



Agrifood Open Educational Resources for Human Capital Managers

Programme Erasmus

Action: ACTIVITÉ CLÉ 2 - Partenariat stratégique pour l'enseignement et la formation professionnels

Project number: 2017-1-FR01-KA202-037492

“FRESH”

Ressources éducatives ouvertes sur l'agroalimentaire pour les gestionnaires du capital humain

Livre de l'étudiant | Fundación Equipo Humano

January 2020



FUNDACIÓN equipo humano

Index

1. GESTION DU PERSONNEL	4
1.1 PLANIFICATION DU PERSONNEL	4
1.1.1 Modèles commerciaux.....	4
1.1.2 La culture organisationnelle.....	9
1.1.3 Organigramme	12
1.1.4 Description du poste.....	16
1.1.5 Planification du personnel	17
1.2 GESTION DES TALENTS	20
1.2.1 Gestion des talents au sein de l'organisation.....	20
1.2.2 Sélection et recrutement au sein de l'organisation	27
1.3 POLITIQUES DE GESTION DU PERSONNEL	37
1.3.1 Évaluation des performances.....	37
1.3.2 Gestion des connaissances et de la formation	46
2. RELATIONS DE TRAVAIL	51
2.1 LÉGISLATION	51
2.1.1 Se familiariser avec la législation européenne du travail.	51
2.1.2 Application of national Labor Legislation in daily labor matters.....	54
2.2 PREVENTION OF OCCUPATIONAL RISKS	56
2.2.1 Prevention of occupational risks from the perspective of human resources.....	56
3. CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY	57
3.1 EQUALITY AND DIVERSITY	57
3.1.1 SE FAMILIARISER AVEC LA RESPONSABILITE SOCIALE DES ENTREPRISES, L'EGALITE, LA DIVERSITE ET LA LEGISLATION EUROPEENNE CONNEXE	57
3.1.2 SE FAMILIARISER AVEC LA RESPONSABILITE SOCIALE DES ENTREPRISES, L'EGALITE ET LA DIVERSITE AINSI QU'AVEC LA LEGISLATION NATIONALE ET LES AVANTAGES QUI EN DECOULENT.....	58
3.2 CAPACITÉS ET BONNES PRATIQUES	60
4. ENGAGEMENT DES EMPLOYÉS	69
4.1 DÉTECTION ET ANALYSE	69
4.1.1 Communication interne et climat de travail.....	69
4.2 PARTICIPATION ET IMPLICATION	74
4.3 LEADERSHIP	80
4.3.1 Sept styles de leadership.....	82
4.3.2 Comment être un grand leader: des qualités indispensables	86
4.3.3 Les styles de leadership et les types d'organisation.....	87
4.4 WELFARE POLICIES	89
4.4.1 La communication au sein de votre organisation	89
4.4.2 Le travail d'équipe et les rôles	90
4.4.3 Résolution de conflits au sein de l'organisation.....	93
BIBLIOGRAPHY	97

1. Gestion du personnel

1.1 | Planification du personnel

1.1.1 | Modèles commerciaux

L'une des premières sections est celle qui porte sur les modèles commerciaux. Les principaux contenus de cette section portent sur la manière de planifier et de développer avec succès votre plan d'entreprise, les erreurs à éviter une fois que vous avez créé une entreprise avec quelques indications spécifiques, la manière d'utiliser les principaux outils de gestion pour développer une entreprise solide et, si nécessaire, la manière d'utiliser des outils concrets pour changer la manière dont une entreprise a été créée.

