au travail).
- Enquête dans le cadre de la réalisation de l'état des lieux ou, en cas de répétition régulière de l'enquête, acquisition de nouvelles connaissances permettant un développement continu des mesures en place (comparabilité en cas de questions et d'intervalles identiques).
- Résultats concernant les charges subjectives créées par la situation de travail et le niveau actuel de motivation du personnel.
- En cas de réticences majeures de la part des collaborateurs, provocation d'un revirement d'opinion via des multiplicateurs.

Démarche

- Etat des lieux / analyse de la situation existante (identification des forces et faiblesses actuelles) :
 - bilan des mesures et réticences existantes ;
 - visite des postes de travail ;
 - analyse des situations de travail ;
 - évaluation des risques (facteurs physiques et psychologiques) ;
 - enquête auprès des collaborateurs (mise en valeur de l'expérience, acceptation grâce à l'implication) ;
 - analyse des absences.
- Détermination de champs d'action et d'objectifs réalistes, fixation de priorités.
- Détermination des mesures concrètes pour atteindre l'objectif ainsi que des ressources requises.
- Transposition pratique grâce à des mesures adéquates.
- Contrôle des résultats (évaluation).

Avantages

- Amélioration de l'état de santé et réduction des risques liés à la santé, idéalement renforcement des connaissances générales en matière de santé grâce à un développement personnel.
- Meilleure qualité de vie sur le poste de travail et plus grande motivation, entre autres grâce à la valorisation de l'employeur, la diminution des charges physiques et psychologiques, l'implication dans la conception du poste de travail ou des procédures.
- Maintien, voire augmentation des performances personnelles.

Inconvénients

- Les actions sont perçues comme un dictat mis en place par les supérieurs ou une atteinte à la vie privée et, de ce fait, refusées.
- L'utilité de certaines activités n'est pas reconnue.

Volume de travail / Coût pour l'entrepreneur

Alors que l'utilité de la prévention n'est pas visible à court terme, elle occasionne des coûts concrets. Une analyse économique montre cependant qu'elle permet également d'éviter des coûts considérables, par exemple grâce à la **réduction des absences** pour [incapacité de travail](#), une plus faible fluctuation et donc une perte réduite d'expertise, une **meilleure communication** dans l'entreprise et des **procédures de travail optimisées**. Tous ces facteurs contribuent également à **améliorer le climat de travail**.

De plus, la prévention augmente la satisfaction des collaborateurs grâce à la valorisation qui, elle, augmente la disponibilité à s'investir et la productivité. L'entreprise dispose des données relatives à l'**absentéisme** et aux **accidents** et peut donc rapidement et à faible coût traiter celles-ci en fonction de différents critères. Compte tenu du nombre de collaborateurs et de la méthode appliquée, les enquêtes menées à intervalles réguliers auprès des collaborateurs peuvent nécessiter des efforts plus importants en termes d'organisation et de coûts.

9.2 Santé sur le lieu de travail

La gestion de la santé au travail comprend toutes les mesures mises en œuvre par les employeurs et les salariés en vue de **prévenir**, **réduire** ou **supprimer les maladies** liées au poste de travail, ou de **maintenir**, de **promouvoir** et d'**améliorer la santé** des collaborateurs.

Modalités pratiques

Instruments / Méthodes / Procédures

Gestion du stress

Pour changer de comportement, il faut tout d'abord se rendre compte de la manière dont on gère les différentes situations de stress. Dans ce contexte, une meilleure **gestion de soi-même**, via des mesures individuelles telles que le **coaching** ou des **séminaires**, peut s'avérer utile.

Ergonomie

Il s'agit d'adapter tant le travail en soi que l'aménagement du poste de travail aux dispositions personnelles et capacités de l'individu qui exécute le travail. Un concept global tient compte à la fois de la dimension physique et psychique.

Prévention de la dépendance

Les toxicomanes ne nuisent pas seulement à leur propre santé. Sous l'influence de stupéfiants, leur comportement est susceptible de **mettre en danger d'autres personnes** dans l'entreprise. Il est donc indispensable d'intervenir et de proposer des **mesures appropriées**.

Exemples d'application

- Les collaborateurs ont la possibilité de participer activement au programme de santé proposé par l'entreprise (offres de fitness, séminaires anti-stress, programmes de promotion d'une alimentation saine, etc.).
- L'entreprise organise annuellement un événement sur le sujet de la santé au travail à l'intention de ses collaborateurs.

Variantes

- En matière de prévention contextuelle, les mesures portent tant sur les structures que sur les systèmes de travail et les groupes de personnes, en ayant pour objectif de **modifier les conditions portant atteinte à la santé** telles que l'organisation et les conditions de travail, l'aménagement du poste de travail ou l'environnement de travail (ergonomie).
- Les mesures de **prévention comportementale** sont axées sur le **comportement individuel** de certaines personnes et aident à gérer des conditions de travail pénibles, à promouvoir les connaissances et la prise de conscience en matière de santé, à **induire des changements de comportement** grâce à un changement d'attitude et à la prise de responsabilité individuelle.

Modalités d'exécution

Si l'on souhaite modifier durablement la façon de penser et de se comporter des collaborateurs, il convient de **réduire les charges et contraintes** liées aux conditions de travail (ce qui revient à combiner les mesures axées sur le contexte et celles axées sur le comportement).

A cet égard, il est essentiel que les dirigeants assument leur fonction de modèle en influençant par leur comportement actif et leur propre manière de travailler la santé et le bien-être des collaborateurs.

Démarche

Gestion du stress

On vise souvent une situation permettant de **concilier la vie professionnelle et la vie privée** (work-life-balance). Il s'agit d'apprendre des méthodes de **réduction du stress**, de **rétablir la délimitation du travail** (en opposition avec la "disponibilité permanente"), de séparer systématiquement la vie professionnelle de la vie privée, de bien combiner les différentes composantes de la vie.

Exemples de mesures axées sur le comportement

Cours portant sur la gestion du stress / la détente (gestion saine de sa propre personne), séminaire pour les dirigeants sur le sujet "gestion saine d'autrui".

Exemple d'une mesure axée sur le contexte

Règles pour une gestion des collaborateurs et une organisation du travail axées sur la santé.

Ergonomie

Exemple d'une mesure axée sur le comportement

Cours et coaching sur le lieu du travail portant sur la gestion des charges découlant de l'organisation du travail.

Exemple de mesures axées sur le contexte

Organisation du travail (temps de travail et pauses, type et volume des tâches, processus de travail), conditions ambiantes dans le local de travail (éclairage, climat, température, niveau sonore), poste de travail (mobiliier ergonomique, revêtement du sol idéal pour activités en position debout, etc.), outils de travail (clavier, dispositifs techniques pour soulever/porter des charges, véhicules, etc.).

Prévention de la dépendance

La dépendance (toxicomanie) est un **problème social** que l'on rencontre à tous les niveaux de la hiérarchie. Elle évolue souvent de manière **insidieuse** et se développe sur plusieurs années. La prévention est importante dans la mesure où la dépendance est souvent déjà très avancée avant que l'entourage ne s'en rende compte.

Exemples de mesures axées sur le comportement

Exposé "La dépendance dans le milieu professionnel" (identification des risques personnels, gestion de soi-même), formation des supérieurs hiérarchiques, cours d'anti-tabagisme.

Exemple d'une mesure axée sur le contexte

Règles relatives à l'orientation des collaborateurs affichant un comportement déroutant vers le spécialiste/conseiller interne en matière de problèmes de dépendance, protection des non-fumeurs sur le lieu de travail.

Avantages

- L'absentéisme peut être réduit grâce à l'amélioration des connaissances sur la santé ainsi que de l'état de santé des collaborateurs.
- L'amélioration de la qualité de vie au travail ainsi que la valorisation de l'employeur augmentent le niveau de satisfaction, la performance et l'identification des collaborateurs avec leur entreprise. Ceci permet d'accroître la productivité et la qualité, tout en réduisant la fluctuation.
- L'amélioration de l'image de l'entreprise auprès du public, notamment sa perception en tant qu'employeur attrayant ("employer branding"), peut engendrer des avantages concurrentiels.
- Le processus de transposition de la gestion de la santé au sein de l'entreprise permet aux dirigeants d'acquérir de nouvelles compétences en cette matière (par exemple le concept de la "gestion saine").

Inconvénients

- Alors que l'utilité n'est pas visible à court terme, ces mesures occasionnent des coûts concrets.
- Ces mesures demandent une mobilisation supplémentaire de ressources en dehors des activités quotidiennes.

