



LEAD

Manuel de gestion et de développement des ressources humaines dans les micro et petites entreprises

- Un guide pratique de sensibilisation à la gestion
et au développement des ressources humaines -

Éditeurs :
Péter Csizmadia, Gunnar Prause, Wolfgang Gerstlberger

Budapest Business School
Budapest, 2023

ÉDITEURS

Budapest Business School (BBS)

Péter CSIZMADIA
Gábor RÉTHI
Sára CSILLAG
Tamás NÉMETH
Száva ZSIGMOND-HEINCZINGER

University Paris Nanterre (UPN)

Christian MAKAYA
Béatrice de SÉVERAC
Céline BARRÉDY

Tallinn University of Technology (TalTech)

Gunnar PRAUSE
Wolfgang GERSTLBERGER
Vera GERASIMOVA
Tarmo TUISK

Wroclaw University of Economics and Business (WUEB)

Witold SZUMOWSKI
Krystian OLEK

Catholic University Porto (UCP)

Eduardo Luís CARDOSO
Tim HOGG
Daniel SOUSA
Leandro OLIVEIRA

CEPOR - SMEs and Entrepreneurship Policy Centre (CEPO)

Maja HAS
Mirela ALPEZA
Danica ETEROVIĆ

ADINVEST Europe (ADINVEST):

David DEVINS
Pascal ECHARDOUR
Mane SY
Jacques PONS
Isabelle CHIFFE

RÉVISEURS

Gunnar PRAUSE
Wolfgang GERSTLBERGER

ÉDITEURS

Gunnar PRAUSE
Wolfgang GERSTLBERGER
Vera GERASIMOVA
Tarmo TUISK
Péter CSIZMADIA

RÉDACTEUR TECHNIQUE

Ottó VARGA

ISBN 978-615-6342-51-5

<https://doi.org/10.29180/978-615-6342-51-5>



Ce travail est sous licence Creative Commons Attribution 4.0 International License.

Pour voir une copie de cette licence, visitez

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>.

ERASMUS+ KA220-VET - Cooperation Partnerships

2021-1-HU01-KA220-VET-000033052

LEAD – LEarning And Development in micro- and small enterprises

LEAD



Co-funded by
the European Union

Ce projet a été financé avec le soutien de l'Union européenne.

Le soutien apporté par la Commission européenne à la production de cette publication ne constitue pas une approbation de son contenu, qui n'engage que ses auteurs, et la Commission ne peut être tenue responsable de l'usage qui pourrait être fait des informations qu'elle contient.

TABLE DES MATIÈRES

04	Chapitre 1 - Introduction
06	Chapitre 2 - Modèle de Greiner ajusté pour la croissance des PME
06	1. Introduction
06	2. Obstacles internes - Étude de cas
10	3. Le modèle de croissance de Greiner et les PME (l'approche de Greiner pour les PME)
15	4. Conséquences pour la gestion des RH et la formation dans les PME
17	5. Le modèle de croissance de Quinn & Cameron, et les PME
19	6. Maturité et développement d'une entreprise
22	Chapitre 3 : Méthodes pratiques et outils de gestion des RH et de développement des RH
24	Partie 1 : Diagnostic
39	Partie 2 : Recrutement/Arrivée en poste
49	Partie 3 : Motivation/Performance
65	Partie 4 : Développement (apprentissage/adaptation/flexibilité)
79	Les références
82	Annexe

LEAD

CHAPITRE 1 - INTRODUCTION

Le projet LEAD a pour ambition de faciliter la transformation des écosystèmes d'apprentissage au sein des très petites entreprises (TPE) dans les pays participants (Croatie, Estonie, France, Hongrie, Pologne et Portugal). Le projet cherche à améliorer les activités de développement des ressources humaines qui favorisent directement et indirectement la capacité d'apprentissage du groupe cible, aussi bien au niveau de la direction que des employés. Les personnes qui participent au projet souhaitent principalement modifier les tendances et les attitudes entrepreneuriales et managériales des propriétaires/gérants de TPE de manière à mieux s'adapter aux changements externes par le biais d'un apprentissage et d'un développement continu. Le présent Manuel, qui a découlé du projet, explique comment atteindre ces objectifs. Le Manuel doit guider les propriétaires/gérants de très petites entreprises dans l'élaboration d'une stratégie de formation continue du personnel (propriétaire/gérant inclus), guider le groupe cible des étudiants (futurs propriétaires/gérants de TPE) et les conseillers spécialisés dans les TPE.

Le contenu du Manuel repose sur une recherche comparative menée au sein des pays participants. Le rapport comparatif souligne le rôle que le développement du capital humain et la formation professionnelle jouent dans le développement d'économies productives et en pleine croissance. Les données relatives à la gestion et au développement des ressources humaines dans les TPE sont assez limitées. Les données disponibles suggèrent que les TPE se distinguent par leur caractère informel et par l'absence de pratiques précises en matière de ressources humaines et de gestion en général. Le développement des ressources humaines est susceptible d'être plutôt ponctuel

et informel et de répondre aux besoins spécifiques de l'entreprise au fur et à mesure qu'ils se présentent. Les connaissances et les compétences sont acquises principalement sur le lieu de travail et par le biais de mécanismes informels tels que l'apprentissage entre pairs et l'apprentissage par l'expérience. Le propriétaire/gérant d'une TPE peut jouer un rôle clé en tant qu'instructeur ou en tant que facilitateur de l'apprentissage. Bien que les employés puissent participer à la gestion d'une TPE, les études de cas permettent de conclure que la prise de décision appartient principalement au propriétaire-gérant. Les connaissances et la position du propriétaire-gérant sont des facteurs importants qui influencent le recrutement, l'apprentissage et le développement au sein des TPE. Alors que certains propriétaires-gérants peuvent chercher à développer leur entreprise et créer des environnements propices à l'apprentissage, d'autres sont susceptibles de créer des environnements qui limitent les possibilités de croissance, d'apprentissage et de développement. La nature informelle et concrète des activités exercées par les TPE souligne la nécessité d'adopter une approche réfléchie et sensible au contexte de l'apprentissage. D'après nos constatations, le présent Manuel devrait encourager l'apprenant à s'interroger sur les pratiques des propriétaires-gérants de TPE et à favoriser la prise en compte du potentiel de changement et de développement dans l'activité des TPE. En conséquence, l'objectif de ce Manuel est d'apporter une aide pratique au lecteur, lui permettant de développer ses compétences en matière de gestion efficace des ressources humaines et d'apprentissage.

CE QUE LE MANUEL VOUS APPORTE

Le Manuel aborde deux sujets principaux :

- Le contexte théorique de l'expansion évolutive des PME, basé sur le modèle de croissance de Greiner ;
- Les méthodes et outils pratiques pour développer la gestion des ressources humaines (gestion des RH) et le développement des ressources humaines (développement des RH) dans les TPE.



COMMENT LIRE LE MANUEL?

Tous les documents contenus dans le Manuel sont conçus pour un apprentissage autonome. Les outils et méthodes pratiques s'articulent autour des questions thématiques les plus importantes qui déterminent les pratiques de gestion des RH et de développement des RH. La partie pratique fournit un cadre cohérent permettant de comprendre le cadre général, mais vous pouvez commencer votre lecture n'importe où, en fonction de la nature du problème à résoudre.

Nous espérons que le Manuel vous aidera à approfondir vos connaissances en matière de gestion des ressources humaines et à favoriser et faciliter l'apprentissage au sein de votre entreprise.

LEAD 



CHAPITRE 2 - MODÈLE DE GREINER AJUSTÉ POUR LA CROISSANCE DES PME

1. INTRODUCTION

Les obstacles qui freinent le développement des PME suscitent l'intérêt de l'Union européenne, des gouvernements nationaux et des chercheurs qui travaillent sur cette question. Cet intérêt se justifie par le fait que les petites et moyennes entreprises (PME), qui représentent 99 % de toutes les entreprises de l'UE, jouent un rôle central dans son économie (Szczepeński, 2016, p. 1). Toutefois, ce sont sans aucun doute les entrepreneurs eux-mêmes qui s'intéressent le plus à ce sujet. Souvent, les recherches émergentes ou les études des institutions gouvernementales et nationales font état d'obstacles au sein de l'environnement dans lequel les entreprises opèrent. Par exemple, dans l'étude intitulée « *Barriers to SME growth in Europe* » (en français, « Obstacles à la croissance des PME en Europe »), le Service de recherche du Parlement européen met l'accent sur des obstacles importants tels que les charges financières, administratives et fiscales. Il ne s'agit pas d'une approche distincte du sujet.

L'existence d'obstacles dans le domaine de l'administration financière ou fiscale est indéniable. Les entrepreneurs citent souvent ces deux obstacles comme les principaux freins au développement de leur entreprise. En effet, l'environnement d'une entreprise ne facilite la croissance qu'à quelques occasions. Cependant, se cantonner à identifier les obstacles à l'extérieur de l'entreprise nous met des œillères quant à ce qui se passe en interne, à savoir l'entreprise elle-même et les obstacles qui s'y trouvent. À l'aide de trois études de cas, tentons d'illustrer le problème.

2. OBSTACLES INTERNES - ÉTUDE DE CAS

Le cordonnier est toujours le plus mal chaussé
Depuis plusieurs mois, toutes les journées de Ralph se ressemblent : un trajet matinal dans les embouteillages, un « café polonais » bien serré et un travail dans lequel il s'investit jusqu'au soir.

Ralph est associé dans une société de conseil qu'il a créée avec deux autres associés il y a dix ans. Depuis, l'entreprise, fondée par trois camarades de classe à l'université, s'est considérablement développée. Cela n'a pas été facile. Les premiers clients, principalement des entreprises de taille moyenne, ont été attirés par un système de recommandations et, finalement, par la mise en place d'une collaboration avec une grande société de conseil internationale agissant en tant que représentant sur le marché local.

À la création de l'entreprise, les associés louaient un petit bureau et travaillaient seuls sur les projets, sans employés. Au fur et à mesure, les premiers employés qualifiés ont pu être recrutés, encouragés non pas tant par le salaire de base que par le système de primes, dans lequel la rémunération dépendait directement du budget élaboré individuellement. Ce système fonctionnait très bien et motivait énormément les collaborateurs. En principe, il n'existait aucune limite maximale de salaire. Combien de clients apporterez-vous ? Combien de projets allez-vous mener à bien ? Combien facturerez-vous au client ? Tous ces éléments influençaient le montant de la rémunération basée sur le système de commission.

Au fil des ans, les associés ont géré et développé l'entreprise en y contribuant, tout en continuant à travailler en tant que conseillers d'entreprise.

Après tout, ils aiment leur travail et savent qu'il est primordial pour l'entreprise.

Ralph ne peut pas se plaindre, et ses associés non plus. Ils ont réussi, financièrement parlant. Ils louent désormais un bureau confortable dans le centre d'affaires de la capitale.

Grâce à l'acquisition de plusieurs projets importants et très bien rémunérés au cours des derniers mois, les associés ont décidé de faire passer l'effectif de 12 à 25 personnes, en employant majoritairement de jeunes diplômés prometteurs de l'école de commerce de l'université locale pour occuper des postes de consultants juniors. Le recrutement de ces éléments devait non seulement soulager les associés, mais aussi les consultants seniors qui, dans le cadre de l'arrangement actuel, malgré leur grande expérience due à la charge de travail, rencontraient des difficultés à respecter les délais impartis.

Une autre journée de travail. Comme dans le film « Un jour sans fin »... De nouveau, la nuit tombe et Ralph se remet au travail. Certes, il aime son travail, mais il y a des limites. « Qu'avons-nous raté ? » se demande-t-il. Nous avons embauché de nouvelles personnes, mais elles n'ont pas pu respecter les budgets prévus et ont quitté l'entreprise assez vite. Nous avons à nouveau engagé de nouvelles personnes, et le même schéma se répète. Cette rotation chez les consultants juniors implique, pour achever les projets à temps, que les consultants seniors et les associés doivent travailler 12 heures par jour. Pourquoi ces personnes quittent-elles l'entreprise ? Pourquoi ne sont-elles pas en mesure d'apporter une contribution satisfaisante à nos projets ? Pourquoi la coopération entre les consultants seniors et les nouveaux employés ne se passe-t-elle pas bien ?

S'agit-il de notre culture d'entreprise ? De l'alchimie de l'équipe ? Est-il nécessaire, pour préserver l'entreprise, que nous devions mettre de côté notre vie privée ?

1. Pas si vite, chère Angelica !

Lorsque Angelica a annoncé à ses employés qu'elle cérait la direction de l'entreprise à son fils Martin, tout le monde est resté interloqué. Après 30 années passées à la tête d'une entreprise de production de produits chimiques industriels et automobiles en plein développement, sa fondatrice et entrepreneure a décidé de prendre sa retraite. Les employés de l'entreprise familiale n'apprécient pas Martin. Tous le considéraient comme un garçon intelligent, issu d'une famille aisée, dont l'unique but était d'assouvir ses caprices et ses passions. Ils avaient peut-être des raisons de le penser puisqu'ils vivaient tous dans la même ville et se connaissaient très bien.

Angelica connaissait son entreprise sur le bout des doigts et jouissait d'un grand respect de la part du personnel. C'était une spécialiste de la chimie et une gérante efficace. Toutes les décisions plus ou moins cruciales reposaient sur ses épaules. En cas de doute, les employés pouvaient toujours discuter avec leur patronne et obtenir un avis qui les aidait à prendre des décisions, même tard le soir, lorsque la deuxième équipe prenait le relais. Jusqu'à présent, la gestion reposait sur les connaissances et l'expérience de la directrice, qui connaissait parfaitement ses employés. Elle n'avait pas fait d'études supérieures dans ce domaine. Aux yeux d'Angelica, les postes de direction étaient occupés par des employés expérimentés, prédisposés à exercer des fonctions exécutives. Cette situation a perduré jusqu'à ce que la grand-mère de la famille prenne sa retraite.

Le processus décisionnel s'est principalement appuyé sur l'avis final d'Angelica, qui s'est désormais retirée de son entreprise. Dès le lendemain du départ d'Angelica, un chaos décisionnel s'en est suivi... Les cadres, en proie au doute, hésitaient à demander de l'aide au patron, qui n'est après tout que l'héritier des biens familiaux, rapidement dilapidés. Malgré son développement dynamique, la gestion de

l'entreprise ne reposait que sur les relations directes de la patronne avec les intervenants et les employés. La formalisation des processus qui s'y déroulent ont été oubliés.

Le manque de confiance en Martin et l'incertitude des dirigeants en matière de prise de décision ont entraîné une paralysie décisionnelle. Les activités quotidiennes de l'entreprise se sont figées. Les cadres, contournant Martin, organisaient des réunions entre eux pour trouver des solutions à leurs dilemmes et à leurs problèmes. Au cours de ces réunions, la question suivante revenait souvent : « Que ferait Angelica dans cette situation ? »

Angelica traitait les employés comme des membres de sa famille, les aidait toujours et nommait les cadres comme elle l'entendait. Les tâches accomplies par les cadres suivaient les directives d'Angelica, mais n'étaient en aucun cas écrites. La portée des tâches changeait souvent en fonction de la situation et des besoins du moment. L'arrivée du fils d'Angelica à la tête de l'entreprise a bouleversé ce que le cadre pouvait faire ou non. Dans quelle mesure peut-il prendre une décision et à quel moment ? Dans les situations critiques, lorsque les réunions entre cadres ne débouchaient pas sur une prise de décision, ils s'adressaient à Martin, qui répondait toujours : « Donnez-moi un moment pour réfléchir », et appelait immédiatement sa mère pour lui demander conseil. Les employés considéraient cette démarche comme un dernier recours et une « voie informelle » vers Angelica.

Après un mois d'appels téléphoniques incessants de Martin à sa mère pour lui demander de l'aide, Angelica a commencé à revenir dans l'entreprise. Ses visites, plutôt rares au début, sont devenues courantes au fil du temps. L'entreprise a alors commencé à fonctionner comme avant, et des décisions ont été prises en permanence.

Apparemment, Angelica n'avait pas pris une retraite bien méritée, mais « prématurée ».

2. « Pour éviter les départs, savoir retenir ses collaborateurs »

Marc se rendait sur son lieu de travail. Il n'avait pas encore commencé à travailler qu'il se sentait déjà épuisé. Cette sensation n'est pas normale. La société de marketing dont il est propriétaire a récemment mené à bien un vaste projet de rebranding pour l'un des principaux acteurs du marché de l'énergie du pays.

« Où est passée mon implication ? » se demande-t-il. Au lieu de faire ce que j'aime le plus, c'est-à-dire travailler avec des clients, mettre en œuvre des projets de marketing et élaborer des stratégies, je dois prendre des décisions de moindre importance pour mes employés.

Le café végétalien au lait d'avoine préparé par John, son assistant, n'a pas radouci Mark. Du lait d'avoine ? Vraiment ? C'est si compliqué de se rappeler que je n'aime pas ça ? Dois-je tout contrôler dans l'entreprise et surveiller tout le monde ?

Les minutes qui suivent ne contribuent pas à mettre Mark de meilleure humeur. Sa messagerie électronique est inondée d'un flot de questions des employés portant quasiment toutes sur des aspects liés au fonctionnement de l'entreprise. Seulement 40 employés et tant de problèmes... Des décisions, encore des décisions, et toujours des décisions.

Pourquoi cela se répète-t-il ?

Mark a lu des livres de management et sait que pour développer l'entreprise, il doit promouvoir des employés à des postes de direction. Il l'a fait, il y a plus d'un an. Ces promotions devraient le décharger de la gestion actuelle de l'entreprise, mais la situation ne s'est guère améliorée. Il a nommé les meilleurs spécialistes dans leurs disciplines (stratégie, création, médias) à la tête des différents services. Ce sont eux

qui devraient s'occuper de ces questions, pas lui. Après tout, ils sont (devraient être), comme Mark le lit dans la littérature professionnelle, des « chefs de centres de compétences ».

Plus la journée avance, pire c'est. Deux lettres sont posées sur le bureau de Mark. Toutes deux sont des lettres de démission, rédigées par des employés clés dotés d'une grande expérience. Ils étaient les principaux intervenants ayant permis la réalisation d'un gros projet. Ne pouvaient-ils pas lui en parler plus tôt ou au moins lui remettre la lettre en mains propres ? C'est vrai qu'ils lui ont fait part de leurs attentes en matière de primes, mais était-ce si important ? Le travail, ce n'est pas une question d'argent, c'est une question de passion. Pourtant, ils collaboraient depuis tant d'années. Grâce à Mark, ils ont acquis une expérience et des connaissances uniques. Ils iront probablement chez notre (nos) concurrent(s), pensa Mark.

Quels points communs ont Ralph, Angelica et Mark ? Ces chefs d'entreprise se sont retrouvés dans des situations différentes, mais paradoxalement similaires.

Dans les cas que nous venons d'étudier, nous pouvons déceler les symptômes d'un même ensemble de problèmes révélés à des moments différents. Une tentative de succession infructueuse, le départ d'employés, une diminution de l'efficacité opérationnelle et l'incapacité à relever de nouveaux défis ne peuvent qu'être les symptômes d'une crise qui couve depuis longtemps. Ces trois personnes se sont probablement consacrées à lutter contre les problèmes au sein de leur entreprise pendant longtemps au lieu de développer leur activité. Les activités opérationnelles et la microgestion ont pris le pas sur la planification stratégique et les efforts consacrés au développement de l'entreprise. Quelle est la cause de cette situation

? D'une manière générale, on constate une inadéquation des solutions organisationnelles à l'ampleur de l'activité menée. Cette solution couvre plusieurs domaines, tels que les systèmes de gestion, la formalisation, la gestion des ressources humaines, le développement et l'apprentissage dans l'entreprise.

Ce problème de gestion est abordé dans plusieurs approches similaires sous l'angle de la maturité, du développement et de la croissance de l'entreprise.

Le cycle de vie d'une entreprise est une caractéristique permanente du fonctionnement de toute organisation économique. Les phases de développement de l'entreprise ont trouvé leur place dans la documentation sur le sujet et ont été soutenues par la recherche scientifique. La position des PME joue un rôle unique dans ce domaine, car la structure de l'esprit d'entreprise dans la plupart des pays est basée sur les micro, petites et moyennes entreprises. Les études de cas présentées ci-dessus montrent des dysfonctionnements organisationnels basés sur différents domaines fonctionnels.

Dans le cadre de cette publication, des approches du développement organisationnel seront présentées. Les premières études ont été introduites dans les années 1960 grâce à la publication de Steinmetz (1969) qui, en quatre étapes, décrit un modèle étroitement lié à l'état des ressources organisationnelles (employés et actifs) et aux compétences des propriétaires/gérants. Cependant, la proposition la plus populaire est celle de Greiner (1972), qui, malgré son grand âge, est toujours applicable de nos jours.

3. LE MODÈLE DE CROISSANCE DE GREINER ET LES PME (L'APPROCHE DE GREINER POUR LES PME)

Larry Greiner, qui a élaboré un modèle décomposant les étapes de développement des entreprises, estimait qu'une entreprise, au cours de son existence, passait systématiquement par cinq phases de croissance : la croissance par la créativité, la croissance par la direction, la croissance par la délégation, la croissance par la coordination et la croissance par la collaboration (Schéma 1).

Chaque étape de la croissance de l'entreprise comporte deux phases distinctes : le développement évolutif et le développement révolutionnaire. Au cours de la période de développement évolutif, les ventes et les bénéfices de l'entreprise augmentent progressivement,

sans avancées significatives. Pendant la période de développement révolutionnaire, des conflits internes surviennent dans l'entreprise, ce qui entraîne une inadéquation entre les tâches et le style de gestion de l'entreprise ; les ventes et les bénéfices peuvent diminuer temporairement, mais rejoignent ensuite la courbe de croissance. Au stade du développement révolutionnaire de l'entreprise, la direction doit s'adapter rapidement et mettre en œuvre de nouveaux outils de gestion.

La durée de la période d'évolution de l'entreprise varie en fonction du secteur d'activité et dure en moyenne entre 4 et 8 ans. Dans les secteurs jeunes et dynamiques, les entreprises se développent rapidement et les stades d'évolution changent vite. Dans les industries matures, le stade d'évolution d'une entreprise est très lent.

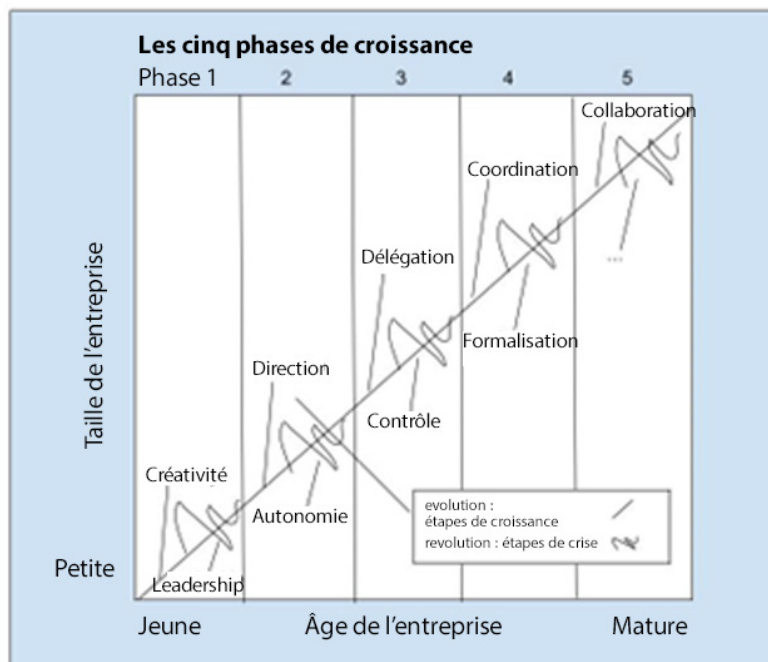


Schéma 1. Les cinq phases de la croissance des entreprises
 Source : Lewis & Churchill (1983)



Créativité

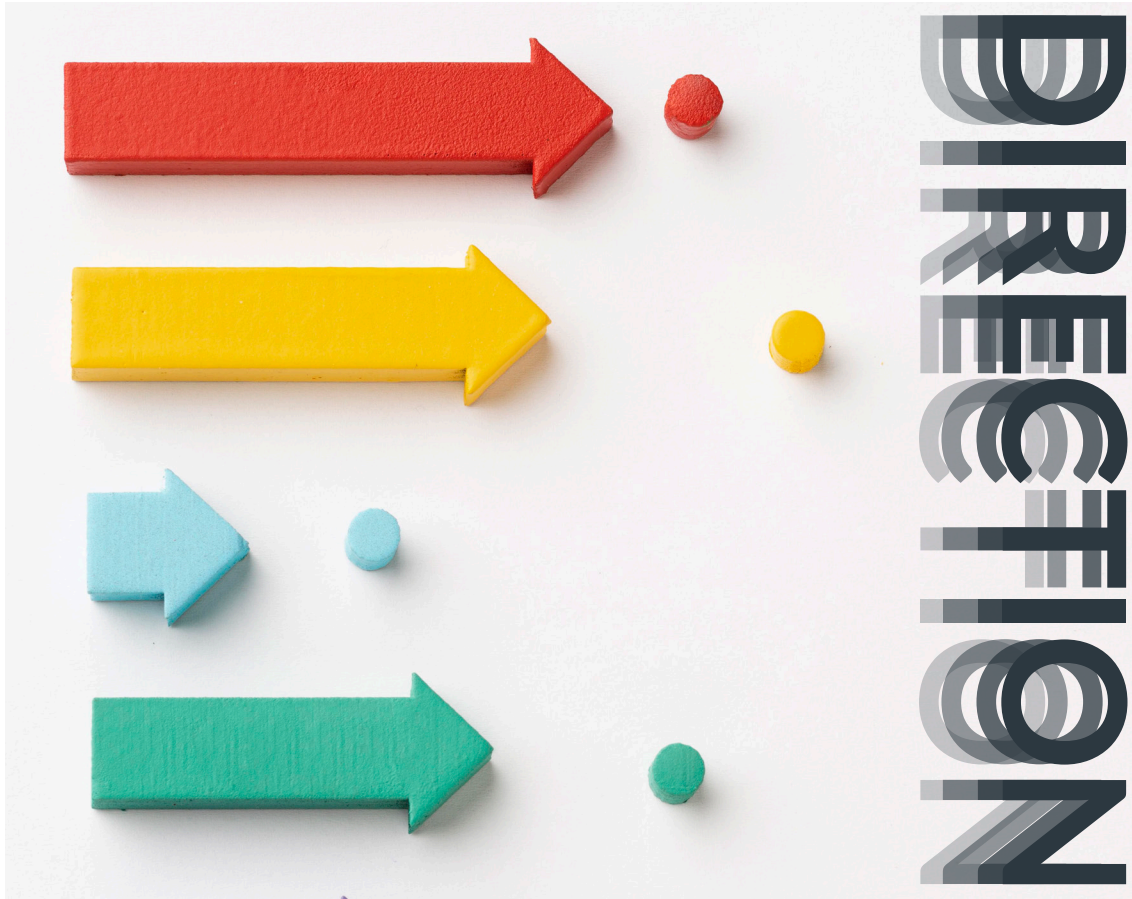
Au premier stade de la croissance, l'entreprise se contente de créer son produit et de définir les limites de son marché. À ce stade, la croissance rapide de l'entreprise entraîne une crise de leadership. Plus l'entreprise est grande, plus le personnel d'encadrement doit être compétent. Le propriétaire ou le gérant doit surveiller et améliorer les performances d'un nombre croissant d'employés.