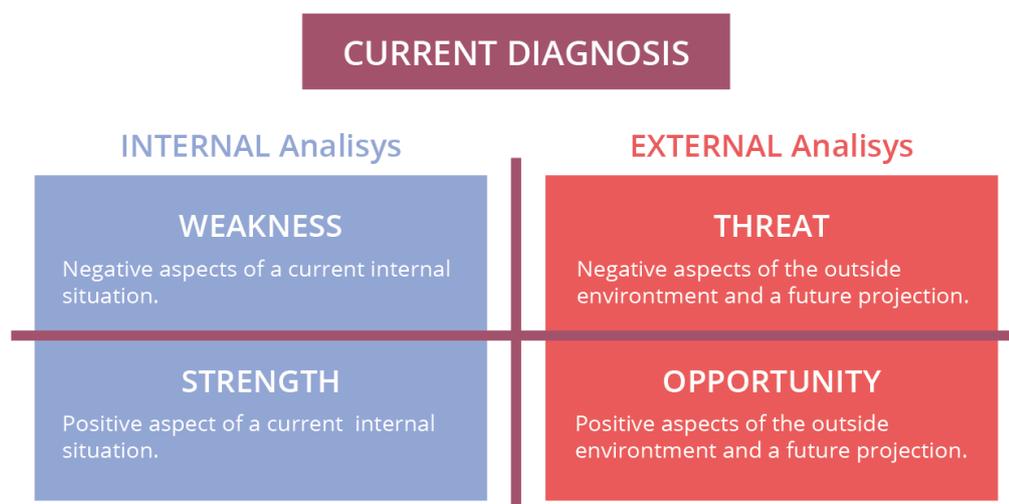
La section "**Planification du personnel**" est divisée en différents domaines:

- Planification des activités.
- La culture organisationnelle de votre entreprise.
- Organigramme.
- Planification du personnel.

SWOT

L'analyse SWOT est une étude qui consiste à identifier les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces d'une certaine entreprise dans son secteur de manière à nous aider à prendre des décisions et à adopter des stratégies en consolidant les forces, en minimisant les faiblesses, en profitant des opportunités et en éliminant ou en réduisant les menaces.

Les photos suivantes vous donnent un aperçu de la structure de base d'un SWOT. Ensuite, chacune de ses composantes est décrite.



ATOUTS

Ce sont les caractéristiques internes de l'entreprise qui facilitent ou aident à atteindre les objectifs fixés.

Exemple de FORCES d'une entreprise:

- Un bon rapport qualité-prix.
- Exclusivité des dessins et modèles.
- Service de livraison rapide.
- Une bonne acquisition en ligne.
- Faites vos achats 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7 sur la boutique en ligne (aucune limite).
- Économies de coûts d'une structure physique et personnelle.
- Très actif dans le RRSS.
- Possibilité d'obtenir des avantages pour le client avec l'offre de rabais de fidélité.
- Emballage écologique : Une bonne image grâce à la sensibilisation à l'environnement.

FAIBLESSES

Ce sont les caractéristiques internes de l'entreprise qui peuvent devenir des obstacles et compliquer la réalisation des objectifs fixés.

Exemple de FAIBLESSES d'une entreprise:

- Société récemment créée.
- Mauvais positionnement sur le web et RRSS - SEO/SEM.
- Impossibilité d'adapter le produit en fonction des clients.
- Peu de financement.
- Mauvaise image de l'entreprise.
- Mauvaise relation avec le distributeur.
- Rareté du réseau de vente.

OPPORTUNITÉS

Ce sont les situations présentées par l'environnement de l'entreprise qui peuvent aider à atteindre les objectifs fixés.

Exemples de POSSIBILITÉS d'une entreprise:

- Croissance exponentielle du commerce électronique.
- Subventions à l'exportation.
- Programme d'aide européen pour le secteur.
- Augmentation de la demande pour le produit.
- Nouvelle loi sur le bonus des frais d'entreprise.
- Incitations fiscales à l'innovation.
- Une nouvelle route pour améliorer les transports.
- Proximité du port pour le transport maritime.

MENACES

Il s'agit des situations que présente l'environnement de l'entreprise et qui peuvent affecter négativement la réalisation des objectifs fixés.

Exemple de MENACES dans une entreprise:

- Forte rivalité dans le secteur.
- Un grand nombre de concurrents.
- Concurrent très puissant (par exemple AMAZON).
- Tendance de consommation peu fiable dans le secteur, les chercheurs d'approvisionnement.
- Prestige de la concurrence déjà établie dans le secteur.
- Un nouveau règlement avec des contrôles plus restrictifs.

- Augmentation des taxes.

Comment puis-je effectuer un SWOT à partir de ma propre entreprise ? Voici quelques questions qu'une entreprise peut se poser pour effectuer une FFPM. Dans les activités spécifiques du cours, vous pouvez trouver des exercices axés sur la réalisation d'une FFPM personnalisée.