Volume de travail / Coût pour l'entrepreneur

La prévention requiert la mobilisation de ressources personnelles et financières. Les coûts dépendent des **mesures concrètes** mises en œuvre, du **nombre de collaborateurs** concernés ainsi que du **nombre de postes de travail**.

Il ne faut cependant pas oublier que les mauvaises décisions, dues aux substances addictives et autres stupéfiants ou au stress, notamment au niveau du management, peuvent également être une source de coûts élevés. Des coûts tout aussi importants sont occasionnés par les [accidents de travail et de trajet](#), les dommages causés à autrui suite à des erreurs liées aux substances addictives, la réduction quantitative et qualitative de la performance au travail, l'accroissement des absences pour cause de maladie, un encadrement plus strict par les supérieurs hiérarchiques, les remplacements de collaborateurs malades ou la nécessité d'une réorganisation du travail par les supérieurs hiérarchiques.

Chapitre 10 - Fin de la relation de travail

- Introduction à la fin de la relation de travail
- Procédure de licenciement
- Outplacement

Introduction à la fin de la relation de travail

Dans beaucoup d'entreprises, les licenciements sont un sujet "tabou" puisque, d'une part, ils constituent une situation désagréable pour le dirigeant et que, d'autre part, le collaborateur concerné est souvent consterné et voit son monde s'écrouler.

Le fait de devoir se séparer d'un, voire de plusieurs collaborateurs peut avoir des raisons multiples. Une telle décision peut être due à une **baisse de la demande** ou à la **suppression de certaines compétences** ou de **certains postes** devenus superflus ou encore au refus du collaborateur d'accepter des changements devenus nécessaires. Il arrive également que des **conflits graves** opposant les 2 parties rendent impossible la poursuite de la relation d'emploi.

Quelles qu'en soient les raisons, dans la plupart des cas, le licenciement est un acte pénible, tant pour le collaborateur que pour l'entreprise. Il existe cependant différentes méthodes qui permettent de rendre la rupture plus agréable et de trouver une **solution acceptable pour les 2 parties**.

Si l'entretien de licenciement est souvent un choc pour le collaborateur à congédier, il représente également un poids pour le dirigeant, confronté dans bien des cas à de fortes réactions émotionnelles. Une **préparation systématique** et le respect de **certaines règles** dans le cadre de l'entretien peuvent aider l'entreprise à se protéger contre des **litiges** de longue haleine et le risque de dégradation de son image. Ce ne sont ici que quelques cas de figure de ce qui peut arriver suite à un entretien de licenciement mal préparé.

Par ailleurs, cet entretien peut également aider l'entreprise à détecter des **faiblesses internes**. La multitude de tâches dont un collaborateur licencié doit s'acquitter, surtout après une longue relation de travail, le laisse souvent désarmé. Dans ce contexte, l'entreprise peut le soutenir et le guider, en ayant par exemple recours à "l'outplacement" (reclassement). Dans le cadre de cette procédure, le collaborateur passe par différentes étapes lors desquelles il est accompagné par un consultant compétent, l'objectif étant la **transition fluide** vers une nouvelle relation de travail. L'outplacement est une démarche proposée par de nombreuses sociétés de conseil aux entreprises.

10.1 Procédure de licenciement

La réduction des effectifs peut se faire :

- soit **sans baisse du nombre total des collaborateurs**, par exemple via une diminution des [heures supplémentaires](#) ou le [chômage partiel](#) ;
- soit par une **baisse du nombre total des collaborateurs** via des [licenciements](#) ou le non-remplacement des **départs naturels** (démissions, retraite).

Modalités pratiques

Objectif

La procédure de licenciement a pour objectif d'**informer le collaborateur** avec ménagement et d'une manière valorisante et professionnelle de son licenciement. Elle comporte essentiellement **2 phases** :

- la **préparation** de l'entretien de licenciement ;
- et la **conduite** de cet entretien.

Utilité pour l'entrepreneur

Une procédure de licenciement systématique permet de **mieux contrôler une situation désagréable** qui est souvent accompagnée d'émotions fortes. L'entreprise peut ainsi échapper à des **pertes financières inutiles** et **difficilement quantifiables** et éviter des **licenciements indus** aux collaborateurs.

Instruments / Méthodes / Procédures

Préparation de l'entretien de licenciement

La préparation (voir annexe p. 139) est un **élément clé** d'une procédure systématique de licenciement. Elle doit permettre de mener l'entretien de manière ciblée et d'éviter ainsi une **escalade** de la situation, ceci en dépit des émotions fortes qui risquent d'entrer en jeu.

Variantes

- Procédure de licenciement **avec l'aide d'un consultant externe**.
- Procédure de licenciement **exclusivement assumée par le personnel interne**.

Préparation / Matériel

Il convient de **clarifier en amont** tous les **aspects juridiques** en collaboration avec des experts en la matière ou avec les conseillers juridiques de l'entreprise.

Démarche

- La décision quant au licenciement d'un collaborateur a été prise.
- Fixation rapide d'une entrevue avec le collaborateur concerné.
- Préparation minutieuse de toutes les conditions cadres.

- Conduite de l'entretien de licenciement (voir annexe p. 139).
- Au terme de cet entretien, le collaborateur et l'entreprise devraient avoir trouvé un accord de séparation acceptable pour les 2 parties.

Avantages

La procédure de licenciement permet d'éviter :

- de **longues procédures** devant le tribunal du travail ;
- la **détérioration de l'image** de l'entreprise auprès des fournisseurs, des clients et des collaborateurs restants ;
- la **réduction de la productivité** au sein de l'entreprise et la **diminution** de la motivation des collaborateurs restants.

Inconvénients

Comparée à un licenciement non préparé, la procédure de licenciement demande un plus grand effort en termes de **temps de préparation**.

Volume de travail / Coût pour l'entrepreneur

L'investissement en temps et/ou en coûts que l'entreprise doit fournir dans le cadre de la procédure de licenciement dépend essentiellement de **2 facteurs** :

- procédure de licenciement **avec l'aide d'un consultant externe** : même si elle est évidemment plus coûteuse, cette procédure est souvent **mieux acceptée** par la personne concernée. Dans ce cas, le temps que le dirigeant ou le responsable du département RH doit investir se trouve **considérablement réduit** ;
- procédure de licenciement **exclusivement assumée par le personnel interne** : puisque, dans ce cas, la procédure de licenciement est entièrement prise en charge par du personnel en place, l'entreprise **n'a pas à supporter de coûts supplémentaires**. Dès que la décision d'un licenciement a été prise, il convient de l'exécuter **le plus rapidement possible**.

10.2 Outplacement

Dans le contexte d'un [licenciement](#), l'outplacement (reclassement) désigne les **mesures de soutien** offertes par l'entreprise. Elles sont souvent confiées à un **consultant externe** et ont pour objectif d'aider le collaborateur licencié à **trouver un nouvel emploi** ou un **nouveau domaine d'activités** et de renforcer son estime de soi.

Personnes concernées

Le principe de l'outplacement convient à **tout type d'entreprise**.

Du côté de l'entreprise, le défi consiste à trouver une **société de conseil spécialisée** dans le domaine, ou prête à traiter son **cas spécifique**.

Modalités pratiques

Objectif

L'objectif est d'accompagner le collaborateur licencié à travers **toutes les étapes du licenciement**, depuis la prononciation du licenciement jusqu'à la fin de la période d'essai auprès du nouvel employeur.

Utilité pour l'entrepreneur

- Prévention de **litiges de longue durée**.
- Prévention d'une **diminution de la productivité** et de la motivation.
- Amélioration de l'**image** de l'entreprise dans la mesure où elle fait preuve d'un **engagement social** allant au-delà des relations de travail.

Instruments / Méthodes / Procédures

Description de la procédure

- Elaboration d'un **profil des compétences** décrivant les forces et faiblesses du collaborateur.
- Lancement des mesures de [formation continue](#) si nécessaire.
- Présentation des méthodes d'**intégration sur le marché de l'emploi** (ADEM, travail intérimaire, chasseur de têtes).
- Discussion de la situation sur le marché de l'emploi, d'employeurs potentiels ainsi que du comportement le plus approprié dans le cadre du processus de [recrutement](#).

Variantes

- Outplacement pour dirigeants.
- Outplacement pour employés spécialisés, n'occupant pas de fonctions dirigeantes.