Il est impossible d'appliquer une gestion informelle avec l'augmentation du nombre d'employés. Par conséquent, le fondateur doit appliquer un mode plus formel de gestion dans l'entreprise, établir des règles et des principes de travail.

L'entreprise se développe grâce au potentiel créatif des fondateurs, qui ne sont pas des gérants professionnels, mais qui possèdent des compétences entrepreneuriales uniques ou des connaissances professionnelles dans l'un des secteurs, ce qui rend possible le développement du produit et sa promotion sur le marché. La structure organisationnelle informelle est soutenue par le népotisme,

l'enthousiasme des fondateurs et la surcharge de travail des employés, qui sont compensés par des revenus modestes, de grands espoirs de revenus futurs et une communication informelle. Les micro-entreprises peuvent fonctionner correctement avec ce mode de gestion pendant longtemps, à condition que le volume de production soit stable. Les entreprises en croissance ne peuvent plus être dirigées uniquement par les fondateurs : les problèmes liés aux désaccords stratégiques s'accumulent.

La crise du leadership nous pousse principalement à nous demander quelle direction doit prendre l'entreprise et qui sera capable de l'accompagner. La sortie de crise passe par la création d'une structure de gestion formalisée avec des instructions claires et une répartition des responsabilités, un contrôle accru (formalisation des rapports, planification budgétaire) et une gestion professionnelle.



Direction

Après avoir établi des règles claires de travail dans l'entreprise, une nouvelle croissance stable des ventes s'amorce. L'entreprise s'agrandit, de nouveaux services sont créés et de nouveaux cadres sont nommés. L'augmentation de la taille de l'entreprise est à l'origine d'une nouvelle crise : la crise de l'autonomie. Les cadres intermédiaires perdent leur productivité en raison d'un système rigide de contrôle centralisé. La nécessité de coordonner les décisions avec les cadres supérieurs et leur incapacité à prendre des décisions par eux-mêmes ralentissent les processus importants de l'entreprise.

À ce stade, on constate une division verticale et horizontale du travail, la création d'une structure organisationnelle fonctionnelle et la formalisation des communications. La sélection professionnelle du personnel, la standardisation et la planification du

travail entraînent une forte augmentation de l'efficacité. La forte centralisation de la prise de décision, l'expansion des domaines d'activité et de leur géographie entraînent une bureaucratisation excessive de la gestion, une réduction de la flexibilité et de la rapidité de la prise de décision, limitant ainsi la créativité des cadres intermédiaires. En raison des contraintes excessives imposées par la direction aux cadres intermédiaires, une crise de l'autonomie survient, dont l'essence réside dans une compréhension différente de la liberté nécessaire et suffisante aux différents niveaux de gestion.

L'entreprise peut surmonter la crise d'autonomie si elle donne plus de pouvoir aux niveaux inférieurs de l'entreprise. Le chef d'entreprise doit apprendre et mettre en place correctement les processus de délégation dans l'entreprise.

Délégation

Le succès de la crise de l'autonomie est associé à la restructuration structurelle et à la décentralisation des fonctions, ainsi qu'à la délégation du pouvoir de prendre certaines décisions des niveaux supérieurs aux niveaux inférieurs. Tout d'abord, dans une entreprise en pleine croissance, les dirigeants des différentes unités commerciales et zones géographiques se voient accorder un pouvoir important. Il existe des systèmes de motivation du travail entièrement nouveaux et uniques, tels que les primes et la participation aux bénéfices de l'entreprise. Les cadres intermédiaires se voient déléguer suffisamment de pouvoir et d'autorité pour pénétrer de nouveaux marchés et développer de nouveaux produits. La direction de l'entreprise se concentre sur le développement stratégique global et perd progressivement le contrôle de l'entreprise élargie et plus complexe.

Cependant, la décentralisation finit par provoquer une nouvelle crise (une crise de contrôle) lorsque les cadres supérieurs commencent à se rendre compte qu'ils perdent le contrôle de l'entreprise dans son ensemble. Les entreprises qui vont de l'avant trouvent un moyen de résoudre le problème en recourant à des méthodes spéciales de coordination.

Coordination

Grâce à l'adoption de décisions coordonnées, l'entreprise retrouve le chemin de la croissance. Maintenant que toutes les décisions coïncident avec la mission globale de l'entreprise et les objectifs généraux de la direction, le risque d'erreur devient minime. Mais l'émergence de nouveaux points de contrôle dans une grande entreprise conduit au développement de la bureaucratie. Les procédures prennent le pas sur les décisions et les tâches de l'entreprise. Les tendances à la centralisation qui prévalent à ce stade du développement de l'entreprise sont déterminées par la nécessité de coordonner les activités de nombreuses divisions spécialisées et spatialement disparates en un ensemble unique correspondant à la stratégie de développement de l'entreprise. Les mécanismes d'incitation, les procédures organisationnelles et les mécanismes de contrôle sont en cours d'amélioration, ce qui donne à l'entreprise un nouvel élan de développement. Le renforcement des tendances bureaucratiques entraîne une lourdeur administrative et une diminution de la confiance entre les différents niveaux de gestion et les services en tant que tels. Les procédures qui prennent le pas sur



la résolution des problèmes entravent l'innovation. Une entreprise hypertrophiée est mal gérée par des procédures formalisées, et les coûts de coordination de sa structure complexe commencent à dépasser ses avantages. L'entreprise ne peut pas répondre plus efficacement aux changements du marché. Surmonter la crise de la bureaucratie dépend des capacités de travail en équipe et de leur développement, car il est nécessaire de renforcer les liens horizontaux dans l'entreprise afin d'assurer une interaction totale entre les différentes unités fonctionnelles et géographiques. L'entreprise doit abandonner les unités qui compliquent sa gestion et transférer leurs fonctions à d'autres organisations sur une base contractuelle.

Collaboration

Au stade final de sa croissance, l'entreprise revoit la construction des relations au sein de l'entreprise. Cette étape se caractérise par

l'émergence du travail en équipe pour résoudre les tâches fixées, la réduction du personnel de l'entreprise, la simplification des systèmes de gestion formels, l'augmentation du nombre de discussions sous forme de conférences ouvertes et l'apparition d'un système de formation du personnel au sein de l'entreprise.

La crise qui survient à la dernière étape de la croissance de l'entreprise n'a pas encore de nom. Greiner pense que cette crise sera associée à l'épuisement physique et moral de l'employé en raison d'un travail d'équipe intensif d'une part et de l'introduction de nouvelles méthodes de travail d'autre part.

La poursuite du développement de l'entreprise implique une double évolution de sa structure: un renforcement de la composante traditionnelle pour l'exécution des opérations de routine, d'une part, et de la composante réflexive, qui assure le développement de nouvelles activités prometteuses et de l'auto-apprentissage, d'autre part.



4. CONSÉQUENCES POUR LA GESTION DES RH ET LA FORMATION DANS LES PME

Les PME représentent plus de 99 % de toutes les entreprises de l'UE (micro : 93 %), et contribuent de manière significative au nombre d'emplois proposés (environ 2/3) et à la valeur ajoutée (plus de 50%) dans l'économie européenne (CE 2022). Cependant, seul un petit nombre de PME se développe au cours de leur vie, de sorte que le modèle de croissance de Greiner n'est que partiellement applicable. En général, les PME ne dépassent pas les deux premières phases (créativité, orientation).

Cependant, de nombreux défis mentionnés au-delà des deux premières phases sont pertinents pour la gestion des PME. Les deux premières phases se caractérisent par un fort ajustement entre le rôle de propriétaire et le rôle de gérant dans l'entreprise, car le leadership et la gestion du propriétaire vont

de pair. Tout d'abord, la vision et la mission du propriétaire sont généralement le moteur de la créativité de l'entreprise. Deuxièmement, les problèmes de coordination croissants nécessitent une gestion plus forte et des structures commerciales formelles. En d'autres termes, une direction est nécessaire mais l'entreprise reste centrée sur le propriétaire.

Les chefs d'entreprise sont davantage préoccupés par les risques commerciaux ou financiers que par les risques liés à l'humain (Hudáková & Masár, 2018). L'analyse de la littérature révèle également que faire des affaires dans le secteur des PME dépend d'un certain nombre de défis et de lacunes qui sont liés à la taille et à la puissance financière des entreprises :

- Faible sensibilisation à leurs propres produits/services, à l'attraction de nouveaux clients et à la dépendance à l'égard des clients clés
- Incapacité à gérer l'expansion et la croissance
- Problèmes liés au maintien de la rentabilité, à la réduction des coûts et à l'obtention de financements
- Recrutement d'une main-d'œuvre de qualité et fidélisation des employés de valeur
- Prise en compte des changements démographiques (par exemple, nombre croissant de salariés âgés)
- Gestion insuffisante du temps, de la qualité, des risques, des connaissances et des processus
- Absence d'adoption de la technologie, de l'innovation et de passage à l'ère du numérique
- Forte dépendance à l'égard du propriétaire/fondateur
- Structure de gouvernance d'entreprise sous-développée
- Le potentiel de coopération des PME ou des réseaux d'entreprises en général n'est pas suffisamment exploité
- Accès et coopération manquants ou limités avec les partenaires de la recherche (universités/instituts, par exemple), de l'éducation (écoles secondaires, par exemple) et du secteur public (municipalités, par exemple)
- Stratégie de succession pour le premier propriétaire/fondateur souvent négligée et problème spécifique de succession dans les entreprises familiales (qui représentent un pourcentage important des PME)
- Ressources limitées et/ou sensibilisation aux changements sociétaux fondamentaux (par exemple, économie circulaire/efficacité de l'énergie et des ressources, égalité des sexes, main-d'œuvre de plus en plus interculturelle, etc.)

Plus l'entreprise est petite, plus le rôle du propriétaire est important. En outre, un grand nombre de propriétaires pensent que l'entreprise ferait faillite sans eux. Cela conduit à des structures d'entreprise autocratiques et à une surcharge de travail pour le propriétaire, engendrant un risque de prendre de mauvaises décisions. La réaction normale d'une entreprise face à cette situation serait de déléguer à d'autres employés de l'entreprise afin d'élargir l'expertise en matière de prise de décision et de permettre au propriétaire de se concentrer sur des questions plus importantes et plus stratégiques.

Ce bref aperçu montre d'ores et déjà que la délégation est également une question importante pour les PME et qu'elle nécessite des équipes solides et une main-d'œuvre qualifiée. Cela s'applique tout particulièrement aux questions de croissance. Les PME ne sont généralement pas confrontées à un développement prévisible. Par conséquent, les processus d'entreprise ne sont pas conçus pour être évolutifs, c'est-à-dire que la croissance est liée à des risques significatifs qui peuvent conduire à l'effondrement de l'entreprise. Les gérants sont censés comprendre que la croissance et la réussite de leur entreprise vont de pair avec la prise de risques et qu'une entreprise peut faire faillite même si elle est prospère (Schwab et al., 2019). La délégation et le partage des connaissances peuvent contribuer à la prévention de nombreux risques au sein de l'entreprise.

Les entreprises doivent impliquer leurs employés dans des activités de formation sur le développement des compétences de délégation (Kafaji, 2020). La phase liée à la coordination se reflète dans les PME au niveau de l'innovation/des connaissances, de la qualité, des risques, des processus et de la gestion du temps, ainsi que dans toutes les activités liées à la gestion de l'expansion et de la croissance. Les activités internes de l'entreprise et les ressources sous-jacentes doivent être mieux coordonnées, ce qui donne lieu à des exigences particulières en matière de communication entre les employés et l'ensemble des cadres organisationnels au sein de l'entreprise. La coordination joue également un rôle auprès des clients, puisque les clients et les fournisseurs initient les processus commerciaux et que l'interaction avec les clients et les fournisseurs favorise l'optimisation de la gestion de la relation client ainsi que la facilitation de l'innovation au sein de l'entreprise, car l'une des sources d'innovation les plus importantes pour les PME est liée aux clients et aux fournisseurs. Enfin, la phase consacrée à la coopération fixe le cadre de la PME dans le contexte de sa chaîne d'approvisionnement et de valeur qui définit l'environnement de l'entreprise. Cet environnement en réseau s'inscrit aujourd'hui principalement dans un contexte international et nécessite la maîtrise de compétences numériques au sein des PME.



5. LE MODÈLE DE CROISSANCE DE QUINN & CAMERON, ET LES PME

Deux auteurs proposent une alternative au modèle de Greiner, à savoir un modèle du cycle de vie de l'entreprise créé par R. E. Quinn et K. Cameron (1983). Il s'agit d'une synthèse de plusieurs autres modèles normatifs de développement de l'entreprise - voir Schéma 2.

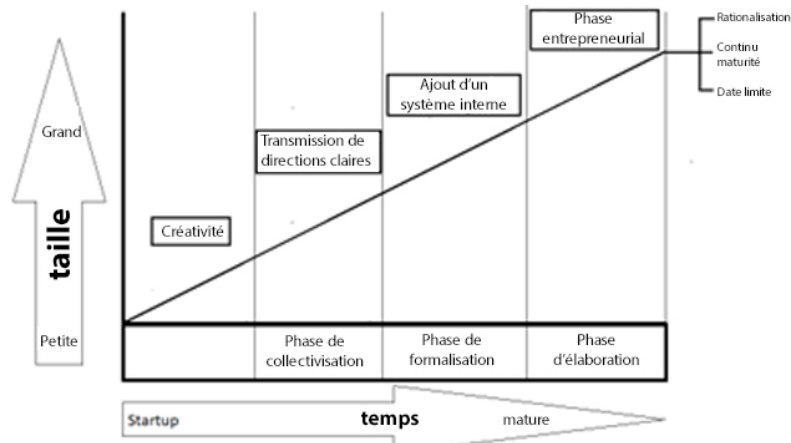


Schéma 2. Cycle de vie de l'entreprise par Quinn et Cameron
Source : élaboration propre basée sur Quinn & Cameron (1983)

En fonction du stade de développement de l'entreprise, le modèle définit les critères essentiels de l'efficacité de l'entreprise, qui doivent être privilégiés au cours d'une phase donnée. Les caractéristiques des étapes de ce modèle et les critères d'efficacité correspondants sont présentés dans le Tableau 1.

ÉTAPES DU DÉVELOPPEMENT	CARACTÉRISTIQUES	PRINCIPAL CRITÈRE DE L'EFFICACITÉ
Entrepreneurial	Développement des entreprises par le biais de l'innovation, de la créativité et de la création de niches.	Percevoir l'entreprise comme un système ouvert, mettre l'accent sur la flexibilité, la croissance, l'acquisition de ressources et le développement d'un soutien externe.
Collectivité	Haut niveau d'implication des employés et de leadership du chef de l'entreprise, communication informelle et structure.	Mettre l'accent sur le développement des ressources humaines, le moral, les besoins et la satisfaction des employés.
Formalisation	Stabilité et institutionnalisation, efficacité opérationnelle, règles et procédures.	Les entreprises introduisent des méthodes telles que la gestion par objectifs pour accroître le degré de formalisation et de contrôle et mettent l'accent sur la gestion de l'information en se concentrant sur des critères liés aux processus internes et à la réalisation d'objectifs mesurables.
Élaboration	Expansion et décentralisation : les entreprises surveillent activement l'environnement afin de renouveler ou d'étendre leur domaine d'activité. Le plus souvent, il s'agit d'une modification de la structure organisationnelle résultant de changements dans le fonctionnement.	Mettre l'accent sur les critères liés au fonctionnement d'une entreprise en tant que système ouvert, ainsi que sur les mesures associées au développement des ressources humaines et à la réalisation efficace des objectifs.

Tableau 1. Critères d'efficacité de la phase de développement
Source : élaboration propre basée sur Szumowski 2011

Dans leur modèle d'évolution des critères d'efficacité, R. Quinn et K. Cameron définissent, sur la base d'une analyse de la littérature, quatre étapes fondamentales dans le développement d'une entreprise : l'étape entrepreneuriale (développement de l'entreprise par l'innovation, la créativité) ; l'étape collective (niveau élevé de cohérence et d'engagement) ; l'étape de formalisation et de contrôle (stabilité et institutionnalisation) ; l'étape d'élaboration de la structure (expansion et décentralisation).

En fonction du stade de développement de l'entreprise, des critères essentiels d'efficacité sont mis en évidence. R. Quinn et K. Cameron (1983, p. 363) ont défini quatre domaines de critères d'efficacité. Selon la phase de développement de l'entreprise, un domaine différent est mis en avant. Au cours de la première phase de développement, on se concentre sur les critères liés à la perception de l'entreprise en tant que système ouvert, sur la flexibilité, la croissance, l'acquisition de ressources et le développement d'un soutien externe. Lors de cette phase, le respect des critères mentionnés ci-dessus détermine la survie et le développement des start-ups. Dans la deuxième phase, l'entreprise est décrite et évaluée en fonction de critères liés aux relations interpersonnelles. Cette phase de développement se caractérise par un niveau élevé d'implication des employés et de leadership dans l'entreprise. Au cours de cette phase de développement, on se concentre sur le développement des ressources humaines, le moral des employés, leurs besoins et la satisfaction au travail. Cette phase doit être considérée comme cruciale du point de vue de la possibilité d'un développement ultérieur de

l'entreprise et d'un fonctionnement efficace de la gestion des ressources humaines. Au stade de la formalisation, l'entreprise se caractérise par sa stabilité, son efficacité opérationnelle, ses règles et ses procédures. On se concentre sur les critères liés aux processus internes et à la réalisation d'objectifs mesurables. Au dernier stade du développement d'une entreprise, les organisations efficaces surveillent activement l'environnement afin de renouveler ou d'étendre leur domaine d'activité. La structure est décentralisée et un bon équilibre est nécessaire entre la fragmentation et l'intégration de l'action. Au cours de cette phase, on se concentre à la fois sur les critères liés au fonctionnement de l'entreprise en tant que système ouvert et sur les critères associés au développement des ressources humaines et à la réalisation efficace des objectifs. L'essence du modèle décrit et sa valeur première indiquent principalement qu'à certains stades du développement de l'organisation, d'autres critères d'efficacité sont mis en exergue. Par conséquent, pour qu'une organisation se développe, elle doit modifier habilement ses critères d'efficacité essentiels. Dans ce modèle, l'élément lié à la mise en œuvre de la fonction RH est traité comme l'une des variables dépendantes particulièrement importantes pour la transition entre la phase entrepreneuriale et la phase collective, qui s'applique à la plupart des petites et moyennes entreprises.

Dans le cas des micro-entreprises et petites entreprises, ce modèle est particulièrement applicable à la phase de transition entre la phase d'entrepreneuriat et la phase d'équipe. Le manque de structures étendues et de compétences managériales dans la mise

en œuvre des fonctions de gestion de base entraîne des problèmes qui conduisent à des crises organisationnelles. Les modèles présentés indiquent les actions à mener pour contrer ces crises.

D'autre part, dans le cas des moyennes entreprises, l'application du modèle concerne principalement les phases de formalisation et d'élaboration, au cours desquelles les structures et les processus sont plus complexes. L'échelle des opérations dans ces phases augmente considérablement, il est donc nécessaire de créer des normes de fonctionnement qui aident à surveiller et à contrôler les processus formalisés. Les changements dans les structures organisationnelles des entreprises doivent prendre la forme d'une réponse rapide aux conditions changeantes de l'environnement et au comportement des parties prenantes.

6. MATURITÉ ET DÉVELOPPEMENT DE L'ENTREPRISE

Les modèles décrits ci-dessus sont des modèles de croissance par phase. Leur avantage incontestable est la prise en compte du facteur situationnel qu'est la phase de croissance et le lien (sous forme de recommandations générales) avec la question du développement de l'entreprise (développement d'une entreprise).

L'émergence des modèles de développement organisationnel (DO) est une réponse aux changements dans l'environnement des entreprises, dans lequel diverses variantes de présentation de ces changements sont proposées. Le DO est défini comme la capacité

d'une entreprise à planifier des changements dans l'ensemble du système de fonctionnement de l'entreprise, en utilisant les connaissances des sciences du comportement, qui sont axées sur les processus humains et sociaux de l'organisation et visent à développer des compétences en faveur de l'adaptation et du renouvellement de l'organisation (Cumming et Worley, 2001). La mise en œuvre des modèles de DO vise principalement à soutenir les gérants et les propriétaires d'entreprise dans le processus de gestion du changement, c'est-à-dire leur conception, leur planification et leur mise en œuvre. Les modèles de DO ne sont pas parfaits et leur mise en œuvre n'apporte les résultats escomptés que quelques fois, mais ils constituent un indicateur de la marche à suivre.

Mulili et Wong (2011) affirment que l'utilisation d'un modèle spécifique ou d'une combinaison de divers modèles de PI a contribué de manière significative à l'amélioration de l'efficacité organisationnelle de nombreuses entreprises et à la formulation de stratégies adaptées aux changements en cours. Les domaines les plus courants dans lesquels les modèles de DO sont utilisés sont les suivants :

- les ressources humaines, où les changements visent à améliorer l'efficacité du travail des personnes,
- la technologie, où les processus de création de valeur proposée sur le marché sont améliorés,
- les processus au sens large, où les éléments inutiles sont éliminés et leur parcours optimisé (par exemple, dans l'administration ou la logistique),
- la gestion, qui vise à accroître les compétences et l'efficacité des gérants.

L'analyse des modèles d'organisation de la croissance mentionnés ci-dessus permet de dresser une liste des obstacles au développement les plus courants pour les petites et moyennes entreprises, qui constituent un défi pour les PME. Ces obstacles peuvent être classés en plusieurs catégories : valeurs et objectifs, système de gestion, sensibilisation des propriétaires à la gestion (voir Tableau 2).

VALEURS ET OBJECTIFS	SYSTÈME DE GESTION	SENSIBILISATION DES PROPRIÉTAIRES À LA GESTION :
<ul style="list-style-type: none"> absence de mission et de vision de l'entreprise ; concentration sur les actions à court terme, absence d'objectifs de développement à long terme ; absence de planification stratégique à long terme ; manque de compétences et de cohérence des entrepreneurs dans l'acquisition de ressources. 	<ul style="list-style-type: none"> absence de systèmes de gestion formalisés (le fait de ne pas toujours embaucher des cadres conduit à la création d'un système de gestion) ; prise de décision basée uniquement sur l'exploitation des opportunités (non subordonnée aux objectifs et aux stratégies) ; décisions prises spontanément par les managers/propriétaires sans utilisation d'outils avancés ; absence d'une structure organisationnelle formalisée répondant aux besoins de l'entreprise ; manque de canaux de communication formels, de planification à long terme et de fixation d'objectifs, de procédures de contrôle formelles, de compétences en matière d'obtention des ressources nécessaires. 	<ul style="list-style-type: none"> combinaison de la fonction de propriétaire et de la fonction de gérant, l'ampleur des opérations exigeant une séparation entre ces deux fonctions ; manque d'attention portée aux ressources humaines de l'entreprise (sélection aléatoire des employés, manque d'attention portée aux questions de motivation) ; manque de connaissances dans le domaine de la gestion, absence d'application des méthodes et techniques de gestion à la phase de croissance de l'entreprise ; absence d'utilisation de méthodes et de techniques de gestion telles que BSC, ZPC ; manque d'outils d'aide à la décision ; inadaptation de la forme juridique à la taille de l'entreprise.