QUESTIONS TYPIQUES À POSER DANS UNE ANALYSE DE BÛCHES

STRENGTHS	WEAKNESSES
<p>What do we do the best?</p> <p>Which of our resources are not exclusive?</p> <p>What does the market perceive as a strenght?</p> <p>What elements increase success?</p>	<p>What can we improve?</p> <p>What could be avoided?</p> <p>What does the market perceive as a weakness?</p> <p>What kind of factors decrease success?</p>
OPPORTUNITIES	THREATS
<p>Is there a change of trend?</p> <p>Is there any new regulatory framework?</p> <p>Has stylelife changed somehow?</p>	<p>Is there any technological change?</p> <p>Is there any legal change?</p> <p>Any possible products that substitute yours?</p>

Le SWOT, en général, est un premier pas important pour connaître la situation spécifique de l'entreprise.

BUSINESS PLAN + CANVAS MODEL

MODEL CANVAS aide à élaborer un plan d'entreprise. C'est un moyen de présenter graphiquement votre idée d'entreprise et cela peut aider à visualiser les principaux problèmes de votre modèle d'entreprise.

Il comprend les éléments suivants:

1. Segment de clientèle:

Un segment de clientèle est constitué par le groupe de personnes, d'utilisateurs ou d'organisations pour lesquels l'idée commerciale crée de la valeur. C'est-à-dire les utilisateurs dont vous aidez à résoudre les problèmes ou les besoins que vous aidez à satisfaire. En d'autres termes, les clients potentiels. Si, dans un cas spécifique, il existe différents types de clients, ceux-ci devront également être pris en compte. Les types de clients qui peuvent être ajoutés varient de directs à indirects. Un exemple de clients directs : les utilisateurs finaux d'un produit ; Un exemple de clients indirects : les annonceurs.

2. Proposition de valeur:

La proposition de valeur n'est ni plus ni moins que cet élément différenciateur qui amène les clients potentiels à se décider pour une idée commerciale et non pour celle de la concurrence.

3. Chaînes:

Afin d'offrir une proposition de valeur à nos clients, nous devons également penser aux "canaux". En d'autres termes, comment nous allons fournir notre proposition de valeur à chacun de nos segments de clientèle. Un canal est tout simplement un média qui relie votre projet à vos clients, en communiquant et en délivrant une proposition de valeur pour ledit segment de clientèle.

4. Modèle de relation client-entreprise:

Une fois que les autres sections sont claires, le modèle de relation client-entreprise tente de répondre de manière concise à la manière dont la proposition de valeur sera liée au segment de clientèle.

- **Personnel** : par une communication directe, par exemple : en face à face ou par téléphone.
- **À distance** : lorsqu'une communication indirecte est établie, éventuellement avec l'utilisation de ressources technologiques telles que le courrier électronique, la messagerie ou les boîtes aux lettres.
- **Automatisé** : le service direct à la clientèle est émulé sur la base d'un processus automatisé, généralement à l'aide d'outils informatiques.
- **Individualisé** : un service particulier ou exclusif est offert aux clients.
- **Collectif** : l'attention est portée sur un groupe de clients ou une communauté, organisée en forums, conférences, ateliers.
- **Par l'intermédiaire de tiers** : lorsque notre proposition de valeur atteint le segment de clientèle par des entités ou des services externes à l'entreprise, par exemple : les assistants commerciaux pour les polices d'assurance.
- **Pour le libre-service** : la proposition de valeur est fournie de telle manière que les clients prennent soin d'eux-mêmes.
- **La co-création**: le segment de clientèle doit être une partie active de la proposition de valeur.

5. Source de revenus:

Il s'agit, d'une manière pratique, du type de revenu que vous pouvez avoir. Ces types de revenus peuvent varier en fonction de la fréquence (ponctuelle, récurrente), de la raison pour laquelle ils sont perçus (vente, location, versements) ou des politiques de prix utilisées.