Préparation / Matériel

La préparation consiste essentiellement dans l'**information** du collaborateur concerné et dans la **sélection de la société de conseil** adéquate (voir annexe p. **140**).

Démarche

- Sélection d'une société de conseil et attribution d'un **mandat spécifique**.
- **Premier contact** entre le consultant en reclassement et le collaborateur licencié.
- Le consultant et le collaborateur élaborent ensemble le **profil des compétences**.
- Le collaborateur et le consultant identifient ensemble les **forces et faiblesses** du collaborateur afin de mieux cerner en amont les opportunités sur le marché de l'emploi. Le consultant aide également le collaborateur à développer ses forces tout en remédiant à ses faiblesses.
- Définition commune de **nouveaux objectifs**.
- **Recherche** d'un emploi.
- **Coaching** portant sur l'entretien d'embauche.
- Elaboration du **dossier de candidature**.
- **Conclusion d'un contrat** avec un nouvel employeur.

Avantages

- Absence de procédures coûteuses devant les tribunaux du travail.
- Raccourcissement des durées résiduelles de contrats de travail.
- L'entreprise fait preuve de [responsabilité sociale](#) au-delà de la relation de travail.
- Prévention de la détérioration de l'image par exemple auprès des clients et fournisseurs.
- Les collaborateurs licenciés se trouvent dans une relation de travail lorsqu'ils postulent pour un nouvel emploi.
- Prévention d'une diminution de la productivité et de la motivation dans l'entreprise.
- Pour le dirigeant, l'outplacement facilite l'entretien de licenciement.

Inconvénients

- Les efforts en termes d'organisation sont plus importants que dans le cas d'un licenciement normal.
- Coûts occasionnés par les consultants externes.

Volume de travail / Coût pour l'entrepreneur

Les coûts de l'outplacement dépendent de la **société d'outplacement sélectionnée** ainsi que des **mesures supplémentaires** telles que les programmes de [formation continue](#).

Pour vous aider, consultez les checklists relatives à ce chapitre :

- Préparation et conduite de l'entretien de licenciement (voir annexe p. 139).
- Sélection d'un consultant approprié (voir annexe p. 140).

Chapitre 1 | Checklist 1 "Elaborer les lignes directrices d'une entreprise"

Formuler une vision et une idée directrice

La vision est la description d'un état futur désirable.

Trouvez des réponses aux questions suivantes :

- quelle doit être la contribution de l'entreprise au monde extérieur ?
- qu'est-ce qui vous motive ?
- quels sont les changements et améliorations que vous visez ?
- quel est le sens de votre entreprise ?
- quelle est l'utilité que l'on peut attendre de votre entreprise ?

La **vision** comporte une **promesse** faite à vos clients.

L'**idée directrice** consiste en **une ou deux courtes phrases** qui expriment votre vision.

Identifier des valeurs

- Quelles sont vos priorités ?
- Qu'est-ce qui est important pour vous dans votre quotidien professionnel ?

Pour déterminer les valeurs d'une entreprise, nous proposons la démarche suivante :

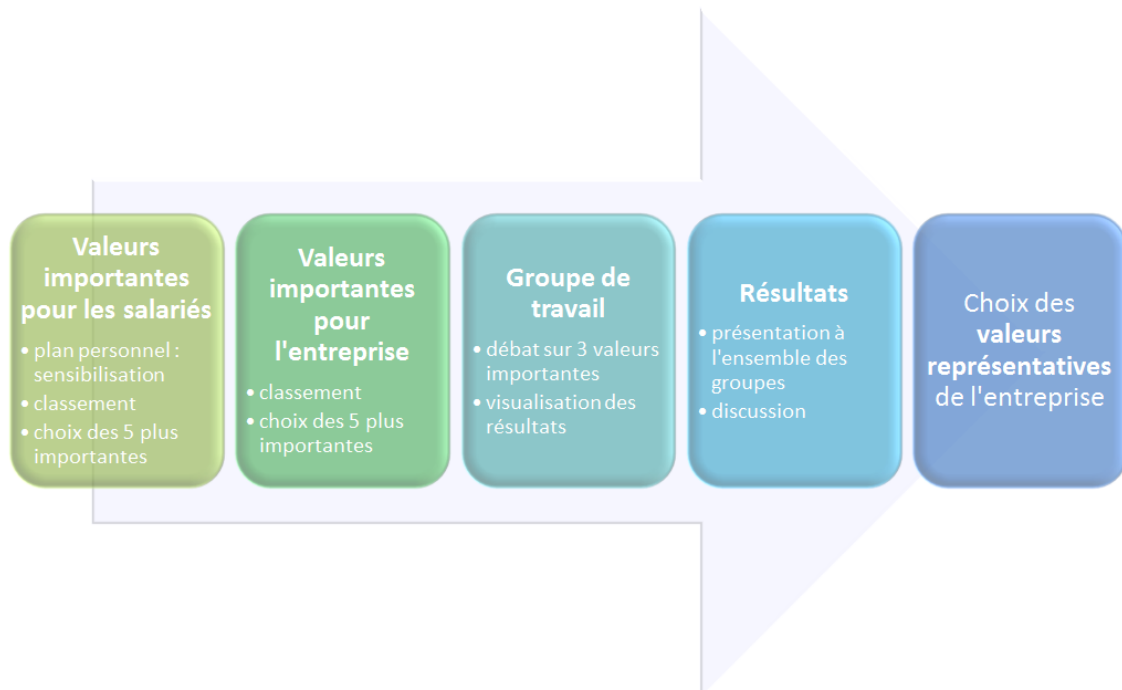
*Pour une réunion de **20 à 25 personnes**, il convient de prévoir environ **90 minutes**.*

*Préparez au préalable une **liste de valeurs** (voir la liste "Valeurs d'une entreprise").*

Lors d'une réunion avec animateur, demandez à vos collaborateurs de sélectionner des valeurs à partir de de cette liste.

Déroulement proposé :

1. dans une première phase, demandez à vos collaborateurs de **sélectionner les valeurs importantes pour eux sur un plan personnel**. Cette première phase sert de **sensibilisation** et les collaborateurs garderont ces résultats pour eux ;
2. parcourez la liste en entier. Les participants devront **classer chaque valeur** individuellement et simplement mettre une croix dans chaque case appropriée (environ 5 minutes) ;
3. après avoir classé les différentes valeurs, chacun parcourt une nouvelle fois la liste et marque les **5 valeurs les plus importantes** pour lui (environ 2 minutes) ;
4. lors d'une deuxième phase, posez la question suivante : "**quelles sont les valeurs importantes dans le contexte de l'entreprise ?**" ;
5. faites répéter les étapes 2 et 3 (environ 7 minutes) ;
6. formez des **groupes de travail** de 4 à 5 personnes et invitez-les à discuter des 3 valeurs les plus importantes. Chaque groupe visualise son résultat, par exemple sur un flipchart (environ 30 minutes) ;
7. présentez les résultats à l'ensemble des groupes et discutez-en (environ 15 minutes) ;
8. les valeurs sur lesquelles la majorité des participants arrive à se mettre d'accord devraient être prises en compte comme des **valeurs représentatives de votre entreprise**.



Formuler des principes directeurs

Les **principes directeurs** sont des **déclarations concises et percutantes** qui sont représentatives pour les comportements au sein de l'entreprise.

Quel comportement souhaitez-vous adopter vis-à-vis de vos :

- collaborateurs ;
- clients ;
- fournisseurs ;
- partenaires ;
- prétendants à un poste ;
- autres groupes de référence ?

Comment souhaitez-vous organiser :

- la gouvernance ;
- la hiérarchie ;
- la prospection ;
- l'apprentissage et la formation continue ;
- la prise en compte de la vie familiale des employés ;
- les réclamations et les suggestions d'amélioration ;
- les factures et les rappels ;
- la protection de l'environnement et de la santé ;
- la responsabilité sociale ;
- les investissements, la recherche, le développement, l'innovation et la croissance ;
- la sélection des clients ;
- les autres missions ?

Trouvez des réponses pour tous les domaines ou sélectionnez les domaines pertinents pour votre activité. Au fil du temps, il sera éventuellement nécessaire de formuler de nouveaux principes, voire d'adapter les principes existants.

Formuler une devise

Une devise est un **slogan concis** qui s'avère à la fois efficace en termes de **publicité** et augmente la **valeur de reconnaissance** de l'entreprise.