Tableau 2

Les obstacles mentionnés ci-dessus limitent la possibilité d'opérer des changements fonctionnels et d'appliquer certains modèles décrits dans la littérature sur le sujet, qui accompagnent les propriétaires et les gérants d'entreprises depuis des années. Par conséquent, l'apparition de dysfonctionnements organisationnels qui empêchent des changements efficaces, dont l'objectif principal est de développer les entreprises dans la direction souhaitée, devrait être éliminée ou minimisée.

Les ressources humaines et leurs compétences, connaissances et comportements constituent un facteur majeur de la compétitivité des petites entreprises. Il est donc important d'y accorder une attention particulière tout au

long de l'existence de l'entreprise. La littérature suggère que les changements dans la culture d'entreprise, les qualités que les employés et les dirigeants devraient posséder à différents stades de la croissance d'une entreprise sont également soumis à un contrôle. Il est extrêmement important pour les entreprises d'organiser des formations et de développer des compétences utiles pendant les périodes relativement calmes de leur croissance, car cela peut les aider à mieux faire face aux crises à venir. Le besoin de formation peut se faire sentir à différents niveaux : organisationnel, divisionnel, départemental, équipe ou individuel. Des recherches ont montré que la formation formelle augmentait la productivité des employés de 230 % par rapport au personnel non formé.



CHAPITRE 3 : MÉTHODES ET OUTILS PRATIQUES EN MATIÈRE DE GESTION DES RH ET DE DÉVELOPPEMENT DES RH

Ce chapitre présente des méthodes et des outils pratiques utiles qui peuvent être acquis par le biais de l'apprentissage autonome. Vous pouvez les appliquer dans diverses situations sans avoir recours à une aide ou à des conseils extérieurs. Le chapitre se compose de quatre parties couvrant divers domaines fonctionnels de la gestion des ressources humaines (gestion des RH) et du développement des ressources humaines (développement des RH). La structure du chapitre est la suivante :



PARTIE 1 : DIAGNOSTIC

Outils permettant aux propriétaires de PME/TPE d'analyser leur situation actuelle en matière de gestion des RH/développement des RH (par exemple, la cartographie des compétences).



PARTIE 2 : RECRUTEMENT/ARRIVÉE EN POSTE

Outils et exercices permettant de trouver la main-d'œuvre des PME/TPE (par exemple, entretiens, outils de sélection, pratiques d'intégration, etc.)



PARTIE 3 : MOTIVATION/PERFORMANCE

Outils destinés à aider les propriétaires de PME/TPE à gérer les performances de leurs employés (productivité) et à gérer leur personnel.



PARTIE 4 : DÉVELOPPEMENT

(APPRENTISSAGE/ADAPTATION/FLEXIBILITÉ)

Outils favorisant l'apprentissage et le développement de la main-d'œuvre dans les PME/TPE.

Le manuel contient une description détaillée de tous les outils/exercices qui peuvent être utilisés pour résoudre divers problèmes liés aux ressources humaines. Les exercices sont présentés de manière très complète avec des instructions claires et détaillées contenant les éléments suivants.



QUAND L'UTILISER ?

Un bref aperçu des situations dans lesquelles la méthode ou l'outil peut être appliqué(e) de manière efficace.



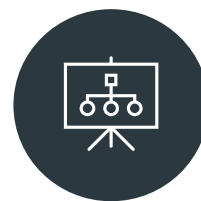
POURQUOI EST-CE UTILE ?

Il vous donne un aperçu de la manière dont la méthode/l'outil peut vous aider à résoudre votre problème ou à trouver une solution à une situation concrète.



CE QUE VOUS OBTENEZ

Une description des bénéfices liés à l'utilisation de la méthode.



PRENONS UN EXEMPLE

Nous démontrons l'application de la méthode à travers un exemple concret.



INSTRUCTIONS

Des instructions étape par étape sont fournies pour faciliter l'utilisation de la méthode ou de l'outil.



CONSEILS ET ENSEIGNEMENTS TIRÉS

Il met en évidence les enseignements que d'autres personnes ont tirés de l'utilisation de la méthode dans différentes situations.

Vous avez vos propres problèmes liés à la gestion des RH et/ou au développement des RH. Vous pouvez utiliser les outils présentés dans le Manuel et les modifier en fonction de vos besoins. Vous pouvez les adapter facilement car ils ont été conçus pour fonctionner dans différents contextes.

PARTIE 1 : DIAGNOSTIC

Cette partie vous permettra de démarrer. Pour concevoir des activités de développement des ressources humaines ou mettre au point une stratégie de développement des RH, il est nécessaire de connaître les pénuries de compétences et les besoins de formation et de développement de votre entreprise. Cette partie vous propose deux méthodes de base pour diagnostiquer et analyser ces pénuries et ces besoins. Elle adopte une approche concrète, en se concentrant sur des outils pratiques. Dans cette partie, vous vous familiariserez avec deux techniques d'analyse.

La **matrice de compétences** vous aidera à cartographier le capital de compétences de votre entreprise, représenté par vos collègues et employés. L'étape suivante, le **diagnostic des besoins de formation**, vous aidera à mieux comprendre les besoins de formation de votre entreprise et servira de point de départ à l'élaboration d'un plan de formation et de développement.

1. MATRICE DE COMPÉTENCES

La définition et la valeur stratégique de la gestion matricielle des compétences

- Définition de la matrice de compétences

Une matrice de compétences est un cadre utilisé pour cartographier les compétences des salariés et leurs niveaux. Il s'agit d'une grille contenant des informations sur les compétences disponibles et leur évaluation. Elle est utilisée pour gérer, planifier et contrôler les compétences existantes et souhaitées pour un rôle, une équipe, un service, un projet ou une entreprise entière.

- Typologie des compétences

La matrice peut être divisée en rôles professionnels spécifiques au sein d'un projet, ou bien elle peut présenter tous les talents nécessaires à la réalisation de chaque aspect du projet. Chaque membre de l'équipe se voit souvent attribuer une note en fonction de ses compétences et de son désir d'acquérir et d'utiliser un talent spécifique. Cela permet aux responsables de répartir correctement les tâches entre les membres de l'équipe qui souhaitent utiliser leurs compétences pertinentes pour le travail et le mener à bien.

Le rôle de la matrice de compétences dans la gestion des RH

- Gestion des ressources humaines basée sur les compétences

La matrice de compétences aide les professionnels des ressources humaines à déterminer qui possède les bonnes compétences pour occuper un poste donné. Elle aidera votre service des ressources humaines à prendre de meilleures décisions en matière de recrutement, de fidélisation et de formation du personnel. La valeur d'une matrice de compétences réside dans l'identification objective des compétences nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise. De cette manière, une entreprise peut se faire une idée précise des compétences spécifiques qu'elle doit acquérir et de ce que les employés peuvent faire. Elle vous aide également à évaluer les employés qui ont reçu une formation appropriée pour chaque poste à pourvoir. Une matrice de compétences peut montrer quels employés maîtrisent déjà certaines tâches et quelles sont les compétences clés qu'ils doivent acquérir. Elle vous permet d'identifier les lacunes en matière de compétences au sein de votre entreprise,

ce qui peut entraîner une perte de temps lorsque quelqu'un entreprend une tâche pour laquelle il n'est pas qualifié. Elle aide également les entreprises à suivre les points forts de leurs employés et à les utiliser de manière plus efficace au sein de l'entreprise.

Outils de gestion des compétences

- Identifier les bonnes personnes pour votre projet
- Offrir un avantage concurrentiel à votre entreprise
- Développer des programmes de formation efficaces
- Suivre les compétences des employés dans les différents services
- Planifier l'avenir

L'OUTIL :

LA MATRICE DE COMPÉTENCES

- Déterminer les compétences nécessaires à la réalisation d'un projet. Déterminer les compétences nécessaires à un projet permet de créer un point de départ pour votre matrice. À cette étape, la précision rendra la matrice plus efficace.
- Déterminer le niveau de compétences actuel de chaque membre de l'équipe. Une fois les compétences listées sur la première ligne, la question suivante consiste à savoir comment attribuer les notes dans la matrice de compétences. Vous pouvez commencer par dresser la liste de chaque membre de l'équipe dans une colonne et évaluer son expérience

ou son expertise concernant la compétence en question. Vous pouvez compléter cette évaluation des compétences en réalisant des examens et des entretiens, ou en effectuant des tests. Lors de l'enregistrement des niveaux de compétences, utilisez un système de notation chiffrée pour représenter les différents niveaux. Par exemple, un système simple consiste à attribuer des notes de 0 à 4, « 0 » correspondant à l'absence de compétence et « 4 » correspondant à un niveau de compétence avancé.

- Noter le niveau d'intérêt de chaque membre de l'équipe pour une compétence donnée. Après avoir déterminé le niveau de compétence, vous devez également noter le niveau d'intérêt manifesté par les membres de l'équipe pour chaque compétence. Cela vous permet de savoir si les membres de l'équipe travaillent sur des tâches qu'ils apprécient et qu'ils trouvent stimulantes. Vous éviterez l'épuisement professionnel et augmenterez la satisfaction en faisant correspondre les intérêts aux tâches. Cette étape permet de s'assurer que vous prenez également en compte le point de vue du talent lors de la création de la matrice.
- Utiliser les informations de la matrice de compétences pour déterminer les compétences manquantes. Enfin, une fois que vous avez comparé le niveau de chaque collaborateur aux compétences requises, vous pouvez rechercher les lacunes dans l'ensemble des compétences souhaitées. Grâce à ces informations, vous aurez une idée des besoins en formation et pourrez les utiliser pour créer des programmes de formation efficaces, ou modifier la répartition des collaborateurs afin d'optimiser la productivité.

MEMBRE DE L'ÉQUIPE	COMPÉTENCE 1	COMPÉTENCE 2	Compétence 3	Compétence 4	Compétence 5	Compétence 6
HR1	/10	/10	/10	/10	/10	/10
HR2	/10	/10	/10	/10	/10	/10
HR3	/10	/10	/10	/10	/10	/10
HR4	/10	/10	/10	/10	/10	/10
HR6	/10	/10	/10	/10	/10	/10
...	/10	/10	/10	/10	/10	/10

Tableau 3. Structure de la grille de compétences

QUAND L'UTILISER ?

- Pour identifier les bonnes personnes pour votre projet
- Pour offrir un avantage concurrentiel à votre entreprise
- Pour élaborer des programmes de formation efficaces
- Pour suivre les compétences des employés dans les différents services
- Pour planifier l'avenir
- Pour identifier les activités les plus importantes d'un poste
- Pour analyser les activités pour lesquelles les performances sont insuffisantes afin d'identifier les compétences à développer
- Pour clarifier les compétences nécessaires, les prérequis, lors d'un recrutement
- Pour définir un parcours de formation réaliste
- Pour guider un salarié afin de définir les compétences maîtrisées et son adéquation avec un autre emploi

POURQUOI EST-CE UTILE ?

La matrice de compétences offre un certain nombre d'avantages liés à une dotation en personnel et à une formation adéquates.

- Identifier la bonne personne pour un poste. Parmi les avantages que représente la mise en place d'une matrice de compétences, citons la possibilité d'identifier et d'affecter rapidement les personnes compétentes à un poste ou à une tâche spécifique. Cela vous permet de faire avancer les projets plus rapidement et de garantir la meilleure affectation possible des ressources. Les matrices de compétences sont un outil efficace qui facilite la délégation des tâches et l'affectation des ressources.
- Identifier les lacunes dans les compétences. Une fois la matrice de compétences complétée, vous pouvez identifier les lacunes au sein des équipes, des services, voire de l'ensemble de votre entreprise. Cela permet d'identifier les éléments manquants qui empêchent l'entreprise d'atteindre des performances optimales. Une fois que vous connaissez les lacunes dans les compétences de votre entreprise, vous pouvez élaborer des programmes de formation qui ajouteront de la valeur et amélioreront la contribution de vos talents professionnels. À plus petite échelle, les performances de l'équipe peuvent également être optimisées lorsque vous connaissez les forces et les faiblesses de ses membres.
- Affecter les ressources de manière efficace. La possibilité de faire passer rapidement des professionnels d'une équipe à l'autre et de les affecter là où leurs compétences sont requises est l'un des grands avantages d'une matrice de compétences. En économisant le temps qui serait autrement consacré à l'identification de la bonne personne pour une tâche, vous économisez également de l'argent et augmentez la productivité ainsi que la motivation !

- Suivre les progrès professionnels. Une matrice de compétences ne se limite pas à faciliter l'identification et l'affectation de la bonne personne à une tâche. Elle peut également vous aider à suivre régulièrement les progrès professionnels. Le service de formation et de développement peut utiliser la matrice à son avantage et suivre l'efficacité de ses programmes de formation. Plus important encore, la matrice peut vous aider à comparer certains objectifs et à réaliser des évaluations des performances. Elle est également utile à toute personne cherchant à définir un plan de carrière et à travailler sur les compétences qui lui manquent actuellement.
- Accélérer le processus de recrutement. Lorsqu'un talent quitte votre entreprise, la matrice de compétences peut servir de description « prête à l'emploi » des aptitudes et des compétences que les candidats appropriés doivent posséder afin de pourvoir efficacement le poste vacant. La charge de travail du service des ressources humaines s'en trouve considérablement réduite, ce qui lui permet de se concentrer sur la qualité et d'obtenir de meilleurs résultats finaux.
- Contribuer à réduire les préjugés au cours du processus de recrutement. Inconsciemment, les humains ont des préjugés (par exemple, le biais de confirmation et le biais d'affinité) qui peuvent se manifester au cours du processus d'entretien. Utiliser une matrice de compétences pour codifier l'ensemble des compétences nécessaires pour un poste particulier (qui devraient se trouver dans le profil du poste) peut contribuer à réduire les risques d'embaucher la mauvaise personne en raison de votre favoritisme.

La Carte des compétences permet de clarifier l'activité : pour le gérant comme pour l'employé, les compétences attendues sont claires.

Il s'agit :

- D'une approche concertée
- D'une observation concrète et fiable
- D'une méthodologie rigoureuse
- D'un outil favorisant le dialogue
- D'un document vivant à mettre à jour
- D'un document lisible et opérationnel



CE QUE VOUS OBTENEZ

La matrice de compétences peut se présenter aussi simplement qu'un tableau bidimensionnel dans Excel ou prendre la forme d'images à l'aide de camemberts ou d'autres formats visuels. Les entreprises qui souhaitent évaluer leurs compétences à grande échelle et de manière plus efficace peuvent également utiliser une plateforme logicielle pour évaluer leur personnel.



PRENONS UN EXEMPLE

Une entreprise qui gère des centres commerciaux souhaite créer une campagne de marketing. Pour ce faire, elle a besoin d'identifier le personnel susceptible de réaliser la campagne. Aussi, elle a renseigné les membres de son personnel dans la matrice de compétences (ligne) et les compétences les plus importantes (colonne) que chaque personne devrait posséder pour mener la campagne. Ensuite, elle a évalué les personnes en attribuant une note à chaque compétence possédée.

MEMBRE DE L'ÉQUIPE	Communication	Gestion de la campagne	Marketing de contenu	Gestion des webinaires	Marketing des réseaux sociaux	Compétences en matière de conception
María	5/10	6/10	3/10	9/10	3/10	7/10
Joanna	4/10	4/10	6/10	7/10	4/10	4/10
Rodolph	10/10	5/10	1/10	2/10	6/10	7/10
Priscila	8/10	3/10	2/10	7/10	3/10	9/10
Anne	2/10	3/10	8/10	6/10	6/10	3/10
Cristian	1/10	7/10	3/10	7/10	1/10	6/10

Tableau 4. Matrice de compétences pour l'élaboration d'une campagne de marketing



INSTRUCTIONS

- **Évaluer les compétences requises pour mener à bien un projet.**

Pour ce faire, vous pouvez examiner les compétences requises pour les différents rôles au sein de l'équipe ou du service. Pensez à inclure les compétences qui sont essentielles à la réussite, souhaitables mais pas nécessaires.

- **Évaluer les compétences et les intérêts de vos employés.**

Les méthodes utilisées par les employeurs pour évaluer les compétences de leur personnel varient d'une entreprise à l'autre. Il est toujours utile de prévoir plusieurs étapes pour l'évaluation des employés. Par exemple, un collaborateur marketing qui indique posséder des compétences et présenter de l'intérêt pour Google Ads ne devrait être testé et affecté qu'à des projets nécessitant un expert en Google Ads.

- **Ajouter les données dans un tableau ou une grille.**

Excel est l'une des méthodes les plus courantes pour créer une matrice de compétences. Suivez les étapes ci-dessous pour créer une matrice de compétences dans un document Excel. Créez un tableau ou une grille qui reprend les compétences listées dans la première colonne et nommez-le « Aptitudes ou compétences ». Inscrivez horizontalement les noms des membres de l'équipe dans la colonne « Nom ». Créez les colonnes « Expertise » et « Intérêt » sous le nom. Ajoutez les données sur l'expertise et le niveau d'intérêt collectées précédemment. Vous obtiendrez

ainsi une vue d'ensemble des compétences de chaque employé. Répartissez les compétences sous forme de catégories en fonction de leur contribution à la réalisation concrète du projet.

- **Identifier les employés possédant les bonnes compétences.**

Réfléchissez aux compétences nécessaires pour chaque rôle et associez-les aux employés qui les possèdent. Les employés possédant des compétences spécifiques peuvent également utiliser ces informations pour identifier les lacunes en matière de compétences et les combler. Vous obtiendrez ainsi une vue d'ensemble des compétences de chaque employé. Classez les compétences par catégories en fonction de leur contribution à la réalisation concrète du projet.

- **Utiliser la matrice de compétences pour identifier les besoins en formation et répartir les tâches.**

Créez des programmes de formation et de développement qui aideront les employés à améliorer leurs compétences. S'il existe des compétences que de nombreux employés ne possèdent pas encore, envisagez de faire appel à un formateur pour animer un atelier. Cela aidera les employés à acquérir les compétences nécessaires pour réussir dans leur rôle et leurs projets.



CONSEILS ET ENSEIGNEMENTS TIRÉS

- Demandez aux responsables et aux membres de l'équipe de vous indiquer les compétences qu'ils possèdent et dont ils ont besoin pour réussir dans leur rôle et leurs projets. Consultez les CV des employés pour vous faire une idée de leurs compétences.
- Ne créez pas de matrice de compétences sans avoir, au préalable, évalué les compétences nécessaires à la réussite d'un projet. Cette étape vous permettra de vous assurer que votre approche est complète et tient compte à la fois du point de vue de l'employé et de celui de l'entreprise.
- N'oubliez pas d'inclure les compétences essentielles à la réussite de chaque fonction.
- N'oubliez pas d'associer les compétences aux membres de l'équipe et aux rôles en conséquence. Cette étape garantira l'exactitude de la matrice de compétences.
- Ne sous-estimez pas les avantages de la création d'une matrice de compétences pour vos employés. Qu'il s'agisse de trouver des employés en interne capables de combler les lacunes en matière de compétences ou d'identifier les besoins en formation, les matrices de compétences peuvent vous aider à recruter et à conserver les bons talents pour votre entreprise.
- Cette source de données doit rester vivante, ouverte et toujours actualisable. Si les acteurs concernés ne se l'approprient pas, elle restera formelle, inutilisée et rapidement obsolète.
- Il n'est pas nécessaire d'analyser toutes les activités, au risque de fournir une liste de compétences trop exhaustive susceptible de souffrir d'un certain manque de lisibilité. Il est donc nécessaire de déterminer les objectifs poursuivis par la création du système de référence.

2. DIAGNOSTIC DES BESOINS DE FORMATION

Le diagnostic des besoins de formation consiste à identifier les déficits au niveau individuel et/ou collectif en termes de connaissances, de compétences et de comportements, dans le but d'élaborer un plan de formation. La phase de diagnostic est considérée comme l'une des plus importantes du cycle de formation, car elle détermine largement toutes les phases du processus et soutient directement la préparation du plan de formation. Il s'agit d'une phase essentielle pour que l'ensemble du cycle de formation apporte une valeur ajoutée. Ce n'est qu'à partir d'un diagnostic structuré, de données cohérentes et bien étayées, qu'il est possible d'élaborer des plans de formation conformes aux besoins des salariés. Ce n'est qu'après avoir pris connaissance de ces besoins qu'il est possible de mobiliser les ressources nécessaires, afin de fournir aux employés les outils nécessaires pour mieux développer leur travail et accroître leur productivité.



QUAND L'UTILISER ?

Le diagnostic des besoins en formation doit s'inscrire dans une stratégie visant à améliorer la qualité et le développement d'une entreprise, d'un secteur d'activité ou d'une communauté. Il est nécessaire d'effectuer un diagnostic avant de commencer la formation, car il permet d'identifier les aspects qui peuvent compromettre l'efficacité de la formation. Le diagnostic doit répondre à deux exigences :

- réactivité (identification des besoins actuels et des inadaptations qui empêchent d'améliorer la performance)
- proactivité (identification des besoins à long terme afin de planifier l'avenir).



COMMENT ?

Le diagnostic des besoins de formation est réalisé à travers un processus de collecte, de sélection, de traitement et d'interprétation des données qui conduiront au diagnostic, comprenant différents niveaux d'analyse. Plusieurs auteurs ont étudié ce thème en définissant trois niveaux d'analyse dominants : l'analyse organisationnelle, l'analyse fonctionnelle et l'analyse personnelle.

L'analyse organisationnelle nécessite d'étudier les ressources disponibles, les conditions spécifiques de l'entreprise ou du secteur, le système technique, les relations de travail. En fin de compte, l'objectif consiste à savoir où et quand la formation est nécessaire, afin d'assurer une relation directe entre la formation et la stratégie de l'entreprise ou du secteur d'activité. C'est à ce niveau d'analyse qu'apparaît l'importance du caractère proactif du diagnostic, qui permet d'éviter l'obsolescence des compétences.

L'analyse fonctionnelle requiert l'étude des conditions, de l'équipement, des connaissances et des compétences nécessaires à l'exécution d'une fonction. Dans ce contexte, il est pertinent de noter que l'introduction de technologies de plus en plus sophistiquées détermine souvent un changement significatif dans le type de compétences nécessaires à l'exécution efficace de certaines tâches. L'analyse personnelle nécessite l'évaluation d'une performance professionnelle, ainsi que des actions et des conditions nécessaires afin d'atteindre le niveau requis pour exercer la fonction. Il s'agit de recueillir des informations sur les performances réelles et les performances souhaitées.



COMMENT L'APPLIQUER ?

La première étape du diagnostic des besoins en formation consiste à évaluer les performances de l'entreprise et de ses employés. Il convient donc de définir deux niveaux d'analyse :

- a) La situation actuelle. L'état actuel des connaissances, des attitudes et des compétences des employés actuels ou futurs doit être déterminé. Cette analyse doit tenir compte des objectifs de l'entreprise, du climat et des conditions internes et externes de l'entreprise.
- b) La situation nécessaire/souhaitée. Il s'agit ici d'identifier les conditions nécessaires ou souhaitées pour la réussite de l'entreprise. Cela peut passer par la définition d'exigences au niveau des emplois des salariés : les connaissances et les compétences nécessaires pour mener à bien le travail.

Quel est le niveau de connaissances ou de compétences dont nous avons besoin pour atteindre les objectifs que nous avons l'intention d'atteindre en fonction des conditions actuelles ? La différence entre ces deux situations, la situation souhaitée et la situation actuelle, met en évidence des lacunes qui peuvent être comblées en élaborant des plans de formation adéquats. C'est ce que vise la définition de ces deux situations.





INSTRUCTIONS

Pour réaliser un diagnostic correct, il est nécessaire de mettre au point des instruments qui facilitent l'obtention de données permettant de réaliser un état des lieux, tant de la situation actuelle que de la situation souhaitée. Ces instruments doivent être élaborés spécifiquement en tenant compte des caractéristiques propres au public cible ou à l'entreprise, et à chacun des niveaux d'analyse : l'entreprise, l'emploi et les attentes et besoins ressentis par chacune des personnes ciblées.

La collecte d'informations s'effectue à partir de l'analyse de différentes variables, telles que:

- les indices d'efficacité et de climat organisationnel
- la méthode des incidents critiques
- l'observation et l'évaluation des performances
- les entretiens
- le brainstorming
- les enquêtes et questionnaires
- l'observation directe
- l'analyse de documents



PRENONS UN EXEMPLE

A. CARACTÉRISATION SOCIOPROFESSIONNELLE

1. Genre : Masculin Féminin
2. Date de naissance : Jour _____ Mois _____ Année _____
3. Adresse (municipalité) : _____
4. Qualifications académiques (ne cochez que le diplôme le plus élevé que vous possédez).

Arrêt avant l'obtention du brevet des collèges <input type="checkbox"/>	Niveau licence sans obtention du diplôme <input type="checkbox"/>	Doctorat <input type="checkbox"/>
Arrêt avant l'obtention du baccalauréat <input type="checkbox"/>	Diplôme de licence Intitulé du diplôme : _____ <input type="checkbox"/>	Autre : _____
Obtention du baccalauréat <input type="checkbox"/>	Diplôme de master _____ <input type="checkbox"/>	

5. Profession (renseignez la profession en entier). Si vous n'exercez pas de profession actuellement, indiquez votre dernière profession. Si vous occupez un poste militaire, indiquez votre spécialité, quel que soit le grade que vous occupez.