Pour la mise au point d'une devise ou d'un slogan, les grandes entreprises ne lésinent pas sur les moyens. Il n'est toutefois pas nécessaire de fixer la devise dès le départ. Prenez votre temps et testez plusieurs devises jusqu'à ce que vous trouviez la plus appropriée pour votre entreprise.

Résumé : Que faut-il inclure dans les lignes directrices ?

- ☐ Qui sommes-nous ?
- ☐ Quelle est notre vision ?
- ☐ Quelle est notre mission ?
- ☐ Quel est notre objectif, pourquoi travaillons-nous, pourquoi existons-nous ?
- ☐ Quels sont nos valeurs et principes ?
- ☐ Quel est notre groupe cible ?
- ☐ Quel est notre comportement face à ce groupe cible ?
- ☐ Quels produits et/ou services offrons-nous ?
- ☐ Quelles méthodes appliquons-nous ?
- ☐ Quel est notre comportement au sein de l'entreprise ?
- ☐ Qu'est-ce qui marque notre culture d'entreprise ?
- ☐ Quels sont nos autres groupes de référence ?
- ☐ Quel est notre comportement face à nos groupes de référence ?
- ☐ Comment voulons-nous construire notre avenir ?

Chapitre 1 | Checklist 2 "Valeurs d'une entreprise"

Valeur	pas importante	importante	très importante	les 5 plus importantes
Reconnaissance				
Activité				
Formation				
Honnêteté				
Singularité				
Succès				
Fair-play				
Famille				
Liberté				
Paix				
Précision				
Equité				
Crédibilité				
Défi				
Performance				
Vivacité				
Courage				
Perfection				
Qualité				
Respect				
Rapidité				
Sécurité				
Plaisir				
Tolérance				
Indépendance				
Responsabilité				
Fiabilité				
Confiance				
Vérité				
Savoir				
Sérieux				

Chapitre 1 | Checklist 3 "Principes généraux de la politique RH"

- ☐ Les principes généraux de la politique RH ont-ils été consignés par écrit ?
- ☐ Une version à jour est-elle disponible à tout moment ?
- ☐ Les principes sont-ils actualisés régulièrement ?
- ☐ Ces principes sont-ils appliqués au quotidien ?
- ☐ Les principes sont-ils compatibles avec les objectifs fixés dans la stratégie d'entreprise ?
- ☐ Les objectifs sont-ils spécifiques, mesurables, ambitieux, réalistes et délimités dans le temps (SMART) ?
- ☐ Des missions et objectifs sont-ils convenus pour les collaborateurs ?
- ☐ Les informations essentielles sur les postes de travail, les domaines d'activités, la situation et l'évolution de l'entreprise sont-elles communiquées à l'ensemble des collaborateurs ?
- ☐ Les dirigeants sont-ils à tout moment prêts à fournir au personnel des informations sur les affaires de l'entreprise ?
- ☐ Existe-t-il une bonne atmosphère de travail ?
- ☐ Des mesures d'amélioration sont-elles nécessaires ?
- ☐ Les instructions et ordres existent-ils sous forme écrite ?
- ☐ Comment sont-ils communiqués (circulaire, affichage etc.) ?
- ☐ Les ordres sont-ils compris (sens et langue) ?
- ☐ Quels ordres sont suivis ?
- ☐ Ces ordres sont-ils tous indispensables ?
- ☐ Existe-t-il une délégation du personnel ?
- ☐ Comment fonctionne la collaboration entre la délégation du personnel et l'entreprise ?
- ☐ Les droits et obligations de la délégation du personnel sont-ils réglementés et les dirigeants sont-ils au courant ?
- ☐ Existe-t-il des accords d'entreprise et si oui, sont-ils à jour ?
- ☐ Est-ce que le bien commun est prioritaire pour tout le monde dans l'entreprise ?

Chapitre 1 | Checklist 4 "Gestion de la diversité et compétences interculturelles"

La formulation des orientations globales

- ☐ Quelles sont les attitudes au sein de l'entreprise par rapport à la diversité (âge, aptitudes physiques et psychiques, origine ethnique et culturelle, sexe, orientation sexuelle, religion et conviction, origine sociale) ?
- ☐ Comment sont évalués les différents types de diversité ?
- ☐ Quels sont les principes les plus importants pour l'entreprise ?

La responsabilité et le soutien

- ☐ Pourquoi introduire la gestion de la diversité ?
- ☐ Quels sont les objectifs poursuivis ?
- ☐ Quels sont les changements à prévoir ?
- ☐ Quelles bases et conditions faut-il mettre en place ?
- ☐ Quelles sont les mesures à en déduire ?
- ☐ Qui est responsable à quel niveau et quels sont ses domaines de responsabilité ?
- ☐ Quel est le soutien requis ?
- ☐ Quels sont les délais prévus ?

Les réglementations et directives

- ☐ Quelles sont les valeurs fondamentales sur lesquelles sont basées les réglementations fondamentales relatives à la vie en commun ?
- ☐ Comment mettre en œuvre ces valeurs ?
- ☐ Quelles sont les mesures concrètes à prendre ?
- ☐ Quelles sont les mesures prises en cas de violation des principes ?
- ☐ Comment contrôler si les objectifs ont été atteints ?

La pratique de recrutement

- ☐ Quelles sont les compétences professionnelles et sociales requises par les candidats ?
- ☐ Quelles sont les connaissances linguistiques requises ?
- ☐ Quels types de formation professionnelle sont admis ?
- ☐ Les expériences professionnelles ou formations continues non certifiées sont-elles acceptées ?
- ☐ Peut-on trouver dans les candidatures des indices révélant une personnalité intéressante et prometteuse ?
- ☐ Est-il possible de repérer des compétences particulières ?
- ☐ Quel est l'environnement culturel et ethnique des candidats ?
- ☐ Les candidats maîtrisent-ils plusieurs langues ?

La motivation et la formation continue

- ☐ Les possibilités de participation sont-elles organisées de manière transparente et fiable ?
- ☐ Qui est chargé du traitement des propositions d'amélioration ?
- ☐ Comment les bonnes idées sont-elles récompensées ?
- ☐ Comment les programmes de formation continue sont-ils organisés et portés à la connaissance des intéressés ?

Le leadership

- ☐ L'entreprise permet-elle un aménagement flexible des heures de travail ?
- ☐ Les fêtes religieuses de toutes les religions représentées dans l'entreprise sont-elles affichées dans un calendrier ?

- ☐ Tous les collaborateurs ont-ils la possibilité de répondre à leurs besoins religieux dans et en-dehors de l'entreprise ?
- ☐ Les collaborateurs sont-ils en mesure de faire bénéficier l'entreprise de leurs connaissances et aptitudes ?
- ☐ Les collaborateurs peuvent-ils répondre à leurs obligations familiales sans risquer d'être désavantagés ?
- ☐ Les collaborateurs ont-ils la possibilité de rattraper le travail qu'ils n'ont pas pu terminer pendant les heures de travail normales en raison de différentes obligations ?

La gestion de conflits

- ☐ Existe-t-il des responsabilités claires en matière de gestion des conflits ?
- ☐ Les déclarations de tous les concernés sont-elles prises au sérieux ?
- ☐ Est-il tenu compte du fait qu'il peut y avoir des différences culturelles dans le cadre de la résolution de conflits ?
- ☐ Existe-t-il des conflits dus à des différences culturelles ou ethniques ?
- ☐ Comment ces conflits sont-ils gérés ?

La gestion des clients

- ☐ Quelle est l'importance du site de l'entreprise pour la région ?
- ☐ Quels sont les groupes ou personnes qui ont recours aux prestations de l'entreprise ?
- ☐ Quelle est la situation économique, financière et sociale des clients ?
- ☐ Quelles sont les attentes des clients par rapport à l'entreprise ?
- ☐ Quels groupes de clients pourraient s'avérer intéressants pour l'entreprise ?
- ☐ Dans quelle mesure des changements sociaux au niveau de la clientèle affectent-ils une entreprise à vocation régionale, nationale ou internationale ?
- ☐ Comment les clients ont-ils été abordés jusqu'à présent ?
- ☐ Quels sont les clients à prospector dans des niches commerciales ?
- ☐ Quelles informations sur d'autres groupes religieux et ethniques pourraient s'avérer importantes ?
- ☐ Comment se procurer ces informations ?
- ☐ Quelles sont les aptitudes qui font défaut dans l'entreprise afin de pouvoir profiter de ces informations ?
- ☐ Dans quelle mesure l'offre de produits et de services correspond-elle aux besoins de nouvelles catégories de clients ?
- ☐ Quels sont les produits et services à développer et à intégrer dans l'offre ?

Le contrôle de gestion

- ☐ Quels sont les instruments existants ?
- ☐ Sont-ils suffisants pour évaluer ce qu'il faut mesurer ?
- ☐ Quelle était la composition du personnel et comment a-t-elle évolué depuis l'introduction de la gestion de la diversité ?
- ☐ Quels sont les potentiels existants et comment sont-ils exploités ?
- ☐ Quels produits et services ont été développés ou intégrés dans l'offre ?
- ☐ Quels sont les nouveaux clients acquis ?

L'acceptation

- ☐ Quel est le degré de satisfaction des collaborateurs ?
- ☐ Les employés ont-ils été suffisamment impliqués dans les processus de changement ?
- ☐ Les suggestions et retours sont-ils pris au sérieux ?
- ☐ Comment les changements sont-ils perçus par les clients ?
- ☐ Comment l'entreprise apparaît-elle dans les médias ?
- ☐ L'image a-t-elle changé ?

Chapitre 1 | Checklist 5 "Responsabilité sociale de l'entreprise & durabilité"

Marché

Règles régissant les rapports avec les clients

- ☐ Informations ou marquages sur les emballages et produits
- ☐ Procédures de réclamation orientées client
- ☐ Evaluation régulière de la satisfaction du client
- ☐ Fixation équitable des prix
- ☐ Autres : _____

Gestion responsable des fournisseurs

- ☐ Responsabilité sociale comme critère de sélection
- ☐ Ethique de paiement (bon/mauvais payeur)
- ☐ Respect des contrats
- ☐ Approvisionnement local
- ☐ Autres : _____

Certification selon des systèmes de gestion de la qualité

- ☐ SA8000
- ☐ ISO9000
- ☐ Label social
- ☐ Autres : _____

Dialogue avec groupes de référence sur le marché

- ☐ Evaluation régulière des besoins des groupes de référence
- ☐ Implication des groupes de référence dans la conception de la stratégie d'entreprise
- ☐ Reporting
- ☐ Autres : _____

Employés

Mise à disposition d'offres de formation continue

- ☐ Proposition de formations de longue durée (études)
- ☐ Multilinguisme, compétences interculturelles
- ☐ Système de suggestions
- ☐ Possibilités d'avancement / de carrière
- ☐ Autres : _____

Equilibre entre vie professionnelle et vie privée

- ☐ Horaire de travail flexible
- ☐ Home Office, télétravail
- ☐ Périodes d'interruption durant la vie professionnelle
- ☐ Autres : _____

Egalité des chances

- ☐ Gestion de la diversité

☐ Autres : _____

Protection de la sécurité et de la santé au travail

- ☐ Promotion de la santé en entreprise
- ☐ Prévention
- ☐ Installations et offres sportives
- ☐ Aménagement de l'environnement de travail
- ☐ Autres : _____

Environnement

Politique d'entreprise respectueuse de l'environnement

- ☐ Economies d'énergie
- ☐ Alternatives en matière de transports
- ☐ Réduction des déchets, recyclage, prévention des déchets
- ☐ Protection de l'environnement
- ☐ Autres : _____

Certificats environnementaux

- ☐ EMAS
- ☐ ISO14001
- ☐ Autres : _____

Engagement écologique extra entreprise

- ☐ Projets environnementaux
- ☐ Initiatives environnementales
- ☐ Associations environnementales
- ☐ Autres : _____

Ancrage de mesures environnementales dans la stratégie d'entreprise

- ☐ Suivi et réorientation réguliers des objectifs environnementaux
- ☐ Collecte de chiffres clés relatifs à l'environnement
- ☐ Autres : _____

Conscience écologique

- ☐ Prise en compte des impacts environnementaux lors du développement de produits et services
- ☐ Prise en compte des impacts environnementaux lors de l'application de procédés de fabrication
- ☐ Autres : _____

Société

Engagement local

- ☐ Promotion de l'éducation, du sport et de la culture
- ☐ Initiatives visant à promouvoir l'attractivité du site
- ☐ Autres : _____

Soutien aux collaborateurs s'engageant sur le plan social

- ☐ Autorisation d'absence du travail
- ☐ Informations sur projets / initiatives en cours

- ☐ Soutien aux collaborateurs engagés pendant leur temps libre
- ☐ Autres : _____

Accès à la vie professionnelle

- ☐ Postes d'apprentissage avec possibilité d'embauche
- ☐ Création de postes pour chômeurs de longue durée, personnes handicapées, jeunes en début de carrière
- ☐ Autres : _____

Dialogue avec groupes de référence dans la société

- ☐ Echange d'informations et d'expériences avec d'autres entreprises, des ONG, des institutions publiques locales
- ☐ Collaborations avec d'autres entreprises et partenaires du secteur public
- ☐ Autres : _____

Chapitre 2 | Checklist 1 "Facteurs influençant la planification quantitative des besoins en ressources humaines"

Facteurs à considérer lors de la planification quantitative des besoins RH

Facteurs d'influence externes	Facteurs d'influence internes
• Evolution macroéconomique • Situation concurrentielle • Evolution du secteur et du marché • Evolutions technologiques • Innovations • Modifications en matière du droit du travail	• Planification de l'entreprise • Chiffre d'affaires prévisionnel • Objectifs de l'entreprise • Structure par âge • Effectifs • Absences • Frais de personnel • Taux de fluctuation • Régime des congés • Offres et carnet de commandes • Volume de ventes prévu • Intérêts et besoins des employés • Procédés de fabrication

Chapitre 2 | Checklist 2 "Modèle d'une description de poste"

Intitulé du poste	
Désignation du titulaire du poste	
Finalité du poste	
Description du poste Tâches principales	
Positionnement hiérarchique - Supérieur hiérarchique - Subordonnés	
Positionnement dans l'organisation - Poste supérieur - Poste subordonné	
Pouvoirs/Responsabilités	
Exigences par rapport au titulaire du poste Exigences générales	
Qualifications - Diplôme du premier cycle de l'enseignement secondaire - Diplôme de fin d'apprentissage (DAP/CATP) - Brevet de maîtrise - Etudes supérieures	
Expérience professionnelle - Années - Position - Dirigeant - Expérience à l'étranger	
Compétences spécifiques et méthodologiques	
Personnalité - Volonté d'apprendre - Engagement - Autonomie - Initiative - Capacité de décision - Capacité de s'imposer - Compétences analytiques et conceptuelles - Aptitude à résoudre des problèmes - Capacité de résistance - Capacité de communication - Compétences sociales et interculturelles - Esprit d'équipe - Aptitude à gérer des conflits - Compétences de leadership et de gestion	
Pouvoir de signature	
Groupe de rémunération	
Salaire	

Chapitre 4 | Checklist 1 "Choix des médias"

Intitulé du poste :

	Statut			
	Choix	Estimation des frais	Décision (date)	Mise en œuvre (date)
Quotidiens régionaux	☐	☐	☐ _____	☐ _____
Hebdomadaires régionaux	☐	☐	☐ _____	☐ _____
Quotidiens nationaux	☐	☐	☐ _____	☐ _____
Hebdomadaires nationaux	☐	☐	☐ _____	☐ _____
Revues spécialisées	☐	☐	☐ _____	☐ _____
Médias en ligne	☐	☐	☐ _____	☐ _____
• Facebook	☐	☐	☐ _____	☐ _____
• Twitter	☐	☐	☐ _____	☐ _____
• LinkedIn	☐	☐	☐ _____	☐ _____
Portails de recrutement	☐	☐	☐ _____	☐ _____
• Nom _____	☐	☐	☐ _____	☐ _____
• Nom _____	☐	☐	☐ _____	☐ _____
• Nom _____	☐	☐	☐ _____	☐ _____
Cabinets de recrutement	☐	☐	☐ _____	☐ _____
• Nom _____	☐	☐	☐ _____	☐ _____
• Nom _____	☐	☐	☐ _____	☐ _____
• Nom _____	☐	☐	☐ _____	☐ _____

Motif :

Annexes :

- Description du poste
- Offre d'emploi

Autorisé par :

- Nom / Prénom : _____
- Fonction : _____

Date

Signature

Chapitre 5 | Checklist 1 "Analyse des CV"