6. **Situation professionnelle** (renseignez votre situation actuelle)

Sans emploi	<input type="checkbox"/>
Profession indépendante _____	<input type="checkbox"/>
Secteur d'activité : (par ex. éducation, santé)	
Employé(e)	<input type="checkbox"/>
Inactif(ive) (par ex. retraité(e)) Le sondage prend fin ici. Merci pour votre participation !	<input type="checkbox"/>
Employé(e)	<input type="checkbox"/>
Secteur d'activité de la société dans laquelle vous travaillez : (par ex. éducation, santé) _____	
Direction/département/service auquel vous êtes affecté(e) : (par ex. : commercial, administratif) _____	<input type="checkbox"/>
Nombre de salariés dans l'entreprise : _____	<input type="checkbox"/>
(approximativement, si vous ne savez pas exactement) :	

Analyse de la relation entre les activités professionnelles et la formation

1. Décrivez vos principales fonctions ou activités. Si vous êtes sans emploi, prenez comme référence votre dernier emploi :

2. Indiquer les principales difficultés rencontrées dans l'exercice des fonctions ou activités mentionnées ci-dessus :

Acquérir des connaissances/compétences dans certains domaines

Connaître/Mieux comprendre l'impact de mes fonctions sur les autres domaines fonctionnels de l'entreprise

Articuler les différentes tâches/fonctions dans les délais nécessaires (difficultés de gestion du temps)

Articuler ces fonctions avec d'autres éléments de l'entreprise (difficultés en matière de gestion du personnel/relations interpersonnelles/travail en équipe)
Disposer des moyens et mécanismes nécessaires à la bonne exécution des tâches (Difficultés en matière de ressources physiques et méthodologiques)

Autre(s) :

3. Parmi les difficultés mentionnées au point précédent, quelles sont celles qui, selon vous, pourraient être surmontées en suivant une formation ? (Si vous n'avez pas répondu à la question précédente, ignorez cette question)

4. Identifiez vos objectifs professionnels d'ici 1 à 2 ans :

Obtenir un emploi

Développer ses connaissances

Atteindre une stabilité professionnelle

Progresser professionnellement

Changer d'emploi

Autre(s) :

5. Pour atteindre les objectifs définis au point précédent, quelle préparation, quelles connaissances et/ou quelles compétences spécifiques vous manquent ou vous sont nécessaires ?

6. Cochez au maximum trois (3) raisons pour lesquelles, dans votre cas particulier, vous pourriez suivre des cours de formation professionnelle :

Me développer professionnellement	<input type="checkbox"/>
M'acquitter de mes tâches avec plus de compétence et d'assurance	<input type="checkbox"/>
Rebondir plus facilement en cas de perte d'emploi	<input type="checkbox"/>
J'envisage de changer d'emploi ou de profession	<input type="checkbox"/>
Contribuer au développement de l'entreprise dans laquelle je travaille	<input type="checkbox"/>
Penser à créer ma propre activité	<input type="checkbox"/>
Développer des compétences entrepreneuriales et innovantes capables de contribuer au développement de l'entreprise dans laquelle je travaille	<input type="checkbox"/>
Arriver ou revenir sur le marché du travail	<input type="checkbox"/>
Autre(s) :	<input type="checkbox"/>

C. Disponibilités pour participer à la formation

7. Compte tenu de vos disponibilités réelles, mettez une croix (X) dans chaque colonne, pour indiquer les options de concrétisation de la formation qui seraient les plus avantageuses pour vous.

NOMBRE D'HEURES PAR JOUR	Moment de la journée	Jour de la semaine	Type de formation
Moins de 2 heures	Matin <input type="checkbox"/>	Lundi <input type="checkbox"/>	Présentiel <input type="checkbox"/>
2 à 3 heures	Après-midi <input type="checkbox"/>	Mardi <input type="checkbox"/>	Formation en ligne (distance) <input type="checkbox"/>
3 à 4 heures	Soir <input type="checkbox"/>	Mercredi <input type="checkbox"/>	Formation hybride (combinaison de formation en ligne et en présentiel) <input type="checkbox"/>
4 à 5 heures	Peu importe <input type="checkbox"/>	Jeudi <input type="checkbox"/>	Séminaire <input type="checkbox"/>
5 à 6 heures		Vendredi <input type="checkbox"/>	Peu importe <input type="checkbox"/>
6 à 7 heures		Samedi <input type="checkbox"/>	
Peu importe		Dimanche <input type="checkbox"/>	

Suggestions

Dans le cadre de ce projet, vous pouvez, si vous le souhaitez, exprimer votre opinion ci-dessous au sujet de tout aspect que vous jugez pertinent et qui n'a pas été abordé.

Merci pour votre collaboration !





PARTIE 2 : RECRUTEMENT/ARRIVÉE EN POSTE

La Partie 1 présente deux méthodes d'analyse des besoins en matière de compétences et de formation. Cette partie se consacre à la sélection des nouveaux employés. Dans un marché du travail mouvementé, caractérisé par des pénuries massives de main-d'œuvre, il est crucial de trouver et de choisir les collaborateurs qui s'adapteront à la culture de votre entreprise et qui seront dotés des compétences et de la motivation suffisantes. Deux outils techniques seront présentés dans cette partie. **L'entretien avec l'employeur** vous aide dans les situations de communication interpersonnelle et vous fournit un cadre pour interpréter le comportement des personnes interrogées. **L'outil de décision en matière de sélection** vous guide en développant vos compétences dans le domaine de la sélection. Il s'agit d'une technique largement utilisée pour évaluer les candidats et définir les critères de sélection pertinents.

1. L'ENTRETIEN D'EMBAUCHE

La définition de l'entretien d'embauche

L'entretien individuel d'embauche est la méthode de sélection la plus connue. Il implique une discussion en face à face et offre la meilleure occasion d'établir un contact étroit (autrement dit un rapport) entre l'examineur et le candidat.

L'entretien permet de traiter et d'évaluer les compétences d'un candidat par rapport à ce qu'a indiqué la personne. Certains de ces éléments figureront dans le formulaire de candidature, mais l'objectif de l'entretien est de venir étayer ces données en apportant des informations plus détaillées ou plus spécifiques sur les compétences, les attitudes, les expériences et les qualités personnelles qui peuvent être obtenues lors d'une rencontre personnelle en face à face (Armstrong, 2006).

Les entretiens de recrutement ou de sélection diffèrent selon les méthodes utilisées pour obtenir des informations et s'enquérir des attitudes et des sentiments d'un candidat. La différence la plus importante entre les méthodes d'entretien est déterminée par le degré de structure ou de contrôle exercé par l'examineur. Dans l'entretien très structuré (ou directif), l'examineur guide le déroulement de l'entretien au fur et à mesure que les questions sont posées. Dans un entretien moins structuré (ou non directif), le candidat joue un rôle plus important dans le déroulement de la discussion (Nankervis et al., 2020).

Le tableau suivant présente et définit les différents types d'entretiens et leurs points positifs (« pour ») et négatifs (« contre »).

Tableau 5. Types d'entretiens

TYPÉ D'ENTRETIEN	DÉFINITION	POUR	CONTRE
Directif ou structuré	Un entretien qui suit une série de questions déterminées.	<ul style="list-style-type: none"> • Équitable - tous les candidats sont traités de la même manière • Généralement fiable • Cadré dans le temps • Tous les domaines sont couverts • Permet de comparer facilement les candidats 	<ul style="list-style-type: none"> • Peut manquer de souplesse • Certains domaines sont laissés de côté et devraient être abordés • L'examineur peut dominer • Le candidat peut être dépassé par les questions
Non-directif ou non-structuré	Un entretien non structuré qui prend la forme d'une conversation au cours duquel l'examineur rebondit sur les points d'intérêt au fur et à mesure qu'ils sont soulevés en réponse aux questions.	<ul style="list-style-type: none"> • Permet d'explorer facilement les pistes et les domaines différents • Le candidat peut être plus détendu que lors de l'utilisation d'autres méthodes • Adaptable à une situation individuelle 	<ul style="list-style-type: none"> • Complexité à diriger l'entretien • Peut passer à côté de points importants • Rend plus difficile la comparaison entre les différents candidats
Jury	Un entretien au cours duquel un groupe d'examineurs interroge le candidat.	<ul style="list-style-type: none"> • Impartial - il s'agit d'une décision de groupe • Le candidat est examiné de près • Un membre du jury peut remarquer (ou penser à) quelque chose que les autres n'ont pas remarqué • Adapté aux postes de haut niveau 	<ul style="list-style-type: none"> • Coût • Le candidat peut se sentir en infériorité numérique ou intimidé • Les membres du jury peuvent parler ou se disputer • Moins de chances d'établir un contact
Situation de stress	Un entretien au cours duquel le candidat est mis mal à l'aise à travers une série de questions souvent inconfortables. Cette technique permet d'identifier les candidats hypersensibles et ceux dont la tolérance au stress est faible ou élevée.	<ul style="list-style-type: none"> • Révèle le comportement du candidat dans des conditions qui provoquent une tension émotionnelle • Peut convenir à certains emplois soumis à la pression ou désagréables 	<ul style="list-style-type: none"> • Nécessite un examinateur très compétent • Peut braquer et faire perdre un candidat adéquat • Peut nuire à l'image de l'entreprise en matière de relations publiques • Ne peut s'appliquer qu'à quelques postes • Permet simplement de vérifier comment le candidat gère le stress
Groupe	Un jury fait passer des entretiens à plusieurs candidats simultanément.	<ul style="list-style-type: none"> • Permet de comparer facilement les candidats • Situation de travail représentative • Adapté aux postes nécessitant des compétences managériales, verbales ou interpersonnelles 	<ul style="list-style-type: none"> • Coûteux • Rend l'évaluation difficile • N'est pas toujours en rapport avec le poste en question • Peu de contacts personnels
Entretien à distance (par Skype/visioconférence)	Entretien réalisé à l'aide de Skype, Zoom, par visioconférence ou d'autres outils numériques.	<ul style="list-style-type: none"> • Réduction des frais de voyage et d'avion • Occasionnés par la convocation du candidat à un entretien physique • Amélioration de la rapidité d'exécution car il n'est pas nécessaire d'attendre que le candidat prenne ses dispositions pour se déplacer • Permet aux examinateurs d'évaluer le comportement du candidat et ses compétences interpersonnelles 	<ul style="list-style-type: none"> • Ne peut être utilisé que si la technologie est disponible • Temps de latence verbale en raison de la distance • Horaires d'entretien décalés pour coïncider avec les fuseaux horaires internationaux • Stressant pour le candidat seul dans une pièce (dans le cas d'un entretien à distance)

Source : Adapté de Nankervis et al. (2020). Human Resource Strategy and Practice. Cengage Learning Australia Pty Limited, p. 230 & Dessler, G. (2020). Human Resource Management. Sixteenth Edition. New York : Pearson

Le rôle de l'entretien d'embauche dans la gestion des RH

L'entretien constitue une partie importante du « trio classique » des techniques de sélection, les deux autres étant le formulaire de candidature et les références (Armstrong, 2006). Les entretiens sont particulièrement adaptés à la mise en œuvre du processus de recrutement dans les micro-entreprises et petites entreprises, car ils sont faciles à mettre en œuvre et ne nécessitent pas de coûts financiers supplémentaires. En raison de ses nombreux avantages, l'entretien joue un rôle très important dans le processus de recrutement ainsi que dans la pratique globale de la gestion des ressources humaines. Pour les micro-entreprises et les petites entreprises, l'entretien est précieux car il permet aux propriétaires et aux gérants d'évaluer la manière dont les candidats s'intégreraient dans leur entreprise et ce qu'ils aimeraient faire en travaillant avec eux. Dans le même temps, un entretien donne au candidat la possibilité d'évaluer l'entreprise et le poste, ainsi que de poser des questions et de clarifier tout éventuel doute.

Les outils de l'entretien d'embauche

- Analyse de la description du poste et planification de l'entretien
- Structuration d'un plan d'entretien et élaboration d'une série de questions
- Conduite de l'entretien
- Évaluation des compétences et des aptitudes de l'employé au cours du processus d'entretien

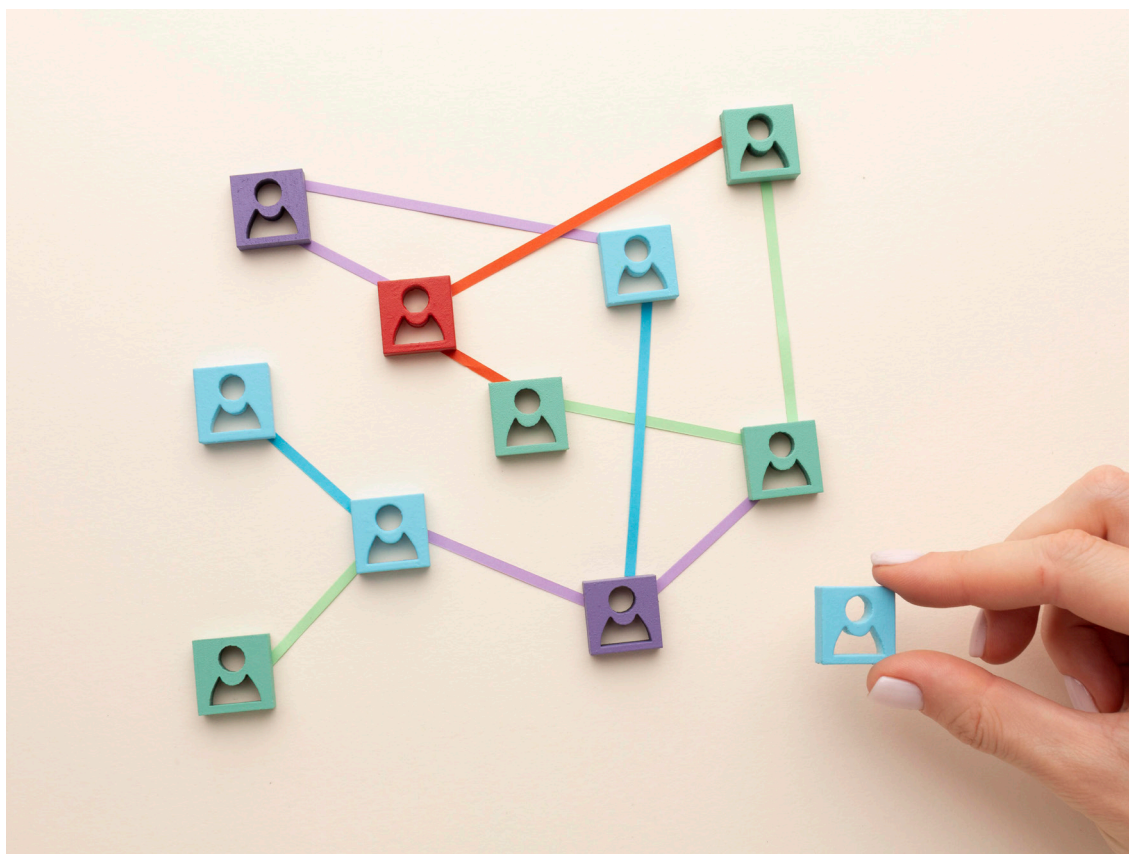
Entretien structuré ou directif

L'entretien structuré ou directif est le type d'entretien le plus cadré, basé sur un ensemble détaillé de questions et de formulaires préparés. Les caractéristiques les plus pertinentes du processus d'entretien structuré sont les suivantes :

- il se fonde exclusivement sur les fonctions et les compétences essentielles à l'exécution du travail
- il s'appuie sur une série de types de questions
- les réponses types à chaque question sont déterminées à l'avance. Les réponses des personnes examinées sont évaluées selon une échelle définie explicitement à l'avance
- il fait souvent appel à un comité d'entretien ou à un jury afin que les réponses des candidats soient évaluées par différentes personnes (pratique qui est peut-être plus fréquente dans les grandes entreprises)
- il est appliqué de manière cohérente à chaque candidat. Toutes les procédures sont suivies de manière équitable afin de garantir que chaque candidat dispose des mêmes chances que les autres
- il est entièrement documenté pour pouvoir s'y référer ultérieurement et également lorsqu'il est nécessaire de justifier la décision de sélection (Nankervis et al., 2020, p.231).

Dans les entretiens structurés, tous les examinateurs posent généralement les mêmes questions à tous les candidats, ce qui rend ce type d'entretien plus équitable, plus fiable et plus régulier. En outre, le fait de disposer d'une liste de questions normalisée peut également aider les examinateurs moins expérimentés à réaliser de meilleurs entretiens (Dessler, 2020).

Les entretiens de recrutement sont efficaces s'ils sont menés par le responsable opérationnel concerné (ventes, marketing, production, etc.), qui vérifiera les compétences « techniques » liées au poste, et par un responsable des ressources humaines, qui pourra faire passer des tests et explorer les motivations, le comportement et les compétences non techniques.



🕒 QUAND L'UTILISER ?

- Pour mener à bien le processus de recrutement
- Pour obtenir davantage d'informations sur les candidats, leurs compétences et leurs expériences
- Pour vérifier les informations et les références figurant dans le formulaire de candidature

❓ POURQUOI EST-CE UTILE ?

L'entretien en présentiel vous permet d'évaluer et d'obtenir des informations plus détaillées sur les compétences, les attitudes et les expériences des candidats, mais aussi de vérifier tous les éléments figurant dans le formulaire de candidature. Vous pouvez utiliser le protocole et la présentation proposés pour faciliter et contrôler le processus d'entretien.

📄 CE QUE VOUS OBTENEZ

Un format standardisé et systématique de procédure d'entretien qui peut vous aider à contrôler le processus de recrutement.



PRENONS UN EXEMPLE

Tableau 6. Protocole ou schéma d'une procédure d'entretien structurée efficace

Étape 1 - Étudier la description du poste	<ul style="list-style-type: none"> Ne commencez pas l'entretien si vous n'avez pas identifié les tâches du poste et les compétences que vous recherchez.
Étape 2 - Structurer l'entretien	<ul style="list-style-type: none"> Posez des questions portant sur la connaissance du poste, des questions situationnelles ou comportementales. Les questions portant simplement sur les opinions et les attitudes, les objectifs et les aspirations, et les auto-évaluations permettent aux candidats de se présenter sous un jour trop favorable ou d'éviter de révéler leurs faiblesses. Posez les mêmes questions à tous les candidats. Cette uniformité améliore la fiabilité. Elle réduit également les préjugés en donnant à tous les candidats les mêmes chances. Pour chaque question, prévoyez si possible plusieurs réponses idéales et une note pour chacune d'entre elles. Évaluez ensuite les réponses de chaque candidat en fonction de ce barème. <p>Questions sur les connaissances professionnelles</p> <ol style="list-style-type: none"> Quelles sont les étapes à suivre pour changer la courroie du ventilateur d'une Toyota Camry ? Quels facteurs prendriez-vous en compte pour choisir un ordinateur dans le cadre de votre travail ? <p>Questions sur l'expérience</p> <ol style="list-style-type: none"> Quelle expérience avez-vous acquise dans la réparation de moteurs automobiles ? Quelle expérience avez-vous acquise dans la création de programmes de marketing pour des produits de consommation ?
Passo 2 – Estruturar a entrevista	<p>Questions comportementales (expérience passée)</p> <ol style="list-style-type: none"> Évoquez une situation où vous avez dû faire face à une personne particulièrement désagréable. Quelle était la situation et comment l'avez-vous gérée ? Évoquez un moment où vous avez été confronté à un gros stress. Quelle était la situation et comment l'avez-vous gérée ? <p>Questions situationnelles (que feriez-vous ?)</p> <ol style="list-style-type: none"> Supposons que votre patron insiste pour qu'une présentation soit terminée ce soir, mais que votre subordonnée vous dise qu'elle doit rentrer tôt chez elle pour assister à une formation en ligne et qu'elle ne peut donc pas vous aider. Que feriez-vous ? Le PDG vient de vous annoncer qu'il envisage de licencier votre supérieur, dont vous êtes très proche, et de vous nommer à sa place. Que feriez-vous ?
Étape 3 - S'organiser	<ul style="list-style-type: none"> Prévoyez l'entretien dans un endroit tranquille afin de limiter les interruptions. Avant l'entretien, examinez la candidature et le curriculum vitae du candidat. Notez les points qui ne sont pas clairs ou qui peuvent indiquer des forces ou des faiblesses.
Étape 4 - Établir un rapport	<ul style="list-style-type: none"> Commencez par mettre la personne à l'aise. Accueillez le candidat et commencez l'entretien en posant une question ordinaire, par exemple sur le temps qu'il fait ce jour-là.
Étape 5 - Poser des questions et garder le contrôle	<ul style="list-style-type: none"> Essayez de suivre les questions relatives à la situation, au comportement et aux connaissances professionnelles que vous avez rédigées à l'avance.
Étape 6 - Prendre quelques notes pendant l'entretien	<ul style="list-style-type: none"> Cela vous évitera de prendre une décision hâtive au début de l'entretien et vous aidera à vous remémorer les faits une fois l'entretien terminé.
Étape 7 - Conclure l'entretien	<ul style="list-style-type: none"> Prévoyez du temps pour répondre aux questions éventuelles du candidat et, le cas échéant, pour présenter votre entreprise au candidat. Essayez de conclure l'entretien sur une note positive. Demandez au candidat s'il est intéressé et, le cas échéant, indiquez-lui la prochaine étape. Faites preuve de diplomatie en cas de refus.
Étape 8 - Revenir sur l'entretien	<ul style="list-style-type: none"> Une fois que le candidat est parti, relisez vos notes d'entretien, notez les réponses à l'entretien.

Source : Adapté de Dessler (2020). Human Resource Management. Pearson, p. 217 – 218

Tableau 7. Questions supplémentaires concernant l'entretien avec les candidats

Questions générales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Présentez-vous brièvement. 2. Décrivez le meilleur/le pire emploi que vous ayez occupé. 3. Décrivez vos objectifs professionnels pour les prochaines années. 4. Qu'avez-vous appris sur nous ? Comment l'avez-vous appris ? 5. Décrivez un problème auquel vous êtes confronté(e) dans votre emploi actuel... Comment proposez-vous d'améliorer la situation?
Questions sur l'expérience professionnelle	<ol style="list-style-type: none"> 1. Qu'avez-vous principalement appris dans cet emploi ? 2. Pour quel type de superviseur travaillez-vous le mieux ? 3. Quelle a été votre plus grande réussite professionnelle ? 4. Décrivez la situation professionnelle qui vous a demandé le plus d'énergie. 5. Quel type de tâches aimez-vous le plus ? Le moins ?
Questions sur les compétences administratives et managériales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comment décririez-vous votre approche de la gestion des personnes/projets ? 2. La plupart d'entre nous ont un ou plusieurs nouveaux concepts, projets ou innovations dont ils sont particulièrement fiers. Pouvez-vous décrire l'une de vos innovations ? 3. Il nous arrive tous de prendre une décision sur laquelle nous aimerions revenir. Donnez-moi un exemple d'une situation où cela vous est arrivé. 4. Quels types d'opérations spécifiques avez-vous gérés ? 5. Comment vos employés vous décriraient-ils en tant que manager ?
Questions sur la communication orale et les compétences de présentation	<ol style="list-style-type: none"> 1. Quel est le pire problème de communication que vous ayez rencontré ? 2. Parlez-moi de la préparation et des résultats des réunions que vous avez été chargé(e) de mener. 3. Avez-vous déjà pris la parole en public ou en groupe ? 4. De quel type de préparation avez-vous eu besoin ? 5. Quel type de format avez-vous utilisé ?
Questions sur l'expérience dans la programmation et l'analyse de systèmes	<ol style="list-style-type: none"> 1. Quel langage de programmation connaissez-vous bien ? 2. Veuillez décrire les types de bases de données avec lesquelles vous avez travaillé et l'étendue de votre expérience. 3. Quel a été votre rôle dans le développement et la mise en œuvre de systèmes logiciels ? 4. Décrivez l'équipement électronique de traitement des données que vous avez utilisé. 5. Quels types de programmes d'application avez-vous conçus ?
Questions sur la comptabilité et la gestion financière	<ol style="list-style-type: none"> 1. Veuillez décrire votre expérience en matière d'analyse financière. 2. Quels types de budgets et autres prévisions financières avez-vous préparés ? 3. Veuillez énumérer les types de dossiers dont vous avez été responsable. 4. Quelle expérience avez-vous acquise dans la réparation de moteurs automobiles ? 5. Veuillez énumérer les types de budgets dont vous avez été responsable.

Source : Adapté de University of Baltimore - Guidelines for Successful Recruitment, Selection & Hire



INSTRUCTIONS

- Définir les objectifs et le champ d'application de chaque entretien
- Examiner les exigences du poste, les données du formulaire de candidature, les résultats des tests et les autres informations disponibles avant de rencontrer le candidat
- Planifier l'entretien afin de le structurer convenablement
- Prévoir des questions en rapport avec les exigences du poste - Vous trouverez des questions supplémentaires potentielles dans le tableau 7
- Utiliser la présentation suggérée comme protocole au cours de votre processus de recrutement
- Ajuster la présentation suggérée en fonction de vos besoins et des spécifications du poste

2. PRENDRE UNE DÉCISION DE SÉLECTION

Définition de la décision de sélection

Quelle que soit la méthode de sélection utilisée, vous devez, à la fin du processus, sélectionner le candidat qui vous semble le plus approprié. La sélection doit intervenir à l'issue de tous les entretiens. L'objectif de la sélection est d'évaluer l'aptitude des candidats en prédisant dans quelle mesure ils seront capables de s'acquitter de tâches avec succès. Elle implique de décider dans quelle mesure les caractéristiques des candidats en termes de compétences, d'expérience, de qualifications, d'éducation et de formation correspondent à la spécification de la personne.