Données personnelles

Prénom et nom _____

Adresse _____

Date et lieu de naissance _____

Nationalité _____

Cursus scolaire

- Nom(s) de l'école/des écoles
- Séjours à l'étranger
- Résultats des diplômes (intermédiaires)
- Distinctions, mérites particuliers

Formation universitaire

- Nom(s) de(s) l'université(s) fréquentée(s)
- Matières principales et secondaires
- Semestres à l'étranger
- Diplômes scientifiques (intermédiaires) (bac +2, +3, premier cycle d'études en médecine etc.)
- Résultats des diplômes (intermédiaires) scientifiques
- Distinctions, mérites particuliers

Initiation professionnelle

- Formation professionnelle (désignation, nom de l'école ou de l'entreprise formatrice, lieu et activités)
- Stages pendant les études supérieures (nom de l'entreprise, lieu, activité, description succincte de l'activité principale)
- Service militaire ou civil ou année sociale/écologique volontaire (nom de l'institution, lieu et activité)
- Jobs étudiants

Expérience professionnelle

- Nom/s de l'entreprise/des entreprises
- Durée de l'occupation
- Type d'occupation, missions, activités
- Carrière

Engagement / Activités

- Fonctions bénévoles, membre d'associations ou de fédérations
- Participation à des concours
- Distinctions
- Engagement sur le plan artistique ou sportif

• Achèvements personnels particuliers ou expériences (p.ex. voyages)	
Connaissances particulières • Connaissances en langues • Connaissances en informatique (p.ex. logiciels Microsoft Office, conception de sites Web, connaissances en programmation) • Talents artistiques	

Conclusion motivée sur l'adéquation entre le profil de la personne et le profil de poste

Chapitre 5 | Checklist 2 "Entretien de sélection"

Préparation

- Détermination des interlocuteurs.
- Analyse approfondie du CV et du dossier de candidature.
- Préparation des questions.
- Constitution d'un dossier sur l'entreprise (dépliants sur les produits, organigramme).
- Détermination des locaux.

Exécution

- Accueil (mettre le candidat à l'aise, par exemple par des questions sur le trajet pour venir à l'entretien).
- Présentation.
- Motivation de l'invitation.
- Rassurer sur la confidentialité.

Informations sur l'entreprise et le poste de travail à pourvoir

- Données sur l'entreprise.
- Organisation de l'entreprise.
- Département.
- Description du poste de travail (fonctions, missions, position hiérarchique,...).
- Attentes de l'entreprise.

Motivation sous-tendant le changement d'emploi

- Motif de la candidature.
- Attentes par rapport au nouveau poste.
- Centres d'intérêt.
- Evaluation par rapport aux missions du poste.
- Objectifs personnels/professionnels.
- Evaluation par rapport aux possibilités d'évolution liées au poste.

Parcours de formation

- Parcours scolaire.
- Activités de formation continue.

- Projets de formation continue.
- Métier appris.

Développement professionnel

- Activités professionnelles et expérience.
- Changement au niveau professionnel.
- Projets professionnels.

Personnalité

- Compétences sociales et organisationnelles (capacités de communication, fiabilité, détermination, capacités d'innovation, esprit d'équipe, collaboration avec les supérieurs hiérarchiques, etc.).

Situation familiale et personnelle (si en rapport avec la fonction)

- Trajet.
- Loisirs (centres d'intérêt, sports, activités au sein d'associations).
- Situation familiale.
- Occupations accessoires.

Questions du candidat (de la candidate)

- Réponse aux questions.

Négociation du contrat

- Salaire actuel.
- Salaire attendu.
- Autres prestations de l'entreprise.
- Activités accessoires.
- Evolution du salaire.
- 13^{ème} mois.

Résumé et conclusion

- Informations sur la suite de la procédure.

- Confirmation d'une réponse dans un délai rapproché.
- Remerciements pour l'entretien.

Evaluation de l'adéquation entre le profil de la personne et le profil du poste

Conclusion motivée sur l'adéquation entre le profil de la personne et le profil de poste

Chapitre 6 | Checklist 1 "Stage"

Préparation

- Vérification du cadre juridique.
- Détermination des postes de stage (nombre, département, profession, missions, durée, etc.).
- Elaboration du profil du stagiaire.
- Planification de l'implication des stagiaires dans l'entreprise (horaires et conditions cadres).
- Elaboration d'un plan de stage (lieu, dates, missions, objectifs, etc.).
- Préparation du poste de travail.
- Information des supérieurs hiérarchiques et des collègues.
- Définition des responsabilités et personnes de contact (mentoring).
- Mise à disposition des vêtements de travail / de protection.
- Planification de la première journée de travail.
- Information des stagiaires sur le déroulement de leur première journée de travail.

Exécution

- Introduction selon le plan d'initiation.
- Assurer la surveillance.
- Observation et soutien lors de l'exécution des tâches.

Suivi

- Evaluation des stagiaires par le supérieur hiérarchique.
- Entretien de clôture ou de feedback.
- Établissement d'un certificat de stage.
- Evaluation interne au sein de l'entreprise.
- En cas d'évaluation positive du stage, maintien du contact avec le stagiaire.

Chapitre 6 | Checklist 2 "Plan d'initiation"

Préparation

- Planification de l'affectation du nouveau collaborateur.
- Préparation du nouveau poste de travail (équipement).
- Préparation de la documentation et des outils (tenue de travail / de sécurité le cas échéant).
- Information des supérieurs hiérarchiques et des collègues.
- Information du nouveau collaborateur sur le déroulement de la première journée de travail.

Accueil

- Accueil et entretien individuel avec le supérieur hiérarchique ou la personne en charge de la journée d'accueil.
- Informations sur l'entreprise, les départements, les produits et services, les procédures de travail, les valeurs, la politique RH, les consignes et règles, les prescriptions de sécurité et les risques d'accident, etc.
- Informations sur les missions et tâches à effectuer.
- Aperçu du déroulement du premier jour de travail.

Présentation

- Présentation au supérieur hiérarchique immédiat.
- Présentation aux collègues de travail.
- Présentation au collègue en charge de l'initiation professionnelle.

Familiarisation avec les locaux

- Poste de travail.
- Entreprise, différents départements.
- Locaux communs, équipements et locaux de premier secours.

Initiation

- Aperçu du déroulement de l'initiation.
- Documentation sur l'initiation.
- Explications sur les procédures de travail.
- Remise de la documentation.
- Instructions sur les différentes étapes de travail.
- Explications comblant d'éventuelles lacunes de compréhension.
- Répétition des différentes procédures et opérations sous surveillance.
- Discussion des résultats de travail.

Accompagnement systématique

- Entretien de feedback après 1 semaine.
- Entretien de feedback après 4 semaines.
- Entretien de feedback après 3 mois.
- Autres dates d'entretien le cas échéant.

Evaluation

- Evaluation du nouvel employé par son supérieur hiérarchique à la fin de la période d'essai.
- Détermination de l'adéquation ou non de l'employé.
- Décision relative à l'embauche définitive à la fin de la période d'essai.

Chapitre 6 | Checklist 3 "Raisons motivant une analyse des besoins en formation"

- Objectifs de développement personnels des employés.
- Préparation à un changement de poste.
- Multiplication des erreurs dans l'exécution des tâches.
- Déficit de compétences.
- Manque d'efficacité et d'efficience dans l'exécution des tâches.
- Réaménagement de la palette de produits ou des services ou restructuration de l'entreprise.
- Changements au sein de l'entreprise.
- Changements induits par de nouvelles technologies.
- Modification du cadre juridique.
- Changements du contexte dans lequel l'entreprise évolue.
- Mesures de promotion de la santé des employés.
- Changement ou précision des lignes directrices de l'entreprise et/ou de sa stratégie.

Chapitre 6 | Checklist 4 "Modalités pratiques de l'analyse des besoins en formation"

Conditions préalables

- Prise en compte des objectifs généraux de l'entreprise ainsi que des objectifs spécifiques des différents départements.
- Connaissances méthodologiques en matière d'évaluation des besoins en formation.
- Elaboration d'un questionnaire en vue d'identifier les besoins en formation.
- Définition des compétences et capacités requises et subdivision en catégories (compétences techniques, technologiques, méthodologiques, organisationnelles, linguistiques, sociales) et en niveaux de compétence (très bien, bien, etc.).
- Existence d'un budget formation.
- Existence de descriptions de poste à jour.