Le rôle de la décision de sélection dans la gestion des RH

En raison des coûts potentiels impliqués, la décision de sélection finale doit être aussi juste que possible. Pour ce faire, il convient de prendre systématiquement en considération toutes les informations pertinentes concernant les candidats. Il est courant d'utiliser des formulaires de synthèse et des listes de contrôle pour s'assurer que toutes les informations pertinentes ont été incluses dans l'évaluation des candidats (Nankervis et al., 2020).

Pour calculer le coût des erreurs de sélection, il est important de calculer non seulement les coûts directs, mais aussi les coûts indirects. De mauvaises décisions peuvent entraîner :

- des coûts supplémentaires de recrutement et de sélection
- des coûts supplémentaires de développement et d'orientation
- des coûts en matière d'opportunité
- la perte d'un avantage concurrentiel
- un préjudice à l'image de marque de l'entreprise
- la perte du statut d'employeur de choix
- une diminution du statut interne
- la menace de la viabilité de l'entreprise
- la perte d'autres membres clés du personnel (Nankervis et al., 2020, p. 245).

Ces coûts immatériels potentiels prouvent que le processus de décision en matière de sélection peut s'avérer très difficile et qu'il requiert une attention et une prudence particulières.

Les outils de décision en matière de sélection

- Analyser la description du poste et définir les critères les plus pertinents sur la base desquels vous évaluerez chaque candidat
- Préparer et structurer un formulaire d'évaluation simple intégrant ces critères
- Évaluer les compétences et les aptitudes de l'employé au cours du processus d'entretien

Formulaire d'évaluation des candidats

Le formulaire d'évaluation des candidats est un modèle qui peut être utilisé pour combiner les notes de chaque méthode de sélection et obtenir une note globale pour un candidat. Il s'agit d'un formulaire d'évaluation basé sur des critères de sélection valables, qui peut faciliter le processus de prise de décision et la décision finale d'embauche. Le formulaire d'évaluation du candidat est rempli par l'examineur afin de classer les qualifications générales du candidat concernant le poste pour lequel il a posé sa candidature. Pour chaque rubrique, l'examineur attribue une note au candidat et inscrit des commentaires spécifiques liés au poste dans l'espace prévu à cet effet.

QUAND L'UTILISER ?

- Pour assurer un processus de recrutement équitable et défendable
- Pour évaluer et comparer de manière cohérente les performances des candidats au cours des entretiens et des autres méthodes de sélection
- Pour prendre une décision finale concernant l'embauche du meilleur candidat à la fin du processus de recrutement

POURQUOI EST-CE UTILE ?

Le formulaire d'évaluation des candidats basé sur des critères de sélection valables facilitera le processus de prise de décision. Il résume tous les critères pertinents pour le poste à pourvoir et permet d'attribuer des notes à tous les candidats sur la base de ces critères.

CE QUE VOUS OBTENEZ

Vous obtiendrez un formulaire d'évaluation structuré contenant les critères les plus pertinents pour le poste à pourvoir. Grâce à ce formulaire standardisé, vous pourrez évaluer les candidats et leurs performances lors d'entretiens ou d'autres méthodes de sélection et de tests. En fonction de la note totale d'un candidat donné, vous pouvez prendre la décision finale d'engager le meilleur candidat pour le poste à pourvoir.





PRENONS UN EXEMPLE

Tableau 8. Exemple de formulaire d'évaluation des candidats

Nhom du candidat :		Poste :				
Nom de l'examineur :		Date:				
<i>5 - Exceptionnel 4 - Supérieur à la moyenne 3 - Moyen 2 - Inférieur à la moyenne 1 - Insatisfaisant</i>						
Critères	5	4	3	2	1	Commentaires
Formation académique : Le candidat possède-t-il les qualifications ou la formation appropriées pour ce poste ?						
Expérience professionnelle antérieure : Le candidat a-t-il acquis des compétences ou des qualifications similaires au cours de ses expériences professionnelles antérieures ?						
Qualifications techniques/expérience : Le candidat possède-t-il les compétences techniques nécessaires pour ce poste ?						
Communication verbale : Le candidat a-t-il fait preuve d'aptitudes à la communication efficaces au cours de l'entretien ?						
Enthousiasme du candidat : Le candidat a-t-il fait preuve d'enthousiasme à l'égard du poste et de l'entreprise ?						
Connaissance de l'entreprise : Le candidat a-t-il montré qu'il avait fait des recherches sur l'entreprise avant l'entretien ?						
Constitution d'une équipe et compétences interpersonnelles : Le candidat a-t-il démontré, par ses réponses, qu'il avait de bonnes compétences en matière d'esprit d'équipe et de relations interpersonnelles ?						
Esprit d'initiative : Le candidat a-t-il fait preuve, par ses réponses, d'un haut degré d'initiative ?						
Gestion du temps : Le candidat a-t-il démontré, par ses réponses, de bonnes compétences en matière de gestion du temps ?						
Service à la clientèle : Le candidat a-t-il démontré, par ses réponses, un niveau élevé de compétences/aptitudes en matière de service à la clientèle ?						
Impression générale et recommandation : Commentaires finaux et recommandations pour la suite à donner à la candidature.						
Note totale						
Références						
La vérification des références du candidat est positive - Oui/Non					Commentaires	
Décision finale						

Source : Adapté de <https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/hr-forms/pages/candidate-evaluation-form.aspx> and Fáilte Ireland (2013) Recruitment and Selection. Outils commerciaux en ligne



INSTRUCTIONS

- Préparez une description de poste et un profil de l'employé dès le début du processus de recrutement
- Définissez les critères les plus pertinents sur la base desquels vous évalueriez chaque candidat
- Préparez un formulaire d'évaluation simple intégrant ces critères
- Au cours de chaque entretien, ne prenez que de brèves notes sur les réponses du candidat
- Après chaque entretien, complétez le formulaire d'évaluation pour le candidat en question, tant que les détails sont encore frais dans votre esprit
- Ajoutez des commentaires pour expliquer chacune des notes, en citant des exemples de comportement
- Lorsque vous avez terminé tous les entretiens, comparez les formulaires d'évaluation afin d'identifier le candidat le plus approprié
- En fonction de vos méthodes de sélection et de vos tests, vous pouvez adapter le formulaire d'évaluation en y ajoutant d'autres critères pertinents

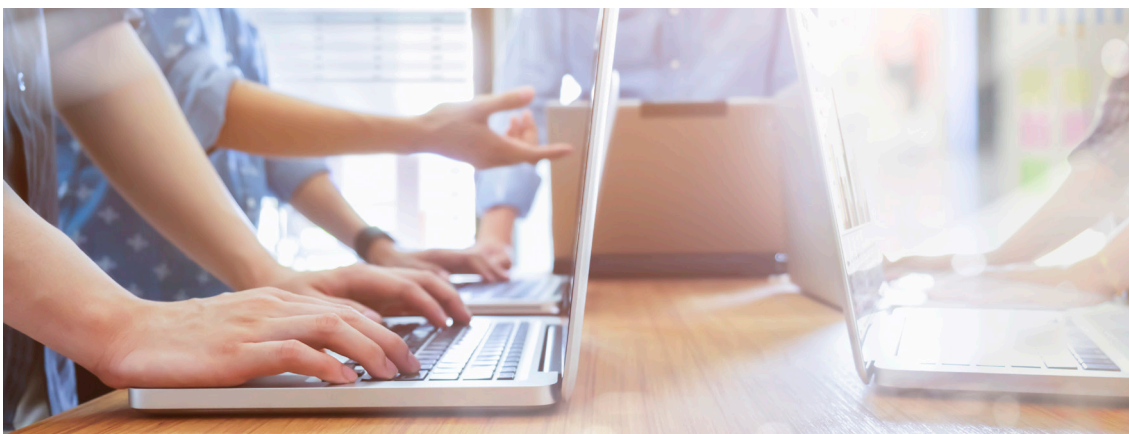


CONSEILS ET ENSEIGNEMENTS TIRÉS (DÉPARTEMENT DE L'ÉDUCATION – ÉTAT DU VICTORIA, 2019) :

- Soyez cohérent(e) dans l'évaluation des candidats
- Préparez-vous en vous familiarisant avec l'échelle d'évaluation et les indicateurs comportementaux relatifs à chaque critère de sélection
- Ayez conscience des biais cognitifs tels que :
 - l'effet « halo » : après une excellente réponse, le candidat est globalement perçu comme un bon candidat
 - l'effet « corne » : après une mauvaise réponse à un critère, le candidat est globalement perçu comme un candidat inadéquat
 - la « tendance centrale » : favoriser les notes moyennes telles que « 3 » ou « répond aux exigences »
- Attention aux affirmations suivantes :
 - les déclarations sur ce que l'équipe a fait ou ce que « nous » avons fait comme preuve de ce que le candidat a réalisé à titre personnel
 - des affirmations vagues comme des faits, telles que « ils étaient tous contents... »
- Soyez attentif(ive) à ce qui suit :
 - aux stéréotypes (par exemple, le sexe, l'origine culturelle et linguistique, le handicap, l'âge) qui peuvent influencer votre jugement sur les forces et les faiblesses d'un candidat
 - à la manière dont les connaissances préalables d'un candidat peuvent influencer votre jugement sur sa performance lors de l'évaluation

PARTIE 3 : MOTIVATION/PERFORMANCE

L'objectif de cette section est de développer un cadre permettant de booster la motivation de vos employés. Un employé motivé est plus performant. Les conseils suivront deux étapes. Le premier outil est le **test de motivation au travail**, qui consiste en un autodiagnostic du niveau de motivation. Vous bénéficierez d'une aide pour réaliser le test et en évaluer les résultats. Le **feedback continu** est un outil simple et facilement accessible qui vous aide à préserver et à développer la motivation de votre employé en analysant ses besoins et en y apportant une réponse appropriée.



1. TEST DE MOTIVATION AU TRAVAIL

Ce questionnaire explore les motivations qui nous inspirent dans notre travail et les besoins psychologiques qui nous motivent au sein d'un poste.

Chaque section numérotée de ce questionnaire contient trois affirmations.

Votre tâche consiste à classer les affirmations de chaque section en fonction de la manière dont elles correspondent à vos opinions et sentiments concernant votre travail et votre comportement au travail.

À droite de chaque affirmation, notez « 1 » à côté de l'affirmation la plus appropriée, « 2 » à côté de l'affirmation moyennement appropriée et « 3 » à côté de l'affirmation la moins appropriée.

Certaines affirmations supposent que vous êtes un *leader*. Si ce n'est pas le cas, essayez d'évaluer les affirmations en vous mettant à la place d'un *leader*.

1	A	Lorsqu'un problème doit être résolu, j'aime travailler seul et assumer seul la responsabilité de la solution.	
	B	Lorsqu'un problème doit être résolu, j'aime travailler en équipe (groupe) et trouver une solution commune.	
	C	Lorsqu'un problème doit être résolu, j'aime travailler en équipe (groupe), mais seulement si je dirige le groupe.	
2	A	Le travail d'un leader consiste à fixer des objectifs passionnants et stimulants pour les personnes qu'il encadre.	
	B	Les objectifs doivent être fixés d'un commun accord par les membres de l'équipe.	
	C	Il est important de fixer des objectifs qui peuvent être atteints grâce à des capacités personnelles moyennes.	
3	A	Mes collègues me décriraient comme quelqu'un qui s'occupe des autres.	
	B	Mon entourage peut dire que je m'exprime correctement.	
	C	Au travail, j'ai tendance à parler surtout de sujets liés au travail et aux tâches.	
4	A	J'aime les discussions qui visent à résoudre des problèmes.	
	B	Il m'arrive de prendre le contre-pied d'un débat parce que c'est dans mon intérêt.	
	C	J'aime les discussions qui me permettent de mieux connaître mes collègues.	
5	A	Je suis heureux quand les gens remarquent que j'appartiens à un collectif.	
	B	L'appartenance à un collectif n'a pas d'importance particulière pour moi.	
	C	Je suis heureux d'être un individu, je n'ai pas envie d'être perçu comme faisant partie d'un collectif.	
6	A	J'aime recevoir un feedback sur la façon dont j'ai travaillé avec les autres au sein d'une équipe.	
	B	J'aime recevoir un feedback concret sur la façon dont j'ai accompli une tâche.	
	C	Je suis le meilleur juge de la qualité de mon travail ; les augmentations de salaire et les promotions sont pour moi le feedback le plus important.	
7	A	Le critère d'évaluation le plus important pour un subordonné est la réalisation de l'objectif et de la tâche.	
	B	Le critère d'évaluation le plus important pour un employé est son développement futur.	
	C	L'objectif de l'évaluation est de déterminer ce que l'employé a fait correctement et les erreurs qu'il a commises.	
8	A	Le conflit est un outil qui peut être utilisé pour trouver la meilleure solution possible à un problème.	
	B	Le conflit peut être très sain : il encourage les gens à faire preuve de rigueur.	
	C	Le conflit doit être contrôlé ; les membres d'une communauté qui se disputent entre eux sont rarement productifs.	
9	A	L'un des éléments les plus importants de toute solution est son acceptabilité par le groupe qui doit la mettre en œuvre.	
	B	Si je suis convaincu qu'une solution fonctionnera, je m'attends à ce qu'elle soit mise en œuvre et j'assume la responsabilité des conséquences.	
	C	Si je pense qu'une solution fonctionnera, je veux la mettre en œuvre ; toute discussion avec les membres de la communauté est généralement une perte de temps.	

10	A	Si un employé commet une erreur, je lui montre comment la corriger.	
	B	Si un membre de mon personnel commet une erreur, je discute de la situation avec lui et nous convenons de la corriger.	
	C	Si un membre de mon personnel commet une erreur, je lui dis de la corriger.	
11	A	Les erreurs doivent être un moyen d'apprendre et donc de s'améliorer.	
	B	Je commets des erreurs, mais tant que j'ai raison la plupart du temps, je fais mon travail.	
	C	Je n'aime pas commettre des erreurs ; je ne commets pas deux fois la même erreur.	
12	A	En travaillant dur et en bénéficiant du soutien adéquat de la direction, les individus peuvent surmonter la plupart des problèmes.	
	B	Un travail acharné permet de surmonter la plupart des problèmes.	
	C	Une confiance solide peut vous permettre de surmonter la plupart des problèmes.	
13	A	Je me concentre davantage sur les relations personnelles avec mes pairs et mon patron qu'avec mes subordonnés.	
	B	Je consacre du temps et de l'énergie au développement et à l'amélioration de mes relations personnelles au travail.	
	C	Je ne développe des relations personnelles au travail que si elles m'aident à accomplir mes tâches.	
14	A	« Ne dépassez pas les gens en montant, vous risquez de les rencontrer en descendant. »	
	B	« Rien ne réussit aussi bien que le succès. »	
	C	« Personne ne se souvient du nom de la personne qui a terminé deuxième d'une course. »	
15	A	Si j'ai raison, je finirai par gagner.	
	B	Si j'ai la foi, je finirai pas gagner.	
	C	J'essaie d'être patient avec les gens, cela paie à long terme.	
16	A	Les travailleurs produisent bien lorsque leur patron travaille avec eux.	
	B	La productivité des travailleurs augmente s'ils savent en quoi consiste leur travail dès le départ.	
	C	Les travailleurs devraient chercher à atteindre de nouveaux sommets.	
17	A	Je suis heureux lorsque je parviens à convaincre des collègues de faire les choses à ma façon.	
	B	Tant qu'une décision est bonne, il importe peu qu'elle soit individuelle ou collective.	
	C	Pour qu'une décision soit mise en œuvre, elle doit être approuvée par tous les membres de l'équipe chargée de la mettre en œuvre	
18	A	Je travaille bien lorsque j'ai une relation personnelle avec mon patron.	
	B	Je travaille bien dans les situations où je suis mon propre patron.	
	C	Je travaille bien lorsque je dois respecter des délais.	

Feuille de résultats

Transcrivez vos réponses au questionnaire sur cette feuille. Calculez ensuite la somme des trois colonnes et inscrivez le résultat dans les cases « total ».

Plus le score est élevé, plus vous correspondez au profil indiqué dans la colonne, et plus le score est bas, moins vous correspondez au profil indiqué dans la colonne.

Besoin de réussite		Besoin d'affiliation		Besoin de pouvoir	
1.a		1.b		1.c	
2.a		2.b		2.c	
3.a		3.b		3.c	
4.a		4.b		4.c	
5.a		5.b		5.c	
6.a		6.b		6.c	
7.a		7.b		7.c	
8.a		8.b		8.c	
9.a		9.b		9.c	
10.a		10.b		10.c	
11.a		11.b		11.c	
12.a		12.b		12.c	
13.a		13.b		13.c	
14.a		14.b		14.c	
15.a		15.b		15.c	
16.a		16.b		16.c	
17.a		17.b		17.c	
18.a		18.b		18.c	
Total:		Total:		Total:	

QUAND L'UTILISER ?

- Pour identifier les différentes motivations des personnes au travail
- Pour modifier l'évaluation des performances en tenant compte des besoins de motivation
- Pour suivre les besoins des employés
- Pour fournir des informations sur les nouveaux employés et des informations supplémentaires pour des programmes de formation plus efficaces
- Pour identifier les besoins les plus pertinents du travail
- Pour guider un employé afin qu'il comprenne ses propres sources de motivation

POURQUOI EST-CE UTILE ?

Le test de motivation au travail vous permet d'obtenir des informations plus détaillées sur les motifs du comportement de vos employés. Il permet de mesurer les performances de manière plus réaliste et de comprendre les besoins de développement et de motivation des employés. Ainsi, vous pouvez choisir plus efficacement les facteurs de motivation externes et internes pour les employés. Le test d'évaluation de la personnalité (*PAA-based test*) est le plus souvent utilisé dans les entreprises. Il a permis la réalisation de tests de personnalité pour les employés. Considérés à l'origine comme superflus, les tests de personnalité sont devenus plus populaires lorsque les managers ont tenté de découvrir ce qui motivait leurs employés. Les tests de personnalité permettent également au manager d'en apprendre davantage sur chacun. Chaque personne a des exigences différentes sur son lieu de travail. Les personnes motivées par le pouvoir peuvent avoir besoin d'attentes claires et d'étapes pour progresser dans leur carrière. Les personnes motivées par la réussite peuvent avoir besoin d'occasions régulières de résoudre un problème. Les personnes motivées par l'affiliation peuvent avoir besoin d'un feedback constant sur le travail qu'elles accomplissent.

Implications pour l'entreprise

L'entreprise peut coordonner et effectuer des ajustements en fonction des besoins des travailleurs. Les ajustements peuvent être effectués comme suit :

- *Employés ayant un besoin élevé de réussite* : Il convient de leur proposer des objectifs ambitieux mais réalisables. Un feedback fréquent doit leur être fourni pour les aider à atteindre le résultat souhaité.
- *Employés ayant un besoin élevé de pouvoir* : Ils doivent bénéficier d'une autonomie leur permettant de gérer les choses eux-mêmes.
- *Employés ayant un besoin élevé d'affiliation* : Ils doivent être impliqués dans un environnement d'équipe et de coopération où ils peuvent donner le meilleur d'eux-mêmes.

CE QUE VOUS OBTENEZ

Le test de motivation au travail est un test facile à utiliser et à adapter aux défis des entreprises. Il peut s'agir d'un test sur papier, prendre la forme d'un fichier Excel ou d'un Google Form.

PRENONS UN EXEMPLE

Un employé remplit le questionnaire.

Ce questionnaire explore les motivations qui nous inspirent dans notre travail et les besoins psychologiques qui nous motivent au sein d'un poste.

Chaque section numérotée de ce questionnaire contient trois affirmations.

Votre tâche consiste à classer les affirmations de chaque section en fonction de la manière dont elles correspondent à vos opinions et sentiments concernant votre travail et votre comportement au travail.

À droite de chaque affirmation, notez « 1 » à côté de l'affirmation la plus appropriée, « 2 » à côté de l'affirmation moyennement appropriée et « 3 » à côté de l'affirmation la moins appropriée. Certaines affirmations supposent que vous êtes un *leader*. Si ce n'est pas le cas, essayez d'évaluer les affirmations en vous mettant à la place d'un *leader*.

1	A	Lorsqu'un problème doit être résolu, j'aime travailler seul et assumer seul la responsabilité de la solution.	1
	B	Lorsqu'un problème doit être résolu, j'aime travailler en équipe (groupe) et trouver une solution commune.	2
	C	Lorsqu'un problème doit être résolu, j'aime travailler en équipe (groupe), mais seulement si je dirige le groupe.	3
2	A	Le travail d'un <i>leader</i> consiste à fixer des objectifs passionnants et stimulants pour les personnes qu'il encadre.	2
	B	Les objectifs doivent être fixés d'un commun accord par les membres de l'équipe.	3
	C	Il est important de fixer des objectifs qui peuvent être atteints grâce à des capacités personnelles moyennes.	1
3	A	Mes collègues me décriraient comme quelqu'un qui s'occupe des autres.	3
	B	Mon entourage peut dire que je m'exprime correctement.	2
	C	Au travail, j'ai tendance à parler surtout de sujets liés au travail et aux tâches.	1
4	A	J'aime les discussions qui visent à résoudre des problèmes.	1
	B	Il m'arrive de prendre le contre-pied d'un débat parce que c'est dans mon intérêt.	2
	C	J'aime les discussions qui me permettent de mieux connaître mes collègues.	3
5	A	Je suis heureux quand les gens remarquent que j'appartiens à un collectif.	3
	B	L'appartenance à un collectif n'a pas d'importance particulière pour moi.	2
	C	Je suis heureux d'être un individu, je n'ai pas envie d'être perçu comme faisant partie d'un collectif.	1
6	A	J'aime recevoir un feedback sur la façon dont j'ai travaillé avec les autres au sein d'une équipe.	2
	B	J'aime recevoir un feedback concret sur la façon dont j'ai accompli une tâche.	1
	C	Je suis le meilleur juge de la qualité de mon travail ; les augmentations de salaire et les promotions sont pour moi le feedback le plus important.	3
7	A	Le critère d'évaluation le plus important pour un subordonné est la réalisation de l'objectif et de la tâche.	1
	B	Le critère d'évaluation le plus important pour un employé est son développement futur.	3
	C	L'objectif de l'évaluation est de déterminer ce que l'employé a fait correctement et les erreurs qu'il a commises.	2
8	A	Le conflit est un outil qui peut être utilisé pour trouver la meilleure solution possible à un problème.	2
	B	Le conflit peut être très sain : il encourage les gens à faire preuve de rigueur.	3
	C	Le conflit doit être contrôlé ; les membres d'une communauté qui se disputent entre eux sont rarement productifs.	1
9	A	L'un des éléments les plus importants de toute solution est son acceptabilité par le groupe qui doit la mettre en œuvre.	2
	B	Si je suis convaincu qu'une solution fonctionnera, je m'attends à ce qu'elle soit mise en œuvre et j'assume la responsabilité des conséquences.	1
	C	Si je pense qu'une solution fonctionnera, je veux la mettre en œuvre ; toute discussion avec les membres de la communauté est généralement une perte de temps.	3

10	A	Si un employé commet une erreur, je lui montre comment la corriger.	1
	B	Si un membre de mon personnel commet une erreur, je discute de la situation avec lui et nous convenons de la corriger.	2
	C	Si un membre de mon personnel commet une erreur, je lui dis de la corriger.	3
11	A	Les erreurs doivent être un moyen d'apprendre et donc de s'améliorer.	2
	B	Je commets des erreurs, mais tant que j'ai raison la plupart du temps, je fais mon travail.	3
	C	Je n'aime pas commettre des erreurs ; je ne commets pas deux fois la même erreur.	1
12	A	En travaillant dur et en bénéficiant du soutien adéquat de la direction, les individus peuvent surmonter la plupart des problèmes.	3
	B	Un travail acharné permet de surmonter la plupart des problèmes.	2
	C	Une confiance solide peut vous permettre de surmonter la plupart des problèmes.	1
13	A	Je me concentre davantage sur les relations personnelles avec mes pairs et mon patron qu'avec mes subordonnés.	1
	B	Je consacre du temps et de l'énergie au développement et à l'amélioration de mes relations personnelles au travail.	2
	C	Je ne développe des relations personnelles au travail que si elles m'aident à accomplir mes tâches.	3
14	A	« Ne dépassez pas les gens en montant, vous risquez de les rencontrer en descendant. »	3
	B	« Rien ne réussit aussi bien que le succès. »	2
	C	« Personne ne se souvient du nom de la personne qui a terminé deuxième d'une course. »	1
15	A	Si j'ai raison, je finirai par gagner.	2
	B	Si j'ai la foi, je finirai pas gagner.	1
	C	J'essaie d'être patient avec les gens, cela paie à long terme.	3
16	A	Les travailleurs produisent bien lorsque leur patron travaille avec eux.	1
	B	La productivité des travailleurs augmente s'ils savent en quoi consiste leur travail dès le départ.	3
	C	Les travailleurs devraient chercher à atteindre de nouveaux sommets.	2
17	A	Je suis heureux lorsque je parviens à convaincre des collègues de faire les choses à ma façon.	2
	B	Tant qu'une décision est bonne, il importe peu qu'elle soit individuelle ou collective.	3
	C	Pour qu'une décision soit mise en œuvre, elle doit être approuvée par tous les membres de l'équipe chargée de la mettre en œuvre	1
18	A	Je travaille bien lorsque j'ai une relation personnelle avec mon patron.	2
	B	Je travaille bien dans les situations où je suis mon propre patron.	1
	C	Je travaille bien lorsque je dois respecter des délais.	3

Feuille de résultats

Transcrivez vos réponses au questionnaire sur cette feuille. Calculez ensuite la somme des trois colonnes et inscrivez le résultat dans les cases « total ».