Détermination du niveau de connaissances actuel (état actuel)

- Evaluation externe par le supérieur hiérarchique.
- Auto-évaluation par l'employé.
- Analyse de documents (description du poste de travail, certificats de travail, lois, règlements, profil du poste, etc.).
- Consultation des collaborateurs (questionnaire, entretien, interview des employés, séances de discussion dans l'entreprise, réunions avec modérateur, etc.).

Formulation des objectifs de formation (état souhaité)

- Evaluation externe par le supérieur hiérarchique.
- Auto-évaluation par l'employé.
- Analyse de documents (description du poste de travail, certificats de travail, lois, règlements, profil du poste, etc.).
- Consultation des collaborateurs (questionnaire, entretien, interview des employés, séances de discussion dans l'entreprise, réunions avec modérateur, etc.).

Analyse des résultats (comparaison état actuel / état souhaité)

- Détermination des besoins en mesures d'apprentissage et de formation continue par la comparaison de l'état actuel et de l'état souhaité.
- Résumé et comparaison des évaluations externes et personnelles du niveau de connaissances.
- Comparaison des objectifs de formation (état souhaité) avec le niveau de connaissances actuel (état actuel).
- Détermination des forces et faiblesses d'un employé.
- Etablissement des besoins en développement.
- Discussion des résultats dans le cadre d'un entretien avec le collaborateur.

Détermination des mesures à prendre (plan de formation de l'entreprise et plan de formation individuel)

- Etat actuel = état souhaité -> Concordance entre exigences et compétences.
- Pas d'intervention nécessaire.
- Etat actuel > état souhaité -> compétences supérieures aux exigences.
- Nécessité d'un entretien entre la direction et le collaborateur dans l'optique d'un changement de poste.
- Etat actuel < état souhaité -> compétences inférieures aux exigences.
- Nécessité d'identifier les compétences requises et de les développer par la mise en place de mesures adéquates.

Options d'interventions

- Planification et lancement des actions de formation continue pour les employés.
- Planification et mise en œuvre des changements dans l'entreprise à différents niveaux.
- Adaptation des temps de travail et des rémunérations.
- Mise en place d'une planification des carrières.
- Introduction de systèmes d'incitation.

Evaluation du succès des mesures de développement

- Vérification de l'utilité de la mesure de développement par rapport à l'exécution de la tâche.
- Identification des changements découlant de la mesure.
- Elimination des obstacles freinant l'application des nouvelles compétences.

Chapitre 6 | Checklist 5 "Evaluation des frais d'une formation interne"

Désignation de la mesure de formation :

Type de frais	Frais estimés	Frais réels
Frais liés aux locaux de formation		
Rémunération du formateur		
Frais de voyage du formateur		
Frais de logement du formateur		
Frais de restauration du formateur		
Frais de restauration des participants		
Frais de déplacement des participants		
Frais liés aux heures de travail non prestées par les participants		
Frais de matériel		
Frais d'équipement		
Frais proportionnels pour la planification, l'exécution et le contrôle de la mesure		
Frais administratifs proportionnels		
Frais de l'évaluation		
Autres frais		

FRAIS TOTAUX

Chapitre 6 | Checklist 6 "Evaluation des frais d'une formation externe"

Désignation de la mesure de formation :

Type de frais	Frais estimés	Frais réels
Frais de participation/d'enregistrement		
Frais d'examen		
Matériel pédagogique		
Frais de déplacement des participants		
Frais de logement des participants		
Frais de restauration des participants		
Frais liés aux heures de travail non prestées par les participants		
Frais proportionnels pour la planification, l'exécution et le contrôle de la mesure		
Frais administratifs proportionnels		
Frais de l'évaluation		
Autres frais		

FRAIS TOTAUX		
---------------------	--	--

Chapitre 6 | Checklist 7 "Contrôle de l'évaluation des frais"

Désignation de la mesure de formation :

	Nombre de participants	Frais totaux
Etat prévu		
Etat réel		
Différence		
Explications / mesures		

Chapitre 6 | Checklist 8 "Préparation et conduite de l'entretien d'évaluation"

Préparation organisationnelle de l'entretien d'évaluation	
Lors d'une réunion, les collaborateurs sont informés en détail sur les objectifs, les contenus et le déroulement de l'évaluation.	
La date de l'entretien est fixée au moins 2 à 3 semaines à l'avance.	
Il faut prévoir suffisamment de temps (au moins 60 minutes par entretien).	
Les conditions ont été conçues de manière à créer une bonne atmosphère.	
Toutes les mesures sont prises pour éviter que l'entretien soit perturbé ou interrompu.	

Préparation du contenu de l'entretien d'évaluation	
Au cours de l'année, des informations sur les forces et faiblesses des collaborateurs par rapport à leurs performances quantitatives et qualitatives au travail ont été enregistrées.	
Le supérieur hiérarchique se base sur la description de poste pour déterminer les tâches incombant au collaborateur au cours de la période d'évaluation.	
A défaut d'informations, d'autres personnes seront interrogées sur les résultats de travail concrets ou sur le comportement.	
Le supérieur hiérarchique a procédé à l'évaluation et a rempli le formulaire afférent avant la date de l'entretien.	
Les forces du collaborateur ainsi que les axes de développement ont été définis en tant que messages clés.	
L'évaluation est motivée par des justifications et exemples concrets.	
L'appréciation actuelle est comparée à l'évaluation précédente et les d'éventuels changements peuvent être justifiés.	
Il est vérifié si les mesures de qualification retenues ont effectivement été mises en place et dans quelle mesure elles ont été fructueuses.	
Le potentiel du collaborateur à assumer d'autres tâches et défis est évalué.	
Les besoins de qualification par rapport au poste actuel ainsi que par rapport à d'éventuelles nouvelles tâches sont définis et les premières mesures sont planifiées.	

Planification du déroulement de l'entretien	
L'évaluateur essaie d'anticiper l'auto-évaluation et prend en compte les réactions du collaborateur lors des entretiens de feed-back antérieurs.	
Une stratégie pour l'entretien d'évaluation individuel est arrêtée.	

Introduction et accueil / début de l'entretien	
Accueil : aller vers le collaborateur, le saluer et le remercier d'être venu.	
L'installer à un endroit approprié et éviter toute position assise susceptible de créer un climat de confrontation.	
But de l'entretien d'évaluation : résumer la finalité de l'entretien d'évaluation ainsi que le résultat final auquel devrait mener l'entretien.	
Rassurer le collaborateur sur la démarche en lui indiquant les différentes étapes de l'entretien ainsi que la durée approximative.	
Demander au collaborateur s'il a des points à clarifier ou s'il a rencontré des difficultés	

dans la préparation de l'entretien.	
-------------------------------------	--

Notes :

Chapitre 6 | Checklist 9 "Questionnaire d'évaluation des collaborateurs"

Documentation de l'entretien	
Collaborateur	Supérieur
_____	_____
Période du	au
Date de l'entretien :	

Partie 1 : Tâches du collaborateur (description du poste)
Retour sur les principales tâches au cours de la période d'évaluation
Description par le collaborateur de ses principales tâches et clarification de la base de l'évaluation.
Discussion portant sur les projets qui ont posé des problèmes ainsi que sur l'évolution des différents projets.
Auto-évaluation du collaborateur
Description de son point de vue par le collaborateur.
Auto-évaluation par rapport aux objectifs atteints au cours de la période précédente.
Description des facteurs stimulants et freinants ainsi que des difficultés ayant pu compromettre l'atteinte des objectifs.