Plus le score est élevé, plus vous correspondez au profil indiqué dans la colonne, et plus le score est bas, moins vous correspondez au profil indiqué dans la colonne.

Besoin de réussite		Besoin d'affiliation		Besoin de pouvoir	
1.a	1	1.b	2	1.c	3
2.a	2	2.b	3	2.c	1
3.a	3	3.b	2	3.c	1
4.a	1	4.b	2	4.c	3
5.a	3	5.b	2	5.c	1
6.a	2	6.b	1	6.c	3
7.a	1	7.b	3	7.c	2
8.a	2	8.b	3	8.c	1
9.a	2	9.b	1	9.c	3
10.a	3	10.b	1	10.c	2
11.a	2	11.b	1	11.c	3
12.a	1	12.b	2	12.c	3
13.a	2	13.b	1	13.c	3
14.a	3	14.b	1	14.c	2
15.a	2	15.b	3	15.c	1
16.a	1	16.b	3	16.c	2
17.a	2	17.b	1	17.c	3
18.a	1	18.b	2	18.c	3
Total:	34	Total:	34	Total:	40

INTERPRÉTATION DU RÉSULTAT

Besoin de pouvoir

Les individus qui ont un besoin de pouvoir élevé sont motivés par le fait d'influencer les autres. La motivation à influencer les autres peut correspondre à un désir de contrôler les autres ou de contrôler les ressources. Dans un contexte professionnel, le besoin de pouvoir est exercé par les managers, les dirigeants, les coaches et les personnes occupant une position élevée au sein de l'entreprise. Par exemple, les managers confient des responsabilités et des tâches à des employés de niveau inférieur et évaluent ensuite leurs performances. Ils influencent par leur pouvoir. Les personnes qui ont besoin de

pouvoir aspirent à occuper la position la plus élevée, comme les leaders et les cadres de l'entreprise. Le pouvoir permet à un individu de réussir ou d'échouer à atteindre le résultat souhaité. Avec le pouvoir, il peut ou non faire preuve d'autorité et d'influence. De même, les employés peuvent ne pas apprécier le comportement dominant et agressif du *leader*, ce qui peut diminuer leur motivation à effectuer leur travail correctement. Mais si les employés partagent des besoins similaires, ils peuvent travailler sous pression et s'aider eux-mêmes, ainsi que le manager, à atteindre les résultats souhaités.

Comportement typique des individus :

- Élevé : Ne veut pas s'impliquer dans un désaccord ou s'attend à un désaccord, exige que les autres fassent preuve de loyauté, s'attend à de l'harmonie, exerce sa domination.
- Faible : Aime passer du temps seul et maintient une distance sociale.

Besoin de réussite

Les personnes qui ont un besoin élevé de réussite sont motivées pour donner le meilleur d'elles-mêmes. Elles aiment s'impliquer dans des tâches stimulantes. La réussite de ces tâches exigeantes est pour elles une récompense personnelle. En outre, elles prennent des risques. Les personnes motivées par la réussite veulent également être responsables et prendre le contrôle de la manière dont les choses sont faites afin de réussir. Elles aiment donc travailler dans des environnements où elles ont le contrôle, ou dans lesquels les résultats sont clairs et certains.

Les entrepreneurs sont un exemple d'individus ayant besoin de réussite. Ils ont le désir de réussir et se consacrent à la concrétisation de leur projet. Ils se cantonnent à travailler seuls et ne préfèrent pas travailler en équipe. En raison de ce comportement, ils peuvent ou non réaliser ce qu'ils désirent.

Comportement typique des individus :

- Élevé : Recherche le succès, vise la victoire par tous les moyens, désir de se voir attribuer le crédit d'une situation ou de bénéficier d'avantages.
- Faible : Évite les responsabilités complexes et craint l'échec.

Besoin d'affiliation

Les personnes ayant un besoin d'affiliation élevé sont motivées pour travailler en équipe. Elles sont motivées pour créer des liens d'affiliation et d'association et pour nouer des relations sociales. Elles sont amicales et coopératives et accordent de l'importance aux relations sur le lieu de travail. Comme elles ont l'habitude de travailler avec les mêmes personnes, elles craignent le changement et la prise de risques. Par conséquent, elles sont moins susceptibles de changer d'emploi. En outre, elles sont également disposées à travailler sous la direction de managers ou d'autres seniors et à apprendre d'eux. Cependant, les personnes ayant un besoin d'affiliation élevé ont un défaut puisqu'elles sont incapables de travailler seules. En outre, elles n'ont pas la volonté d'exceller ou d'améliorer leur position. Elles risquent de se

limiter à ce qui leur est demandé. Cette caractéristique peut en faire des employés inefficaces par rapport à ceux qui ont un besoin de pouvoir ou d'affiliation.

Comportement typique des individus :

- Élevé : Amabilité, coopération, désir de contrôler les ressources, exagération de sa propre position.
- Faible : Minimise parfois sa propre position, dépend de lui-même.



CONSEILS ET ENSEIGNEMENTS TIRÉS

- Discutez des résultats du test et des mesures prévues avec les employés.
- Choisissez les motivations internes et externes en fonction des résultats.
 - o La motivation interne signifie que votre motivation à atteindre votre objectif vient de l'intérieur. Elle est déterminée par vos propres valeurs et objectifs. Exemple d'objectif à motivation interne : « *J'irai travailler tous les jours afin de m'améliorer le plus possible* ».
 - o La motivation externe signifie que votre motivation pour atteindre votre objectif provient d'une source extérieure à vous-même. Exemple d'objectif à motivation externe : « *Je vais demander du travail supplémentaire afin de gagner plus pour me payer un voyage de luxe* ».

2. FEEDBACK CONTINU

Feedback continu : Le feedback continu est un outil simple et peu coûteux qui favorise la croissance et le progrès des employés. Il peut contribuer à accroître la productivité au niveau de l'individu, de l'équipe ou de l'entreprise et à améliorer la culture du dialogue entre les acteurs sociaux au sein de l'entreprise. La technique concrète du feedback continu peut varier d'une entreprise à l'autre et d'un contexte à l'autre. En résumé, le feedback continu désigne tout feedback délivré de manière continue. Dans certaines entreprises, le feedback continu prend la forme d'un examen structuré, tandis que dans d'autres entreprises, il s'agit d'un système entièrement informel, sans évaluation programmée. L'adjectif « continu » est par nature subjectif et sa fréquence dépend fortement des attitudes et des besoins des acteurs sociaux concernés. En conséquence, le feedback continu peut avoir lieu à des intervalles rapprochés tels qu'une fois par semaine, tous les quinze jours ou tous les mois.

Il existe plusieurs catégorisations possibles des différents types de feedback, par exemple formel/informel ; managérial/personne à personne, etc. D'un point de vue fonctionnel, on peut faire la distinction entre :

Existem várias categorizações possíveis dos diferentes tipos de feedback, por ex. formal/informal; gerente/par, etc. De uma perspectiva funcional, podemos fazer uma distinção entre:

Le **feedback de renforcement** (ou feedback positif) : il est donné lorsque nous souhaitons maintenir un certain comportement positif. Ce type de feedback renforce verbalement les effets positifs des actions d'une personne.

Le **feedback de réorientation** (ou feedback constructif) : il est donné lorsque l'on souhaite modifier le comportement d'une personne. Dans ce cas, le donneur de feedback suggère à la personne d'arrêter de faire X et de commencer à faire Y (par exemple, prendre davantage la parole lors des réunions).

QUAND L'UTILISER ?

- Pour améliorer les performances au niveau de l'individu, du groupe et de l'entreprise
- Pour créer une culture du feedback
- Pour améliorer le dialogue continu entre les acteurs sociaux
- Pour détecter les déficits de compétences et élaborer des plans de développement
- Il peut être utilisé dans n'importe quelle situation, il ne dépend pas d'expériences ou d'actions antérieures
- Il peut être utilisé en continu ; sa fréquence est flexible en fonction des besoins réels

POURQUOI EST-CE UTILE ?

Grâce au feedback continu, les managers et les employés entretiendront un dialogue régulier pour discuter des performances, des progrès et des possibilités d'amélioration. En raison de sa fréquence, le feedback continu permet de supprimer la longue période de l'évaluation annuelle traditionnelle. Au contraire, le feedback continu aide les employés à s'adapter et les managers aident les employés à le faire. Entre autres :

- Il facilite le développement personnel : les employés peuvent jouer un rôle actif et être acteurs de la définition et de la discussion de leurs objectifs personnels.
- Il garantit une compréhension en temps réel : il permet d'aborder les questions et les signaux avant qu'ils ne deviennent des problèmes. Comme les employés reçoivent régulièrement des informations sur leurs performances, ils savent ce qu'ils travaillent correctement et ce qu'ils peuvent améliorer.
- Il contribue à l'engagement des employés : la relation entre le manager et l'employé étant une condition préalable importante de l'engagement, le fait d'avoir des conversations sur le développement peut améliorer l'engagement.
- Il améliore la qualité des relations humaines : par sa nature vulnérable, il contribue à l'ouverture aux perspectives d'autrui et peut renforcer la sécurité psychologique de toutes les parties impliquées dans le processus.
- Il améliore la culture du feedback : en conséquence, le nombre de conflits est réduit et la justice organisationnelle peut s'en trouver améliorée.



CE QUE VOUS OBTENEZ

Le processus de feedback continu peut donner lieu à plusieurs résultats. S'il est fait sous forme écrite, vous aurez un document qui peut servir de point de départ à d'autres actions, qu'il s'agisse de changements de comportement ou d'activités de développement. S'il est effectué à l'oral, il a toujours de la valeur en contribuant aux facteurs énumérés ci-dessus. En étant conscient des différentes dimensions de la performance, vous pouvez gérer efficacement les déficits de compétences de votre entreprise, ce qui crée une opportunité vous permettant de promouvoir l'apprentissage et le développement. En outre, ces informations constituent une excellente base pour toute autre activité de gestion des RH.



PRENONS UN EXEMPLE

Voici quelques exemples concrets d'utilisation efficace d'éléments de langage dans le cadre d'un feedback continu.

Exemples de feedback de renforcement :

- « *Je pense que vous avez fait du bon travail en faisant [x]. Cela montre que vous avez [y].* »
- « *Je vois que vous avez un impact positif sur [x].* »
- « *J'apprécie vraiment votre [y] et le travail que vous faites pour [x].* »
- « *Ce que j'apprécie vraiment chez vous, c'est votre aptitude à résoudre les problèmes.* »
- « *Je pense que vous avez fait du bon travail lorsque vous avez dirigé la réunion de tous les collaborateurs. Cela montre que vous êtes capable de faire collaborer les gens et de communiquer efficacement. J'admire vos compétences en matière de communication.* »
- « *L'un de vos actes les plus marquants a été la manière dont vous avez géré le projet X. Vous avez prouvé la puissance des tests utilisateurs dans l'élaboration d'une feuille de route des fonctionnalités. Vos efforts ont augmenté la probabilité de satisfaire et de ravir nos utilisateurs. J'aimerais que vous fassiez plus souvent ce genre de choses.* »
- « *Je peux toujours compter sur vous pour...* »
- « *Vous êtes un employé fiable qui respecte toutes les échéances.* »
- « *Votre service à la clientèle est excellent. Vous faites en sorte que tout le monde se sente bien et à l'aise, quelle que soit l'intensité de l'activité.* »
- « *Le travail de comptabilité que vous effectuez pour notre équipe nous aide à long terme.* »
- « *J'apprécie votre aide lorsqu'il s'agit de former de nouveaux employés. Vous semblez toujours prêt à prendre un peu de votre temps, même si vous êtes occupé par d'autres tâches, pour leur montrer comment nous procédons ici.* »
- « *Je peux toujours compter sur vous lorsque j'ai besoin d'accomplir une tâche immédiatement.* »
- « *Vos compétences en matière de communication sont exceptionnelles et j'apprécie la façon dont vous faites toujours passer votre message de manière claire.* »
- « *Vous êtes toujours à l'écoute si quelqu'un a besoin d'aide ou a une question à poser. Vous êtes très doué pour servir de référent lorsque les gens ont besoin d'un conseil.* »
- « *J'apprécie votre capacité à anticiper les besoins de nos clients.* »

Exemples de feedback de réorientation :

- « *J'aimerais vous donner un feedback, est-ce que c'est le bon moment ?* »
- « *Pouvons-nous parler de... Qu'est-ce qui a fonctionné et qu'est-ce qui n'a pas fonctionné ?* »
- « *Avez-vous un moment pour discuter de la façon dont X s'est déroulé ?* »
- « *Pouvons-nous faire un débriefing sur X ?* »
- « *C'est difficile pour moi de dire...* »
- « *Vous semblez avoir du mal à suivre les processus de l'entreprise. J'aimerais que vous parveniez mieux à vous concentrer sur ce qui doit être fait et à le faire dans les délais impartis.* »
- « *Je suis préoccupé par le fait que la qualité de votre travail a baissé ces derniers temps. Vous respectez toujours les délais, mais certains de vos travaux semblent bâclés ou incomplets. Je veux m'assurer que vous accordez à chaque chose l'attention qu'elle mérite.* »
- « *J'ai remarqué que vous receviez beaucoup de plaintes de clients ces derniers temps. Y a-t-il un problème ? Peut-être pourrions-nous travailler ensemble et trouver des solutions pour que les choses soient mieux gérées à l'avenir ?* »
- *Vous semblez débordé en ce moment et cela affecte la qualité de votre travail. Je veux vous aider à trouver un moyen de mieux répartir la charge de travail afin que vous ne vous retrouviez plus dans cette situation.* »

En outre, en tant qu'employeur/manager, vous pouvez inviter les employés à vous faire part de leurs commentaires. Voici quelques exemples qui permettent à vos subordonnés de donner plus facilement leur feedback.

- « *J'ai à cœur d'être un bon manager/patron, et j'ai besoin de votre aide pour m'améliorer. Comment pensez-vous que je pourrais mieux vous aider ?* »
- « *J'ai l'impression que je ne vous motive pas aussi bien que je le pourrais. Préférez-vous que je... ou... ?* »
- « *Je suis toujours à la recherche de moyens pour essayer d'être un meilleur manager/patron. Sachez que je suis toujours ravi de savoir ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas pour vous.* »

Source:

[https://lattice.com/library/how-to-create-a-feedback-culture;](https://lattice.com/library/how-to-create-a-feedback-culture)
[https://matterapp.com/blog/peer-review-examples;](https://matterapp.com/blog/peer-review-examples)
[https://www.cultureamp.com/blog/employee-feedback-examples;](https://www.cultureamp.com/blog/employee-feedback-examples)



INSTRUCTIONS

Il est essentiel de noter que le feedback constructif doit être une conversation. Il ne s'agit pas de donner des directives, mais de partir d'un problème que vous pouvez résoudre ensemble. Le feedback continu nécessite un temps et un lieu dédiés. Avant de donner un feedback, vous devez vous poser les questions suivantes :

- L'employé a-t-il un impact significatif sur ses collègues ou sur l'entreprise ?
- Vous sentez-vous calme et ouvert d'esprit, plutôt que stressé ou renfrogné ?
- L'employé est-il en mesure d'entendre votre feedback (par exemple, se trouve-t-il dans une situation de vulnérabilité émotionnelle, etc.) ?
- Avez-vous une idée précise de ce que vous voulez dire ? (Préparez ces sessions en élaborant une liste des points clés que vous souhaitez aborder avec l'évaluateur qui vous accompagne - cela permet de guider la conversation tout en s'assurant qu'aucun point important n'est négligé).
- Pouvez-vous donner votre feedback dans un endroit calme et discret ?
- Disposez-vous de suffisamment de temps pour donner votre avis et écouter les réactions des employés ?



Scénarios nécessitant un feedback constructif, avec scripts

1. Lorsque vous remarquez une situation qui se répète : Si un membre du personnel commet toujours la même erreur ou a une mauvaise habitude de travail, vous devez lui en parler en apportant des exemples précis. Le feedback constructif est le moyen idéal pour le faire ; vous avez remarqué qu'il s'agit d'un comportement répété et c'est la raison pour laquelle vous décidez d'aborder le sujet, mais vous n'allez pas non plus continuer à le laisser faire, et lui en parler des mois plus tard lors de l'évaluation des performances.

Exemple de script : « J'ai remarqué que vous êtes arrivé en retard à la réunion du matin plusieurs fois ce mois-ci. Nous comprenons parfaitement que vous ne contrôlez pas les transports en commun, toutefois cela peut vraiment gêner vos collègues. Est-ce que quelque chose vous empêche d'être à l'heure ? »

2. À des fins de développement : Lorsque vous remarquez qu'un membre du personnel a du mal à maîtriser une compétence ou qu'il est incapable d'exécuter une tâche, un feedback constructif peut vous aider à remonter à la source du problème et à trouver une solution. Peut-être n'a-t-il jamais été formé correctement, ou a-t-il simplement besoin de sentir qu'il a le droit de commettre des erreurs ; quoi qu'il en soit, donnez-lui un feedback qui l'aidera à s'attaquer à cette faiblesse et à s'améliorer.

Exemple de script : « Quel est votre ressenti par rapport à la création de ce rapport trimestriel ? Y a-t-il un point sur lequel vous avez besoin de mes conseils ? »

3. Pour s'auto-évaluer : Les leaders rigoureux demandent également à recevoir un feedback. Vous pouvez demander à un membre du personnel si la façon dont vous le managez l'aide ou si au contraire elle le gêne. Cette question peut s'inscrire dans le cadre d'une conversation sur le feedback constructif que vous avez pour une autre raison, mais elle peut aussi constituer une vérification ou une conversation à part entière.

Exemple de script : « Comment vous sentez-vous par rapport à nos entretiens individuels bihebdomadaires ? Les trouvez-vous utiles ou y a-t-il d'autres choses que je puisse faire en tant que manager pour mieux vous soutenir ? »

4. Gérer la charge de travail : Il arrive que la charge de travail d'un membre du personnel ne soit pas réaliste ou qu'il se sente épuisé et livré à lui-même. Si vous soupçonnez qu'un membre du personnel souffre d'épuisement professionnel, ayez une conversation constructive avec lui ; de nombreuses personnes qui se sentent épuisées ne savent pas comment l'évoquer, et le fait d'aborder le sujet commencera à les aider à se ressaisir en définissant les prochaines étapes et en allant de l'avant.

Exemple de script : « Comment vous sentez-vous par rapport à votre charge de travail ces derniers temps ? Vous semble-t-elle gérable ou avez-vous l'impression d'être trop surchargé ? »

Le feedback constructif prend la forme d'une conversation, vous ne pouvez pas vous préparer à toute éventualité qui pourrait survenir au cours de celle-ci. N'oubliez pas de demander à votre collaborateur s'il se sent à l'aise pour recevoir un feedback et de vous en tenir à son comportement. Grâce aux conversations sur le feedback et à un véritable va-et-vient, vous et vos collaborateurs pouvez évoluer dans vos fonctions et dans la manière dont vous travaillez les uns avec les autres.

CONSEILS ET ENSEIGNEMENTS TIRÉS

Dans les paragraphes suivants, nous résumons les principales choses à savoir sur le feedback continu sous la forme de choses « à faire » et « à ne pas faire ».

À FAIRE

- Avoir conscience des délais impartis
- Être préparé(e)
- Fournir des exemples précis
- Faire en sorte que le feedback soit exploitable (et tourné vers l'avenir si possible)
- Inscrire le feedback dans un processus régulier

À NE PAS FAIRE

- Refuser de discuter ouvertement et régulièrement des problèmes
- Ne prendre en considération que les comportements extrêmes, qu'ils soient bons ou mauvais, et ignorer tous les autres efforts
- Comparer les collaborateurs entre eux
- Donner un feedback sans écouter les commentaires de l'employé
- Faire des évaluations sans se baser sur des faits





PARTIE 4 : DÉVELOPPEMENT (APPRENTISSAGE/ADAPTATION/FLEXIBILITÉ)

Les trois premières parties vous ont donné un aperçu des méthodes particulières permettant de diagnostiquer les besoins en matière de compétences et de formation, de sélectionner de nouveaux employés et de motiver les employés en poste. La quatrième partie se consacre à l'établissement d'un lien entre les expériences précédentes et une perspective orientée vers l'avenir. Tout investissement dans le développement de vos employés représente un investissement dans l'avenir de votre entreprise. Cette partie vous propose deux méthodes qui vous aideront à faciliter l'apprentissage dans votre entreprise. Le **mentorat** est une activité de soutien bien connue qui vise à encourager l'amélioration personnelle et les progrès d'une personne moins expérimentée. Nous vous proposons ici quelques exercices simples et relativement faciles à mettre en œuvre. La **réflexion pré-Motorola/post-Motorola** aborde le processus d'apprentissage d'un autre point de vue, puisqu'elle est conçue pour l'auto-évaluation de l'efficacité du processus d'apprentissage.

1. LE MENTORAT

DESCRIPTION

Le mot « mentor » trouve son origine dans le poème épique d'Homère, L'Odyssée, où l'auteur grec présente le personnage de Mentor comme un conseiller expérimenté et un compagnon de longue date d'Ulysse. Aujourd'hui, le mentorat désigne le processus consistant à agir comme un mentor, ou une personne qui soutient et encourage le développement d'une autre personne (appelée « mentoré »). Un mentor est une personne bien informée, digne de confiance et désireuse de partager ses conseils en matière de leadership, de carrière, de développement professionnel et personnel. Le mentor fait tout ce qui est en son pouvoir pour inspirer, aider et encourager la personne mentorée. Par conséquent, le mentorat favorise l'orientation professionnelle et la présence d'un modèle à suivre, deux éléments qui ont un impact important sur la progression d'un employé (et par conséquent de l'entreprise).

Le développement et la réussite de la carrière d'un individu peuvent être fortement influencés par les relations de mentorat, qui sont avantageuses à la fois pour le mentor et le mentoré, et donc pour l'entreprise. Le mentorat est une méthode éprouvée favorisant le développement, par exemple, des compétences en matière de leadership. En effet, le mentorat et la fonction cruciale de croissance sont indissociables pour être efficaces. La communication d'instructions exhaustives permet aux mentors de faire tout ce qui est en leur pouvoir pour inspirer, aider et encourager la personne mentorée. Le processus de mentorat inclut la fourniture d'un modèle à suivre, car le mentor doit être capable de joindre des modèles aux messages et aux suggestions fournis.

QUAND L'UTILISER ?

- lorsqu'il faut faire preuve d'un éventail de compétences en matière de coaching cognitif, c'est-à-dire stimuler la réflexion, la paraphrase et l'utilisation de données pour améliorer la compréhension commune des processus et des objectifs qui sous-tendent les activités de l'entreprise.
- lorsqu'une relation dynamique est nécessaire pour favoriser la créativité, le développement professionnel et la maîtrise des techniques de résolution de problèmes
- lorsqu'il s'agit de faciliter le changement organisationnel en accompagnant les employés clés dans leurs changements personnels et professionnels.
- lorsqu'il s'agit de soutenir le développement de la carrière individuelle, d'« ouvrir des portes » et d'expliquer la politique de l'entreprise.
- lorsqu'il s'agit de transférer l'expertise technique et les compétences commerciales à l'individu.

POURQUOI EST-CE UTILE ?

L'élément collaboratif et utile du mentorat est la manière dont le mentor et la personne mentorée travaillent ensemble. Il s'agit d'une méthode fantastique pour mieux comprendre les tâches et les attentes au sein de l'entreprise, ainsi que pour tirer les leçons des réussites du passé (par exemple, comment gérer les conflits d'intérêts, comment accroître les activités de l'entreprise et, surtout, comment cibler les activités de développement). La confiance en soi et l'intégration organisationnelle du mentoré augmenteront sans aucun doute lorsqu'un mentor fournit des solutions alternatives aux problèmes professionnels, éthiques, culturels et de leadership auxquels le mentoré est confronté.

CE QUE VOUS OBTENEZ

Du point de vue de l'individu, le mentorat est un outil qui reste très important pour améliorer les capacités managériales et le développement du personnel. Les chercheurs et les managers pratiques (opérationnels) s'accordent à dire que le mentorat est une technique utile pour favoriser le transfert de connaissances implicites sur le lieu de travail. En outre, bon nombre des qualités qui font un bon dirigeant ou superviseur professionnel en font un bon mentor : ces compétences comprennent l'empathie, les capacités d'écoute active, les questions ouvertes, l'honnêteté et l'absence de jugement. Tous ces éléments aideront les mentorés à mieux comprendre les significations et les informations cachées, ainsi qu'à obtenir des conseils utiles sur les tâches, les révélations et les goulets d'étranglement que les mentorés peuvent rencontrer sur leur lieu de travail.



PRENONS UN EXEMPLE

Dans les paragraphes suivants, des exercices pratiques seront présentés afin de vous aider à élaborer une relation fiable avec un potentiel d'épanouissement pour votre mentoré.

Session de planification des objectifs

Afin de créer un cadre durable, significatif et solide pour l'ensemble de la relation mentor-mentoré, celle-ci doit avoir des objectifs mesurables. Cela ne signifie pas qu'il faille mettre en place des programmes formels basés sur des données précises. Les objectifs déterminés et mesurés sur une base qualitative peuvent être tout aussi appropriés que les objectifs quantifiés. Vous devez consacrer le temps nécessaire à la définition d'un ensemble clair d'objectifs dès le début du processus de mentorat, faute de quoi il est difficile de réaliser des progrès fructueux. Essayez d'aider la personne mentorée à diriger la manière dont les objectifs sont élaborés. Il peut être utile de lui poser des questions stimulantes s'il n'arrive pas à définir des objectifs adéquats. Quelques exemples :

- *Comment définissez-vous le succès ?*
- *Où vous voyez-vous dans cinq ans ?*
- *Quel objectif spécifique souhaitez-vous atteindre ?*
- *Comment suivez-vous la progression de votre (vos) objectif(s) ?*
- *Pourquoi voulez-vous atteindre cet objectif ?*
- *Comment pensez-vous vous sentir après avoir atteint cet objectif ?*
- *Qu'avez-vous fait jusqu'à présent ?*
- *Quel est l'obstacle auquel vous êtes actuellement confronté ?*
- *Quels sont vos points forts ? Quelles sont vos faiblesses ?*
- *Dans quels domaines souhaiteriez-vous bénéficier de plus de soutien ?*
- *Qu'espérez-vous retirer de nos séances de mentorat ?*
- *Comment puis-je vous aider à surmonter vos difficultés ?*

Définir les objectifs ensemble vous aidera à comprendre la situation actuelle de la personne mentorée et à créer un langage commun qui servira de base à votre coopération. Il est important de travailler ensemble à l'élaboration d'un calendrier pour chacun des objectifs que vous définissez. Assurez-vous simplement que vous et votre mentoré êtes réalistes quant à ce qui est réalisable dans le cadre de votre relation de mentorat. Il existe de nombreuses façons d'établir des objectifs, mais nous vous recommandons d'essayer de créer des objectifs SMART. Cela signifie que l'objectif doit être :

Spécifique : Les objectifs doivent être bien définis, clairs et sans ambiguïté et vous ne devez pas pouvoir les interpréter de manière erronée ou les confondre.

Mauvais exemple : « *Je veux perdre du poids* ».

Bon exemple : « *Je veux perdre au moins 15 kg d'ici le 31 décembre 2023. Je ferai une demi-heure de cardio par jour et* »

Un objectif spécifique répond à des questions telles que « *Que faut-il atteindre ?* », « *Quelles mesures faut-il prendre pour y parvenir ?* »

Mesurable : Des critères spécifiques qui mesurent vos progrès vers la réalisation de l'objectif doivent être définis. Questions typiques : « *Combien ?* », « *Comment savoir si j'ai atteint mon objectif ?* », « *Quel est mon indicateur de progrès ?* »

Atteignable : Les objectifs doivent être réalistes et atteignables. Ne pas atteindre ses objectifs entraîne des émotions négatives : déception, frustration, et peut conduire à quitter son emploi. Questions pertinentes : « *Disposez-vous des ressources et des capacités nécessaires pour atteindre l'objectif ? Si ce n'est pas le cas, que vous manque-t-il ?* », « *D'autres personnes l'ont-elles déjà fait avec succès ?* ». Mauvais exemple : « *Je ne mangerai plus jamais de chocolat* ».

Bon exemple : « *Je vais réduire ma consommation de chocolat à deux carrés de chocolat par semaine* ».

Réaliste : Les objectifs doivent être en rapport avec les valeurs, les objectifs et les ambitions de la personne mentorée.

Mauvais exemple : « *Je veux devenir directeur des ventes.* »

Bon exemple : « *J'augmenterai mes performances de vente d'au moins 10 % dans les 6 mois* ».

Temporellement défini : Avec un calendrier clairement défini, comprenant une date de début et une date cible.

Faça um registo das metas mutuamente aceites e verifica-as regularmente

Satisfactions et déceptions

Si vous souhaitez entretenir une relation mentor-mentoré hebdomadaire, il peut être utile de demander aux mentorés d'indiquer les satisfactions et les déceptions professionnelles qu'ils ont vécues au cours de la semaine. Cette méthode vous aidera à établir une relation de confiance avec votre personne mentorée et à lui apporter un soutien professionnel basé sur l'apprentissage. Quelques questions utiles :

- *Qu'est-ce qui s'est bien passé ? Qu'est-ce qui n'a pas marché ?*
- *Quel est votre ressenti par rapport à vos satisfactions/déceptions ?*
- *Qu'avez-vous appris ? Que changeriez-vous ? Pourquoi ?*
- *Que pensez-vous d'autre à propos de la situation/de vous ?*

Tableau d'humeur

Créer ensemble un tableau d'humeur aide à visualiser les objectifs du mentoré. Vous pouvez rassembler des images, des citations ou toute autre source d'inspiration pour exprimer l'avenir possible.

Lire un livre commun

Lire un article ou un livre commun est une très bonne opportunité d'apprentissage pour le mentor et la personne mentorée. Vous pouvez essayer de trouver un manuel professionnel ou une monographie qui convient aux objectifs d'apprentissage fixés au préalable, mais des lectures moins conventionnelles (un roman, par exemple) peuvent également être envisagées. Afin d'atteindre efficacement les objectifs d'apprentissage et de maintenir la dynamique de la conversation, il est utile de lire le document au préalable et de formuler des questions de discussion à l'avance. Quelques exemples :

- *Quelle a été votre partie préférée du livre ?*
- *Quelle est celle que vous avez le moins aimée ?*
- *Avez-vous relu certains passages ? Si oui, lesquels ?*
- *Qu'est-ce qui vous a le plus surpris dans ce livre ?*
- *Comment votre opinion sur le livre a-t-elle évolué au cours de votre lecture ?*
- *Si vous pouviez demander quelque chose à l'auteur, quelle serait-elle ?*
- *Quelle est votre citation préférée de ce livre et pourquoi ?*
- *Que saviez-vous déjà sur le sujet de ce livre avant de le lire ?*
- *Qu'avez-vous appris de nouveau ? Quelles sont les questions que vous vous posez encore ?*
- *Qu'avez-vous lu d'autre sur ce sujet ?*
- *Que pensez-vous des recherches effectuées par l'auteur ? Était-il facile de voir où l'auteur a puisé ses informations ? Les sources étaient-elles crédibles ?*
- *Il n'est pas toujours facile de faire comprendre les résultats d'une recherche à des non-spécialistes et de les rendre agréables à lire. Dans quelle mesure pensez-vous que l'auteur a réussi à le faire ? Que pensez-vous de son style d'écriture ?*

Jeu de rôle

Le jeu de rôle est une pratique bien établie et largement utilisée qui aide la personne mentorée à obtenir une perspective externe et soutient le mentor dans l'élargissement de ses connaissances sur la manière dont la personne mentorée a progressé et sur les améliorations nécessaires. Vous devez essayer d'élaborer un scénario simple et de respecter le niveau de confort de la personne mentorée. Toutefois, l'objectif du jeu de rôle est de faire sortir la personne mentorée de sa zone de confort. Comme le jeu de rôle porte sur la manière d'aborder une situation difficile pour mettre en pratique des compétences, il peut être intéressant de partir d'une interaction à venir dont le mentoré n'est pas sûr. Pendant le jeu de rôle, vous pouvez mettre en évidence tous les aspects de la situation et les risques peuvent également être identifiés.

Observation mutuelle d'un poste de travail

L'observation d'un poste de travail est également un exercice intéressant qui convient si vous souhaitez que votre mentoré élargisse sa perspective. La pratique elle-même est assez simple : demandez à votre mentoré de vous suivre pendant vos journées de travail pour voir le travail de votre point de vue. Il en résultera potentiellement que les mentorés respecteront votre travail et amélioreront leurs compétences et les comportements requis dans votre entreprise. Vous devez faire preuve de réflexion en préparant des questions auxquelles vous souhaitez obtenir des réponses et, à la fin du processus, organiser une conversation de suivi sur ce que le mentoré a observé et sur la manière dont ces questions peuvent être interprétées.

Planifier des sessions « Ask Me Anything » (« Demandez-moi n'importe quoi » en français)

L'objectif de la session « Ask Me Anything » (AMA) est de permettre à la personne mentorée de poser au mentor des questions relatives à la carrière et/ou à la profession. Ces questions peuvent porter sur les différentes étapes de la carrière du mentor ou sur les obstacles professionnels/techniques rencontrés au cours de sa carrière. Cet exercice forgera la relation professionnelle entre le mentor et le mentoré, et le mentoré pourra améliorer ses compétences en matière de questions et acquérir de l'expérience sur ses limites.



INSTRUCTIONS

- les buts, les objectifs et les finalités du processus doivent être énoncés sans équivoque et être intégrés au cadre organisationnel
- le mentor et la personne mentorée doivent connaître et comprendre leurs rôles, obligations et attentes respectifs
- une clause de résiliation doit être rédigée pour permettre à la relation de mentorat de prendre fin si elle n'est pas fructueuse (c'est-à-dire une clause de sortie si les parties ne peuvent pas travailler ensemble efficacement)
- établir un protocole en trois étapes : (1) Que se passe-t-il ? (La personne mentorée décrit le problème ou la circonstance en question), (2) De quoi ai-je besoin ou qu'est-ce que je veux ? (La personne mentorée passe en revue les objectifs à atteindre avec l'aide du mentor) et (3) Comment puis-je obtenir ce dont j'ai besoin ou ce que je veux ? (Le mentor aide le mentoré à envisager toutes les options possibles et à élaborer un plan d'action).

Une relation mentor-mentoré dynamique repose sur de bonnes questions qui aident à mieux comprendre la situation actuelle et facilitent le progrès intellectuel dans le processus de mentorat. Voici quelques exemples thématiques de questions qui pourront être modifiées en fonction des spécificités du processus concret de mentorat dans lequel vous et votre mentoré êtes impliqués.

Apprendre à se connaître

- D'où venez-vous à l'origine ?
- Quelle a été votre expérience en matière de formation ? Qu'est-ce qui vous a amené à choisir votre diplôme ?
- Quelle est votre expérience professionnelle ? Décrivez-moi votre parcours professionnel !
- Qu'aimez-vous faire en dehors du travail ?
- Qu'est-ce qui vous inspire ?
- Y a-t-il des emplois ou des domaines d'activité que vous n'aimeriez absolument pas exercer ou qui ne vous intéressent pas ?

Établir des attentes

- Quelles compétences ou connaissances espérez-vous acquérir grâce à cette expérience ?
- Que puis-je faire pour que cette expérience soit positive pour vous ?

Fixation d'objectifs/Développement personnel

- Quels sont vos objectifs à court et à long terme ?
- Qu'est-ce qui motive vos objectifs ? Pourquoi sont-ils importants pour vous ?
- Quelles sont les compétences que vous souhaitez développer ?
- Si vous pouviez revenir en arrière, choisiriez-vous une autre carrière ?
- Quelles sont les personnes les plus importantes que vous ayez rencontrées et pourquoi ? Avez-vous des modèles à suivre ou des personnes que vous admirez ?

Motivation et habitudes/valeurs

- Selon vous, qu'est-ce qui sera le plus difficile pour vous ?
- Selon vous, qu'est-ce qui sera le plus gratifiant pour vous ?
- Qu'est-ce qui vous inquiète le plus ou vous fait le plus peur ?
- Quelles sont vos valeurs fondamentales ? Où voyez-vous ces valeurs dans votre vie ?
- Quelles sont les habitudes que vous avez développées et qui vous aident à réussir ?
- Avez-vous des habitudes qui vous empêchent de réussir ?
- Que ferez-vous différemment demain pour relever les défis ?
- Comment puis-je vous aider à surmonter vos difficultés ?

Points forts et faiblesses

- Quels sont vos points forts ?
- Dans quels domaines pensez-vous devoir vous améliorer ?
- Quelles sont vos faiblesses ?
- Comment pourriez-vous atténuer vos faiblesses ?
- Que pouvez-vous faire pour en savoir plus sur vos points forts et vos faiblesses ?

Réflexion

- Dans votre vie, pour qui éprouvez-vous de la reconnaissance ? Qu'est-ce que vous a apporté cette personne ?
- De quelle manière pouvez-vous intégrer une réflexion régulière dans votre routine ?
- Qu'avez-vous appris de cette expérience de mentorat ?
- Quels changements allez-vous apporter sur la base de cette expérience de mentorat ?

CONSEILS ET ENSEIGNEMENTS TIRÉS

- L'empathie, la curiosité, l'authenticité et la capacité à créer des liens et à inspirer la confiance sont quelques-unes des qualités qui font un bon mentor. Selon la recherche, ces qualités sont plus importantes que toutes les qualités professionnelles potentielles d'un mentor.
- La confiance est la base même d'un partenariat de mentorat réussi.
- Les informations partagées au cours d'une relation de mentorat, qu'elles soient personnelles ou professionnelles, peuvent être privées. À moins que le mentor et la personne mentorée n'en conviennent autrement, aucune des parties ne révélera ces informations à qui que ce soit d'autre.

2. RÉFLEXION PRÉ-MOTOROLA/POST MOTOROLA

QU'EST-CE QUE LE MODÈLE POST-MOTOROLA ?

Motorola est un cadre d'élaboration de rapport simple permettant de saisir les objectifs d'apprentissage des projets et des opportunités d'apprentissage et d'en tirer des enseignements. Il est conçu pour aider le préparateur à analyser ce qui a été appris et à le communiquer aux formateurs et aux membres de l'équipe sous la forme d'un bref résumé. Le pré-Motorola est préparé avant le début du projet et le post-Motorola après. Les deux modèles ont leur propre structure et contiennent quelques questions de base. Les rapports Motorola (pré-Motorola et post-Motorola) sont rédigés avant et après chaque projet ou opportunité d'apprentissage. Ces outils développent les compétences d'apprentissage personnel et d'apprentissage en équipe/groupe de la personne impliquée, mais contribuent également à améliorer ses compétences de coaching en pratiquant la méthode de réflexion et de questionnement. Il apporte un élément supplémentaire, qui doit être souligné, à savoir le temps de réflexion.

Tableau 9. - Les cadres pré-Motorola et post-Motorola

PRE-MOTOROLA

Quels sont nos objectifs pédagogiques ?
 Qui sont les parties prenantes et quels sont leurs rôles ?
 Quelle connaissance théorique est nécessaire pour réaliser la tâche/le projet ?
 Quelles compétences cherchons nous à développer ?

POST-MOTOROLA

Qu'est-ce qui s'est bien passé ?
 Qu'est-ce qui s'est mal passé ?
 Qu'avons-nous appris ?
 Que pourrions-nous améliorer la prochaine fois ?
 Comment cette expérience nous aide-t-elle à atteindre nos objectifs/à apprendre ?

QUAND L'UTILISER ?

Les modèles pré-Motorola et post-Motorola consistent en un cadre d'élaboration de rapport simple permettant de fixer des objectifs d'apprentissage pour les projets et d'en tirer des enseignements. Dans toutes les situations professionnelles (lancement d'un projet, opportunités d'apprentissage, événement inattendu, etc.) une analyse Motorola peut être effectuée s'il est nécessaire de se préparer consciemment à l'événement ou d'obtenir un feedback rapide après l'événement. L'analyse pré-Motorola est réalisée avant les projets et l'analyse post-Motorola est réalisée après les projets.

Ces deux types d'analyse ont leur propre cadre qui consiste en quelques questions de base (voir Tableau 1). L'analyse Motorola peut être réalisée individuellement ou en groupe. Dans tous les cas, cependant, le traitement se fait par le partage. Un compte rendu honnête aide le public à identifier les facteurs clés et le dialogue qui en découle permet de surmonter les obstacles. Réfléchir en équipe à sa propre démarche et à l'expérience des clients en adoptant dans chaque situation la meilleure stratégie.

POURQUOI EST-CE UTILE ?

Les rapports et la documentation contribuent au processus d'apprentissage des membres individuels, des équipes et de l'ensemble de la communauté ou de l'entreprise. La production et le partage de rapports facilitent l'apprentissage et offrent la possibilité de partager les expériences individuelles. Lorsqu'un projet est achevé, à la fin d'un cycle d'apprentissage, les participants préparent un rapport analysant leurs propres performances, apprentissages, réussites et échecs et soulignant les améliorations à apporter.

Le cadre est également nécessaire car une analyse d'une page peut ne pas être en mesure de transmettre les leçons les plus importantes. Un schéma simple peut être utilisé par toute personne ayant une conscience de soi et une capacité d'autocritique. Le tableau peut être facilement interprété par toute personne, qui peut poser des questions, si nécessaire, développant ainsi des compétences de leadership et permettant d'entamer un dialogue.

Il est également utile parce qu'il aide à développer le dialogue et l'émergence de connaissances explicites.

CE QUE VOUS OBTENEZ

Tout d'abord, il permet une réflexion structurée. L'analyse débouche sur un document facile à comprendre et à interpréter, qui vous guide et vous prépare à relever le défi à venir ou vous donne un feedback structuré sur ce qui s'est passé. L'objectif est d'analyser les enseignements tirés et de les communiquer sous la forme d'un bref résumé aux autres personnes participant au processus.



PRENONS UN EXEMPLE

Thana Bos est une designeuse néerlandaise qui étudie à la Team Academy Amsterdam depuis 2020. Elle porte différentes casquettes de conceptrice indépendante, d'éternelle étudiante et d'entrepreneure. Elle se considère comme une personne qui résout les problèmes de façon créative. Ses spécialités sont la conception de logo, la conception d'identité de marque, l'interface utilisateur, la stratégie commerciale et l'illustration (<https://www.tbosdesign.com/about>). Au cours de ses études à la Team Academy Amsterdam, elle a dû effectuer plusieurs « visites de clients » (une occasion ou un événement commercial qui contribue au succès de l'entreprise). Le lien suivant vous présente ses expériences, disponibles sur son profil Studylib (<https://studylib.net/profile/501303>).

Elle a eu un entretien individuel avec Ryan Spencer, un entrepreneur qui adopte une approche organique de son travail. Actuellement, il est impliqué dans le conseil yin, à travers lequel lui et sa femme aident les gens à comprendre les origines et la cohérence de leurs choix, à développer une boussole personnelle et à acquérir les connaissances et l'énergie nécessaires pour faire correspondre ces éléments. Thana prépare une analyse pré-Motorola et post-Motorola afin d'être bien préparée et d'avoir une solide réflexion.



Analyse pré-Motorola

Tableau 10. - Des analyses pré-Motorola bien préparées

<p>Quels sont les objectifs d'apprentissage pour cet entretien ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comment savez-vous que vous avez pris la bonne direction ? • Comment trouvez-vous des occasions d'apporter une valeur ajoutée aux gens ? • Quelles sont, selon vous, les grandes opportunités actuelles ? • Comment avez-vous trouvé des personnes avec qui travailler ? Comment gérez-vous le fait de travailler avec des personnes ? • Selon vous, qu'est-ce qui fait le succès d'un entrepreneur ? • Comment concrétiser ses rêves ? Par où commencez-vous ? • Comment avez-vous réussi à équilibrer votre vie professionnelle et votre vie privée ? • Comment trouver des contacts utiles et significatifs et s'entourer des bonnes personnes ? • Quels conseils personnels me donneriez-vous ? Comment puis-je passer au niveau supérieur ? 	<p>Quel est le rôle du client (partie prenante) dans cette visite/ce projet ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • J'espère qu'il pourra me guider et me conseiller pour avancer dans ma carrière d'entrepreneur. • Ryan est une personne très compétente auprès de qui je peux apprendre énormément au cours des années à venir. • Nous pouvons créer un lien plus profond et éventuellement collaborer ou nous entraider. • De mon point de vue, le rôle de Ryan est de me conseiller, d'écouter attentivement mes questions et de savoir où j'en suis dans mon développement, et de discuter de la manière dont nous pourrions collaborer.
<p>Quelles compétences allez-vous acquérir au cours de l'entretien ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Être aussi ouverte et honnête que possible. • Poser des questions pertinentes, exprimer mes opinions et demander des conseils sera essentiel pour que cette conversation soit • pertinente et utile. • Garder un ton léger, tout en posant des questions. • Donner mon avis sera donc essentiel. 	<p>En quoi cet entretien vous aide-t-il à atteindre vos objectifs ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • J'espère que cette conversation me permettra de mieux comprendre les prochaines étapes à franchir pour atteindre mes objectifs. • L'expérience et les conseils de Ryan me permettront d'élargir ou d'approfondir ma compréhension de l'entrepreneuriat et de la manière de faire correspondre au mieux ma personnalité sur la valeur ajoutée que j'apporte au monde. • C'est une excellente occasion pour moi de m'entourer de personnes auprès desquelles je peux apprendre et avec lesquelles je peux grandir.

Analyse post-Motorola

Après la réunion et l'entretien, Thana a préparé une analyse post-Motorola détaillée afin de pouvoir tirer des conclusions et de s'améliorer la prochaine fois.

Tableau 11. - Une analyse post-Motorola bien préparée

<p style="text-align: center;">Qu'est-ce qui s'est bien passé ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'interaction elle-même était très naturelle et engageante. • J'ai pu acquérir des connaissances qui m'ont permis de progresser vers mes objectifs • Après la conversation, j'ai remarqué avoir emmagasiné beaucoup d'énergie, ce qui n'est pas souvent le cas. • J'ai obtenu des réponses à la plupart de mes questions. • Nous avons prévu une autre réunion, au cours de laquelle nous examinerons mon travail de plus près et partirons de là. • Enfin, Ryan semble très ouvert à l'idée de m'encadrer et de collaborer sur certains des projets dans lesquels il est impliqué. 	<p style="text-align: center;">Qu'est-ce qui n'a pas fonctionné ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • J'étais très nerveuse avant de débiter l'appel, même si j'avais déjà parlé à Ryan auparavant. • J'espère qu'en m'exposant volontairement à des situations similaires, cette nervosité diminuera avec le temps. Surtout lorsque je rencontre quelqu'un en personne, ce que je dois faire plus souvent pour m'y habituer.
<p style="text-align: center;">Qu'avez-vous appris ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se concentrer sur ce qui nous fait vibrer et harmoniser notre vie avec ce qui nous fait vibrer. • Donner la priorité aux choses qui ont des chances d'aboutir en tenant compte de l'équipe/des personnes impliquées et du marché/de la concurrence. C'est quelque chose qui ne peut pas être théorisé ; cela s'apprend par la pratique. • Au cours de l'année écoulée, j'ai réalisé que je devais collaborer avec d'autres personnes pour atteindre mes objectifs. Mon problème actuel est de trouver les bonnes personnes avec qui travailler. 	<p style="text-align: center;">Que pouvez-vous améliorer la prochaine fois ? Comment cet échange a-t-il contribué à la réalisation de vos objectifs ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • La principale leçon que j'ai tirée de cette visite d'entreprise en termes de points à améliorer est que je dois plus souvent parler aussi bien en tête-à-tête qu'avec des groupes de personnes dont je pense le plus grand bien. • La confiance et les relations se créent dans le monde réel, c'est pourquoi une partie cruciale de l'éducation consiste à apprendre à interagir correctement avec les gens et à travailler en réseau de manière efficace. • Cette visite d'entreprise avec Ryan a été un grand pas vers la réalisation de mes objectifs entrepreneuriaux et personnels et m'a apporté de nouvelles perspectives, opportunités et connexions.

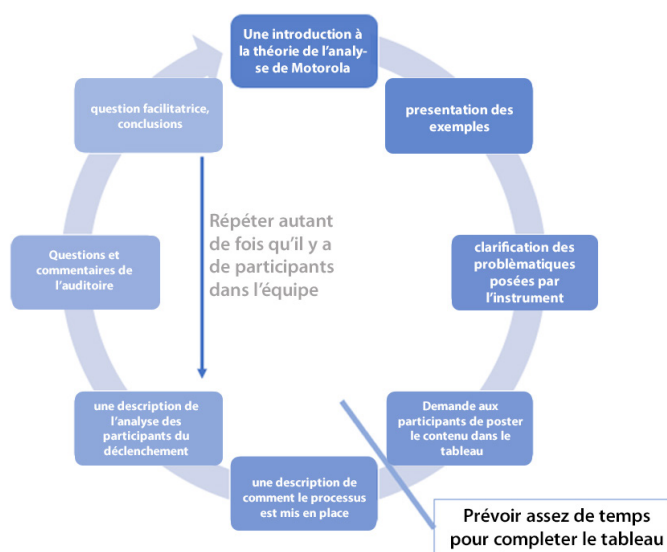
INSTRUCTIONS

L'utilisation de l'analyse Motorola est très simple.

Dans chaque cas, le cadre doit être exposé (dessin et explication en parallèle) et des exemples doivent être donnés. Les participants sont ensuite invités à compléter le cadre. Veuillez noter que vous le complétez pour vous-même, mais qu'il sera nécessaire de partager les leçons apprises avec d'autres personnes afin d'assurer un apprentissage plus efficace.

Demandez aux participants de partager à tour de rôle les analyses Motorola avec les autres participants. Il peut s'agir d'une lecture ou d'un résumé. En tant qu'animateur/facilitateur, prenez des notes pour vous-même, ce qui vous aidera à poser des questions adaptées à la situation. En premier lieu, nous demandons toujours aux personnes présentes si elles ont des commentaires ou des questions au sujet des points évoqués. Ensuite, en tant qu'animateur, nous posons les questions. Il est important de ne pas nuancer ce qui a été dit ou d'exprimer une opinion. Les tensions ou les désaccords peuvent être résolus par le dialogue et des techniques de questionnement seront également utiles. Il faut veiller à ce que les questions soient (1) ouvertes, (2) qu'elles n'influencent pas la réponse, (3) et qu'elles ne soient pas perçues comme une qualification par la personne qui partage sa réflexion. Au cours du dialogue, veillez à ce que chacun ait la possibilité de s'impliquer et à ce qu'aucun participant ne s'exprime plus que les autres. Après avoir passé en revue le Motorola que nous connaissons, passons au participant suivant. Répétez le processus jusqu'à ce que chaque participant ait partagé ses informations.