Evaluation de la performance				
Niveaux d'évaluation				
1 : ne répond globalement pas aux attentes		3 : répond pleinement aux attentes		
2 : répond globalement aux attentes		4 : dépasse les attentes		
Méthodes de travail et connaissances	1	2	3	4
• Connaissances professionnelles	☐	☐	☐	☐
• Organisation du travail	☐	☐	☐	☐
• Compétence méthodologique	☐	☐	☐	☐
• Autres : _____	☐	☐	☐	☐
Communication et esprit d'équipe	1	2	3	4
• Comportement de coopération	☐	☐	☐	☐
• Force persuasive et capacité à s'imposer	☐	☐	☐	☐
• Sensibilité dans le contact avec les collègues et les supérieurs hiérarchiques	☐	☐	☐	☐
• Comportement en matière d'information	☐	☐	☐	☐
• Autres : _____	☐	☐	☐	☐
Motivation	1	2	3	4
• Disponibilité à s'investir	☐	☐	☐	☐
• Précision du travail	☐	☐	☐	☐
• Assiduité	☐	☐	☐	☐
• Autres : _____	☐	☐	☐	☐
Esprit d'entreprise	1	2	3	4
• Esprit d'innovation	☐	☐	☐	☐
• Comportement économique	☐	☐	☐	☐
• Orientation client	☐	☐	☐	☐
• Autres : _____	☐	☐	☐	☐
Leadership (uniquement pour les collaborateurs assumant des fonctions de dirigeant)	1	2	3	4
• Gestion des collaborateurs	☐	☐	☐	☐
• Développement / qualification des collaborateurs	☐	☐	☐	☐
• Motivation	☐	☐	☐	☐
• Gestion des conflits	☐	☐	☐	☐
• Communication d'informations	☐	☐	☐	☐
• Autres : _____	☐	☐	☐	☐

Evaluation quantitative et qualitative et feed-back par le supérieur

Evaluation générale du collaborateur
Formulation d'un maximum de trois forces et axes de développement du collaborateur
Justification de l'évaluation appuyée sur des exemples et illustration des effets du comportement du collaborateur
Résumé des messages clés de l'évaluation
Comparaison de l'évaluation du supérieur hiérarchique avec l'auto-évaluation du collaborateur

Partie 2 : Fixation d'objectifs
Informations sur les objectifs de l'entreprise, du domaine d'activité et du département et justification des domaines dans lesquels une fixation d'objectifs s'impose. Présentation des exigences futures concernant le poste de travail et la personne ainsi que description quantitative et qualitative des tâches et exigences qui en résultent.
Formulation, tant sur le plan quantitatif que qualitatif, des objectifs ad hoc
Description des facteurs stimulants et freinants

Partie 3 : Evaluation du potentiel	
Evaluation du potentiel de développement par le supérieur hiérarchique	
Développement (s) souhaité(s) par le collaborateur	
Avis du supérieur	
Axe de développement envisagé (définition de l'objectif)	
Axe de développement	Domaine d'activité visé
par rapport à la position	
horizontalement	
verticalement	
Définition d'objectifs de qualification et de développement	
Planification d'actions en vue de faciliter l'atteinte de ces objectifs (avec mesures concrètes et dates)	

Partie 4 : Activités liées au développement RH			
1er domaine de développement			
Objectif de qualification	Mesures	Période	Date de contrôle
2e domaine de développement			
Objectif de qualification	Mesures	Période	Date de contrôle

3e domaine de développement			
Objectif de qualification	Mesures	Période	Date de contrôle
4e domaine de développement			
Objectif de qualification	Mesures	Période	Date de contrôle

Partie 5 : feed-back du collaborateur au supérieur
Quels sont les points forts dans la collaboration avec le supérieur ?
Quels sont les changements souhaités par le collaborateur ?

Clôture de l'entretien d'évaluation
Fixation d'une échéance intermédiaire afin d'évaluer, conjointement avec le collaborateur, le succès des mesures de développement RH ou de prendre, le cas échéant, des mesures supplémentaires.

Signatures	
Collaborateur	Supérieur

Chapitre 6 | Checklist 10 "Job enlargement"

Préparation

- Dans quelle mesure l'organisation de l'entreprise permet un élargissement des tâches ?
- Identification des besoins en développement professionnel et personnel des collaborateurs.
- Sélection des collaborateurs concernés par la mesure de formation.
- Evaluation de la volonté d'apprentissage des collaborateurs.
- Fixation des objectifs de développement.
- Planification de l'élargissement des tâches (qui, quoi, quand, comment, où,...).
- Information des collaborateurs sur la mesure de formation.
- Le cas échéant, information des collègues et des départements sur la mesure de formation.

Exécution

- Fournir aux collaborateurs un aperçu sur le déroulement de l'élargissement des tâches.
- Explication des nouvelles tâches.
- Instruction dans le nouveau domaine élargi.
- Combler des lacunes de compréhension.
- Répétition des processus de travail sous surveillance.
- Discussion des résultats.
- Exécution des tâches.

Suivi

- Entretien de feedback.
- Evaluation interne au sein de l'entreprise.
- Planification de l'affectation des collaborateurs.

Chapitre 6 | Checklist 11 "Job enrichment"

Préparation

- Dans quelle mesure l'organisation de l'entreprise permet un enrichissement des tâches ?
- Identification des besoins en développement professionnel et personnel des collaborateurs.
- Sélection des collaborateurs concernés par la mesure de formation.
- Evaluation de la volonté des collaborateurs à apprendre et à assumer des responsabilités.
- Fixation des objectifs de développement.
- Planification de l'enrichissement des tâches (qui, quoi, quand, comment, où,...).
- Information des collaborateurs sur la mesure de formation.
- Le cas échéant, information des collègues et des départements sur la mesure de formation.

Exécution

- Fournir aux collaborateurs un aperçu sur le déroulement de l'enrichissement des tâches.
- Explication des tâches d'un niveau qualitatif supérieur.
- Instruction dans le domaine d'un niveau qualitatif supérieur.
- Comblar des lacunes de compréhension.
- Répétition des processus de travail sous surveillance.
- Discussion des résultats.
- Exécution des tâches.

Suivi

- Entretien de feedback.
- Evaluation interne au sein de l'entreprise.
- Planification de l'affectation des collaborateurs.

Chapitre 6 | Checklist 12 "Job rotation"

Préparation

- Est-ce que la taille de l'entreprise permet la mise en œuvre d'une rotation systématique des postes ?
- Dans quelle mesure les postes se prêtent à une rotation systématique ?
- Dans quelle mesure l'organisation de l'entreprise permet une rotation systématique des postes ?
- Identification des besoins en développement professionnel et personnel des collaborateurs.
- Sélection des collaborateurs concernés par la mesure de formation.
- Evaluation de la volonté d'apprentissage des collaborateurs.
- Fixation des objectifs de développement.
- Planification de la rotation systématique des postes (qui, quoi, quand, comment, où,...).
- Information des collaborateurs sur la mesure de formation.
- Information des collègues et des départements sur la mesure de formation.
- Organisation du remplacement des collaborateurs pendant la durée de la mesure de formation.
- Qualification des remplaçants pour la durée de la mesure de formation (selon le domaine d'activité, jusqu'à 4 semaines à l'avance).

Exécution

- Fournir aux collaborateurs un aperçu sur le déroulement de la rotation des postes.
- Explication des processus de travail.
- Instructions sur les différentes étapes de travail.
- Combler des lacunes de compréhension.
- Répétition des processus de travail sous surveillance.
- Discussion des résultats.
- Exécution des tâches.
- Changement de poste.
- Répétition des procédures (explication, instruction, pratique,...).

Suivi

- Entretien de feedback.
- Evaluation interne au sein de l'entreprise.
- Planification de l'affectation des collaborateurs.

Chapitre 10 | Checklist 1 "Préparation et conduite de l'entretien de licenciement"

- Etude des alternatives pour employer le collaborateur à un autre poste au sein de l'entreprise ou licenciement du collaborateur s'il s'avère que cette solution est la plus appropriée.
- Conduite de l'entretien de licenciement dans un délai rapproché dès que la décision a été prise pour éviter le lancement de rumeurs par des personnes ayant connaissance du licenciement.
- Réservation d'un local tranquille pour préserver la discrétion de l'entretien.
- Pour des raisons de sécurité, il est préférable de conduire l'entretien en présence d'au moins 2 représentants de l'employeur.
- Fixer un rendez-vous pour l'entretien de licenciement avec le collaborateur concerné.
- En la fonction de dirigeant, conduire l'entretien personnellement.
- Eviter les banalités ainsi que de longues introductions.
- Prononcer clairement le licenciement et le justifier par des faits.
- Ne pas donner de fausses promesses dans le seul but de détendre la situation.
- Donner au collaborateur le temps et la possibilité de réagir, notamment en cas de réactions très émotionnelles.
- Dresser un procès-verbal de l'entretien.

Chapitre 10 | Checklist 2 "Sélection d'un consultant approprié"

- La profession de consultant en reclassement n'est pas protégée. Il convient donc de veiller aux qualifications dudit consultant (diplôme en psychologie, ancien collaborateur d'un département RH, formateur ou coach qualifié, consultant de société chevronné et spécialisé en outplacement).
- Il faudra également veiller à ce que le consultant dispose de méthodes et démarches adéquates, adaptables en fonction de la situation.
- Enfin, le consultant devrait pouvoir justifier, en plus des qualifications appropriées, d'une expérience pratique, de connaissances du secteur et d'un taux de réussite certain.