Schéma 1. - Gestion des processus Motorola



Source : édition Owen.



CONSEILS ET ENSEIGNEMENTS TIRÉS

- Il est important d'expliquer le cadre aux participants à l'avance si vous avez recours à cette méthode.
- Dans tous les cas, l'analyse pré-Motorola fait partie de la préparation et aide à la fois à la formation des cibles et à l'établissement et au maintien des trajectoires.
- Dans ce cas, si une analyse post-Motorola est demandée, il est conseillé d'expliquer le cadre à l'avance. Connaître les cadres vous aidera à mieux vous contrôler.
- Il est nécessaire d'attirer l'attention des participants sur le fait que, bien que l'analyse Motorola soit destinée à leur propre usage, il s'agira d'un cercle de partage.
- Il convient également de souligner qu'il n'y a pas de bonne ou de mauvaise solution pour les analyses post-Motorola ou pré-Motorola. Comme elles concernent l'auteur, elles sont subjectives. Il est également important de souligner qu'il n'est pas nécessaire de répondre à des attentes, qu'il n'y a pas de nombre minimum de facteurs à saisir, qu'il n'y a pas d'attente quant au nombre ou à la longueur des réponses pour chaque série de facteurs.
- Pour qu'une analyse Motorola fonctionne et que des enseignements soient tirés, il est nécessaire de partager honnêtement les sentiments, les idées et les conclusions de son auteur. Dans le même temps, il convient d'attirer l'attention sur la nécessité de distinguer (1) les signaux sensoriels, (2) les émotions et (3) les conclusions de l'auteur. De ce point de vue, la méthode est très utile, car elle introduit les bases du coaching approuvé par les dirigeants.
- Il convient également de mentionner aux participants qu'il est important d'avoir suffisamment conscience de soi et d'avoir de l'autocritique, ainsi qu'une approche critique.
- La préparation d'une analyse dépend des compétences et de l'expérience du préparateur. Dans certains cas, 10 à 12 minutes suffisent pour une élaboration détaillée, dans d'autres cas, pour des processus plus longs ou dans le cas d'un processus avancé de prise de conscience du sujet, cela peut prendre jusqu'à une demi-heure. Le temps nécessaire au traitement peut également varier dans une large fourchette, avec un minimum de 7 à 10 minutes par personne.

LES RÉFÉRENCES

- Armstrong, A. – Taylor, S. (2014). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. 13th ed. London & Philadelphia: KOGAN PAGE
- Astor, M.; Rammer, C.; Klaus, C.; Klose, G. (2016). *Innovativer Mittelstand 2025 – Herausforderungen, Trends und Handlungs-empfehlungen für Wirtschaft und Politik*. German Federal Ministry of Economics and Energy, Berlin.
- Asumeng M.A., Osa-Larbi J.A., 2015. Organization Development Models: A Critical Review and Implications for Creating Learning Organizations. *European Journal of Training and Development Studies*, 2(3), 31-32.
- Campbell, J P (1990) Modelling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In Dunnette, M.D - Hough, L.M. (eds) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Palo Alto CA: Consulting Psychologists Press
- Churchill, N.C. and Lewis, V.L. (1983) The Five Stages of Small Business Growth. *Harvard Business Review*, 61, 30-50.
- Clutterbuck, D. (2005) Establishing and maintaining mentoring relationships: an overview of mentor and mentee competencies. *SA Journal of Human Resource Management*, Vol 3 (3), pp2-9 <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v3i3.70>
- Ćorić, G., Katavic, I., & Kopecki, D. (2011). Sustainable growth of SMEs in Croatia through development of entrepreneurial skills. *Challenges Of Europe: Growth and Competitiveness - Reversing the Trends*, 9th International Conference Proceedings. Split: Croatia,
- Cummings, T., & Worley, C. (2001). *Organization development and change* (7th ed.). Cincinnati, OH: Southwestern College
- Daniels, S. (2003). Employee training: a strategic approach to better return on investment. *Journal of Business Strategy*. Vol. 24 No. 5, pp. 39-42. <https://doi.org/10.1108/02756660310698713>
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management*. Sixteenth Edition. New York: Pearson
- EC (2022). Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs. European Commission website. [https://single-market-economy.ec.europa.eu/smes_en#:~:text=Small%20and%20medium%2D-sized%20enterprises%20\(SMEs\)%20are%20the%20backbone,every%20sector%20of%20the%20economy](https://single-market-economy.ec.europa.eu/smes_en#:~:text=Small%20and%20medium%2D-sized%20enterprises%20(SMEs)%20are%20the%20backbone,every%20sector%20of%20the%20economy)
- Fáilte Ireland (2013). *Recruitment and Selection*. Online Business Tools. Available at: https://www.failteireland.ie/FailteIreland/media/WebsiteStructure/Documents/2_Develop_Your_Business/1_StartGrow_Your_Business/Recruitment-and-Selection.pdf



- Flanagan, S. (2017) Performance Management: Giving and Receiving Feedback. Malvern: The Pennsylvania State University
- Foray, D., Keller, M., Bersier, J. and Meier zu Köcker, G. (2018) Transformative Activities for Smart Specialisation: Considerations on a Workshop Methodology, Working Paper (https://www.researchgate.net/publication/328346010_Transformative_Activities_for_Smart_Specialisation_Considerations_on_a_Workshop_Methodology)
- Hudáková, M., & Masár, M. (2018). The assessment of key business risks for SMEs in Slovakia and their comparison with other EU countries. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 6(4), 145. <https://doi.org/10.15678/EBER.2018.060408>
- Kafaji, M. (2020). Delegation and collaboration practices to embrace innovative ideas for business growth in small to medium enterprises. *International Journal of Entrepreneurship*, 24(1), 1-8.
- Kranzusch, P.; Icks, A.; Levering (2019). Herausforderungen für den Mittelstand. IfM-Materialien Nr. 279, December 2019, ISSN 2193-1852, IfM Bonn.
- Kamarudin, M. binti, Kamarudin, A. Y. binti, Darmi, R. binti, & Saad, N. S. binti M. (2020). A Review of Coaching and Mentoring Theories and Models. *International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development*, 9(2), pp 289–298. <https://doi.org/10.6007/IJARPED/v9-i2/7302>
- Linked Consulting (2008). Induction Checklist for New Employees. Available at: https://belindasinduction.weebly.com/uploads/2/3/7/7/23774299/induction_checklist.pdf
- Manigart, S., Collewaert, V., Wright, M., Pruthi, S., Lockett, A., Bruining, H., ... & Landstrom, H. (2007). Human capital and the internationalisation of venture capital firms. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 3(1), 109-125. <https://doi.org/10.1007/s11365-006-0021-0>
- Marbier, M. (2021). EY-Studie: Fachkräftemangel im deutschen Mittelstand, EY Germany, Stuttgart.
- Mulili, B. M., & Wong, P. (2011). Continuous organizational development (COD). *Industrial and Commercial Training*, 43(6), 377-384. <https://doi.org/10.1108/00197851111160513>
- Nankervis, A., Baird, M., Coffey, J. & Shields, J. (2020). *Human Resource Management: Strategy and Practice*. 10 Edition. Cengage Learning Australia Pty Limited
- <https://www.opm.gov/>
- Ørngreen, R. and Levinsen, K. T. (2017) Workshops as a Research Methodology. *Electronic Journal of E-Learning*, 15(1), pp70-81

- Quinn, E.R., Cameron, K. (1983). Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: some preliminary evidence. *Management Science*, 29(1), 33–51 <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.1.33>
- Phillips, L. and Jones, P. (2003) *Mentor's Guide: How to be the kind of Mentor you once had - Or wish you'd had*. CCC/The Mentoring Club
- Schönbohm, A. and Jülich, A. (2016) On the Effectiveness of Gamified Risk Management Workshops: Evidence from German SMEs. *International Journal of Serious Games*. Volume 3, Issue 2 <https://doi.org/10.17083/ijsg.v3i2.117>
- Schwab, L., Gold, S., & Reiner, G. (2019). Exploring financial sustainability of SMEs during periods of production growth: A simulation study. *International Journal of Production Economics*, 212, 8-18. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2018.12.023>
- Smith, A. (2001). Return on investment in training: Research readings. National Centre for Vocational Education Research.
- Society for Human Resource Management (2022). Candidate Evaluation Form. Available at: <https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/hr-forms/pages/candidate-evaluation-form.aspx>
- State of Victoria - Department of Education and Training (2019). Recruitment and Selection: Best Practice Guide. Melbourne, Victoria. Available at: <https://www.education.vic.gov.au/hrweb/Pages/default.aspx>
- State Services Authority (2007). Best Practice Recruitment Selection Methodology And Tools. Melbourne.
- Steinmetz, L. (1969). Critical Stages of Small Business Growth. *Business Horizons*, 12(1), 29-36. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(69\)90107-4](https://doi.org/10.1016/0007-6813(69)90107-4)
- Süsi, V., & Lukason, O. (2019). Corporate governance and failure risk: evidence from Estonian SME population. *Management Research Review*. 42(4) <https://doi.org/10.1108/MRR-03-2018-0105>
- Szumowski, W., (2011). Bariery wzrostu przedsiębiorstwa a realizacja funkcji personalnej. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 219, 266-274.
- University of Baltimore – Office of Human Resources: Guidelines for Successful Recruitment, Selection & Hire. Available at: <https://www.ubalt.edu/about-ub/offices-and-services/human-resources/recruiting-employment/UB%20Recruit%20Select%20Hire%20Manual.pdf>
- Value Link Technologies Pvt Ltd (2020). A Simple Employee Onboarding Guide for SME's. Available at: <https://www.hrentries.com/wp-content/uploads/2020/06/A-Simple-Employee-Onboarding-Guide-for-SME.pdf>



ANNEXE

L'annexe rassemble les questionnaires/formulaires qui ont été présentés dans le texte principal comme exemples pour les divers exercices/outils. Si vous souhaitez les utiliser dans la gestion RH quotidienne ou dans la pratique RH de votre entreprise, vous pouvez les adapter librement à vos objectifs ou simplement les imprimer.

1. OUTIL DE DIAGNOSTIC DES BESOINS DE FORMATION

A. CARACTÉRISATION SOCIOPROFESSIONNELLE

1. Genre : Masculin Féminin
2. Date de naissance : Jour _____ Mois _____ Année _____
3. Adresse (municipalité) : _____
4. Qualifications académiques (ne cochez que le diplôme le plus élevé que vous possédez).

Arrêt avant l'obtention du brevet des collèges <input type="checkbox"/>	Niveau licence sans obtention du diplôme <input type="checkbox"/>	Doctorat <input type="checkbox"/>
Arrêt avant l'obtention du baccalauréat <input type="checkbox"/>	Diplôme de licence Intitulé du diplôme : _____ <input type="checkbox"/>	Autre : _____
Obtention du baccalauréat <input type="checkbox"/>	Diplôme de master _____ <input type="checkbox"/>	

5. Profession (renseignez la profession en entier). Si vous n'exercez pas de profession actuellement, indiquez votre dernière profession. Si vous occupez un poste militaire, indiquez votre spécialité, quel que soit le grade que vous occupez.

6. Situation professionnelle (renseignez votre situation actuelle)

Sans emploi	<input type="checkbox"/>
Profession indépendante _____	<input type="checkbox"/>
Secteur d'activité : (par ex. éducation, santé)	
Employé(e)	<input type="checkbox"/>
Inactif(ive) (par ex. retraité(e)) Le sondage prend fin ici. Merci pour votre participation !	<input type="checkbox"/>
Employé(e)	<input type="checkbox"/>
Secteur d'activité de la société dans laquelle vous travaillez : (par ex. éducation, santé) _____	
Direction/département/service auquel vous êtes affecté(e) : (par ex. : commercial, administratif) _____	<input type="checkbox"/>
Nombre de salariés dans l'entreprise : _____	<input type="checkbox"/>
(approximativement, si vous ne savez pas exactement) :	



Analyse de la relation entre les activités professionnelles et la formation

1. Décrivez vos principales fonctions ou activités. Si vous êtes sans emploi, prenez comme référence votre dernier emploi :

2. Indiquer les principales difficultés rencontrées dans l'exercice des fonctions ou activités mentionnées ci-dessus :

Acquérir des connaissances/compétences dans certains domaines

Connaître/Mieux comprendre l'impact de mes fonctions sur les autres domaines fonctionnels de l'entreprise

Articuler les différentes tâches/fonctions dans les délais nécessaires (difficultés de gestion du temps)

Articuler ces fonctions avec d'autres éléments de l'entreprise (difficultés en matière de gestion du personnel/relations interpersonnelles/travail en équipe)
Disposer des moyens et mécanismes nécessaires à la bonne exécution des tâches
(Difficultés en matière de ressources physiques et méthodologiques)

Autre(s) :

3. Parmi les difficultés mentionnées au point précédent, quelles sont celles qui, selon vous, pourraient être surmontées en suivant une formation ? (Si vous n'avez pas répondu à la question précédente, ignorez cette question)

4. Identifiez vos objectifs professionnels d'ici 1 à 2 ans :

Obtenir un emploi

Développer ses connaissances

Atteindre une stabilité professionnelle

Progresser professionnellement

Changer d'emploi

Autre(s) :



5. Pour atteindre les objectifs définis au point précédent, quelle préparation, quelles connaissances et/ou quelles compétences spécifiques vous manquent ou vous sont nécessaires ?

6. Cochez au maximum trois (3) raisons pour lesquelles, dans votre cas particulier, vous pourriez suivre des cours de formation professionnelle :

Me développer professionnellement	<input type="checkbox"/>
M'acquitter de mes tâches avec plus de compétence et d'assurance	<input type="checkbox"/>
Rebondir plus facilement en cas de perte d'emploi	<input type="checkbox"/>
J'envisage de changer d'emploi ou de profession	<input type="checkbox"/>
Contribuer au développement de l'entreprise dans laquelle je travaille Penser à créer ma propre activité	<input type="checkbox"/>
Développer des compétences entrepreneuriales et innovantes capables de contribuer au développement de l'entreprise dans laquelle je travaille	<input type="checkbox"/>
Arriver ou revenir sur le marché du travail	<input type="checkbox"/>
Autre(s) :	<input type="checkbox"/>



C. Disponibilités pour participer à la formation

7. Compte tenu de vos disponibilités réelles, mettez une croix (X) dans chaque colonne, pour indiquer les options de concrétisation de la formation qui seraient les plus avantageuses pour vous.

NOMBRE D'HEURES PAR JOUR	Moment de la journée	Jour de la semaine	Type de formation
Moins de 2 heures	Matin <input type="checkbox"/>	Lundi <input type="checkbox"/>	Présentiel <input type="checkbox"/>
2 à 3 heures	Après-midi <input type="checkbox"/>	Mardi <input type="checkbox"/>	Formation en ligne (distance) <input type="checkbox"/>
3 à 4 heures	Soir <input type="checkbox"/>	Mercredi <input type="checkbox"/>	Formation hybride (combinaison de formation en ligne et en présentiel) <input type="checkbox"/>
4 à 5 heures	Peu importe <input type="checkbox"/>	Jeudi <input type="checkbox"/>	Séminaire <input type="checkbox"/>
5 à 6 heures		Vendredi <input type="checkbox"/>	Peu importe <input type="checkbox"/>
6 à 7 heures		Samedi <input type="checkbox"/>	
Peu importe		Dimanche <input type="checkbox"/>	

Suggestions

Dans le cadre de ce projet, vous pouvez, si vous le souhaitez, exprimer votre opinion ci-dessous au sujet de tout aspect que vous jugez pertinent et qui n'a pas été abordé.

Merci pour votre collaboration !



2. FORMULAIRE D'ÉVALUATION DU CANDIDAT

Nhom du candidat :		Poste :				
Nom de l'examineur :		Date:				
<i>5 - Exceptionnel 4 - Supérieur à la moyenne 3 - Moyen 2 - Inférieur à la moyenne 1 - Insatisfaisant</i>						
Critères	5	4	3	2	1	Commentaires
Formation académique : Le candidat possède-t-il les qualifications ou la formation appropriées pour ce poste ?						
Expérience professionnelle antérieure : Le candidat a-t-il acquis des compétences ou des qualifications similaires au cours de ses expériences professionnelles antérieures ?						
Qualifications techniques/expérience : Le candidat possède-t-il les compétences techniques nécessaires pour ce poste ?						
Communication verbale : Le candidat a-t-il fait preuve d'aptitudes à la communication efficaces au cours de l'entretien ?						
Enthousiasme du candidat : Le candidat a-t-il fait preuve d'enthousiasme à l'égard du poste et de l'entreprise ?						
Connaissance de l'entreprise : Le candidat a-t-il montré qu'il avait fait des recherches sur l'entreprise avant l'entretien ?						
Constitution d'une équipe et compétences interpersonnelles : Le candidat a-t-il démontré, par ses réponses, qu'il avait de bonnes compétences en matière d'esprit d'équipe et de relations interpersonnelles ?						
Esprit d'initiative : Le candidat a-t-il fait preuve, par ses réponses, d'un haut degré d'initiative ?						
Gestion du temps : Le candidat a-t-il démontré, par ses réponses, de bonnes compétences en matière de gestion du temps ?						
Service à la clientèle : Le candidat a-t-il démontré, par ses réponses, un niveau élevé de compétences/aptitudes en matière de service à la clientèle ?						
Impression générale et recommandation : Commentaires finaux et recommandations pour la suite à donner à la candidature.						
Note totale						
Références						
La vérification des références du candidat est positive - Oui/Non					Commentaires	
Décision finale						

Source : Adapté de <https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/hr-forms/pages/candidate-evaluation-form.aspx> and Fáilte Ireland (2013) Recruitment and Selection. Outils commerciaux en ligne



3. TEST DE MOTIVATION AU TRAVAIL

1	A	Lorsqu'un problème doit être résolu, j'aime travailler seul et assumer seul la responsabilité de la solution.	1
	B	Lorsqu'un problème doit être résolu, j'aime travailler en équipe (groupe) et trouver une solution commune.	2
	C	Lorsqu'un problème doit être résolu, j'aime travailler en équipe (groupe), mais seulement si je dirige le groupe.	3
2	A	Le travail d'un <i>leader</i> consiste à fixer des objectifs passionnants et stimulants pour les personnes qu'il encadre.	2
	B	Les objectifs doivent être fixés d'un commun accord par les membres de l'équipe.	3
	C	Il est important de fixer des objectifs qui peuvent être atteints grâce à des capacités personnelles moyennes.	1
3	A	Mes collègues me décriraient comme quelqu'un qui s'occupe des autres.	3
	B	Mon entourage peut dire que je m'exprime correctement.	2
	C	Au travail, j'ai tendance à parler surtout de sujets liés au travail et aux tâches.	1
4	A	J'aime les discussions qui visent à résoudre des problèmes.	1
	B	Il m'arrive de prendre le contre-pied d'un débat parce que c'est dans mon intérêt.	2
	C	J'aime les discussions qui me permettent de mieux connaître mes collègues.	3
5	A	Je suis heureux quand les gens remarquent que j'appartiens à un collectif.	3
	B	L'appartenance à un collectif n'a pas d'importance particulière pour moi.	2
	C	Je suis heureux d'être un individu, je n'ai pas envie d'être perçu comme faisant partie d'un collectif.	1
6	A	J'aime recevoir un feedback sur la façon dont j'ai travaillé avec les autres au sein d'une équipe.	2
	B	J'aime recevoir un feedback concret sur la façon dont j'ai accompli une tâche.	1
	C	Je suis le meilleur juge de la qualité de mon travail ; les augmentations de salaire et les promotions sont pour moi le feedback le plus important.	3
7	A	Le critère d'évaluation le plus important pour un subordonné est la réalisation de l'objectif et de la tâche.	1
	B	Le critère d'évaluation le plus important pour un employé est son développement futur.	3
	C	L'objectif de l'évaluation est de déterminer ce que l'employé a fait correctement et les erreurs qu'il a commises.	2
8	A	Le conflit est un outil qui peut être utilisé pour trouver la meilleure solution possible à un problème.	2
	B	Le conflit peut être très sain : il encourage les gens à faire preuve de rigueur.	3
	C	Le conflit doit être contrôlé ; les membres d'une communauté qui se disputent entre eux sont rarement productifs.	1
9	A	L'un des éléments les plus importants de toute solution est son acceptabilité par le groupe qui doit la mettre en œuvre.	2
	B	Si je suis convaincu qu'une solution fonctionnera, je m'attends à ce qu'elle soit mise en œuvre et j'assume la responsabilité des conséquences.	1
	C	Si je pense qu'une solution fonctionnera, je veux la mettre en œuvre ; toute discussion avec les membres de la communauté est généralement une perte de temps.	3

10	A	Si un employé commet une erreur, je lui montre comment la corriger.	1
	B	Si un membre de mon personnel commet une erreur, je discute de la situation avec lui et nous convenons de la corriger.	2
	C	Si un membre de mon personnel commet une erreur, je lui dis de la corriger.	3
11	A	Les erreurs doivent être un moyen d'apprendre et donc de s'améliorer.	2
	B	Je commets des erreurs, mais tant que j'ai raison la plupart du temps, je fais mon travail.	3
	C	Je n'aime pas commettre des erreurs ; je ne commets pas deux fois la même erreur.	1
12	A	En travaillant dur et en bénéficiant du soutien adéquat de la direction, les individus peuvent surmonter la plupart des problèmes.	3
	B	Un travail acharné permet de surmonter la plupart des problèmes.	2
	C	Une confiance solide peut vous permettre de surmonter la plupart des problèmes.	1
13	A	Je me concentre davantage sur les relations personnelles avec mes pairs et mon patron qu'avec mes subordonnés.	1
	B	Je consacre du temps et de l'énergie au développement et à l'amélioration de mes relations personnelles au travail.	2
	C	Je ne développe des relations personnelles au travail que si elles m'aident à accomplir mes tâches.	3
14	A	« Ne dépassez pas les gens en montant, vous risquez de les rencontrer en descendant. »	3
	B	« Rien ne réussit aussi bien que le succès. »	2
	C	« Personne ne se souvient du nom de la personne qui a terminé deuxième d'une course. »	1
15	A	Si j'ai raison, je finirai par gagner.	2
	B	Si j'ai la foi, je finirai pas gagner.	1
	C	J'essaie d'être patient avec les gens, cela paie à long terme.	3
16	A	Les travailleurs produisent bien lorsque leur patron travaille avec eux.	1
	B	La productivité des travailleurs augmente s'ils savent en quoi consiste leur travail dès le départ.	3
	C	Les travailleurs devraient chercher à atteindre de nouveaux sommets.	2
17	A	Je suis heureux lorsque je parviens à convaincre des collègues de faire les choses à ma façon.	2
	B	Tant qu'une décision est bonne, il importe peu qu'elle soit individuelle ou collective.	3
	C	Pour qu'une décision soit mise en œuvre, elle doit être approuvée par tous les membres de l'équipe chargée de la mettre en œuvre	1
18	A	Je travaille bien lorsque j'ai une relation personnelle avec mon patron.	2
	B	Je travaille bien dans les situations où je suis mon propre patron.	1
	C	Je travaille bien lorsque je dois respecter des délais.	3



Feuille de résultats

Transcrivez vos réponses au questionnaire sur cette feuille. Calculez ensuite la somme des trois colonnes et inscrivez le résultat dans les cases « total ».

Plus le score est élevé, plus vous correspondez au profil indiqué dans la colonne, et plus le score est bas, moins vous correspondez au profil indiqué dans la colonne.

Besoin de réussite		Besoin d'affiliation		Besoin de pouvoir	
1.a	1	1.b	2	1.c	3
2.a	2	2.b	3	2.c	1
3.a	3	3.b	2	3.c	1
4.a	1	4.b	2	4.c	3
5.a	3	5.b	2	5.c	1
6.a	2	6.b	1	6.c	3
7.a	1	7.b	3	7.c	2
8.a	2	8.b	3	8.c	1
9.a	2	9.b	1	9.c	3
10.a	3	10.b	1	10.c	2
11.a	2	11.b	1	11.c	3
12.a	1	12.b	2	12.c	3
13.a	2	13.b	1	13.c	3
14.a	3	14.b	1	14.c	2
15.a	2	15.b	3	15.c	1
16.a	1	16.b	3	16.c	2
17.a	2	17.b	1	17.c	3
18.a	1	18.b	2	18.c	3
Total:	34	Total:	34	Total:	40



LEAD



MANUEL PROJET LEAD 2023

ERASMUS+ KA220-VET - Cooperation Partnerships
2021-1-HU01-KA220-VET-000033052
LEAD – LEarning And Development in micro- and small enterprises

LEAD



Co-funded by
the European Union

Ce projet a été financé avec le soutien de l'Union européenne.

Le soutien apporté par la Commission européenne à la production de cette publication ne constitue pas une approbation de son contenu, qui n'engage que ses auteurs, et la Commission ne peut être tenue responsable de l'usage qui pourrait être fait des informations qu'elle contient.