6. Ressources à votre disposition:

Cette section se concentre sur les ressources dont dispose l'entreprise et répond à la question de savoir quelles sont les ressources clés dont votre entreprise a besoin pour aller de l'avant. Quels sont les besoins en termes matériels et humains qu'exige le fonctionnement de l'entreprise.

7. Activités à réaliser:

Dans le cas spécifique des entreprises du secteur agroalimentaire, il s'agit de toutes les activités de production qui vont être mises en œuvre ainsi que la conception, la production et la distribution des produits. La production est l'activité dominante au sein des entreprises manufacturières qui fabriquent des produits.

8. Partneaires participants:

Si l'entreprise a plusieurs partenaires, le modèle de toile tente de répondre à la question de savoir ce que les partenaires peuvent faire de mieux pour l'entreprise ou l'idée de produit, et donc enrichir leur modèle d'entreprise. Selon le type de partenaires en charge à un moment donné, ces partenaires peuvent apporter différents aspects.

9. Structure des coûts:

Elle consiste essentiellement à identifier les coûts, à les classer et à les affecter à chacun des éléments du modèle d'entreprise en question. Cette structure est principalement composée des coûts liés aux ressources clés, aux activités clés et aux partenaires clés.

L'objectif final est de quantifier l'investissement nécessaire pour soutenir le modèle d'entreprise, ce qui est essentiel pour vérifier la viabilité économique et évaluer sa rentabilité.

**Vous pouvez trouver un modèle de toile dans les exercices proposés pour l'unité 1.1*

Grâce à la méthode CANVAS, qui développe les parties indiquées ci-dessus, il est possible d'élaborer ce que l'on appelle le plan d'entreprise. Le **plan d'affaires** est un document qui identifie, décrit et analyse un projet en cours (dans une période de temps donnée), en tant que nouvelle activité ou opportunité commerciale.

Le plan doit examiner la viabilité technique, économique et financière, et développer toutes les procédures et stratégies nécessaires à la réalisation des objectifs définis.

La préparation d'un plan d'entreprise couvre deux objectifs spécifiques:

1. D'une part, il permet à la direction de l'entreprise ou au promoteur du nouveau projet, de réaliser une étude de marché exhaustive qui fournira les informations nécessaires pour réaliser un positionnement correct du projet et déterminer avec suffisamment de certitude sa viabilité. D'autre part, le plan d'entreprise permettra de développer les mesures stratégiques nécessaires dans chaque domaine fonctionnel spécifique pour atteindre les objectifs que le plan lui-même aura prévus. Une fois en place, le plan servira d'outil interne pour évaluer les progrès de l'entreprise et ses écarts par rapport au scénario prévu, et de source d'informations précieuses pour la budgétisation et l'établissement de rapports.
2. D'autre part, dans sa version exécutive, le Business Plan sert de carte de visite pour les tiers, les banques, les investisseurs, les institutions privées, les organismes publics et les autres agents impliqués lorsque tout type de collaboration, d'aide et de soutien financier est requis.

Parmi les ressources disponibles, vous pouvez télécharger un document contenant les différentes parties d'un plan d'entreprise et quelques clés sur la manière de le développer.

Les 10 erreurs à éviter lors de l'engagement

Réf. Agustín Cuenca en tant que fondateur d'entreprises Internet est génial : il a travaillé comme PDG et fondateur à Qarana (il doit valoir 150 millions de dollars), il a créé des projets comme Play Wireless, Wimba Robotics ou Niuco Educación ou ICOFunding.com. En d'autres termes, il sait de quoi il parle car il l'a vécu de première main.

Now he is the founder and CEO of ASPgems, a company of specialized software solutions adapted to each of his clients. One of his latest projects is Neurok, an online training platform for learning by sharing.

Il est aujourd'hui le fondateur et le PDG d'ASPgems, une entreprise de solutions logicielles spécialisées adaptées à chacun de ses clients. L'un de ses derniers projets est Neurok, une plateforme de formation en ligne pour l'apprentissage par le partage

Même s'il s'agit d'un profil et d'un secteur indépendants, Cuenca conseille de ne pas s'accrocher aveuglément à l'idée initiale, mais de la lancer et de la laisser évoluer, par exemple. Ou qu'il ne faut pas confondre les rôles de fondateur et de travailleur. Voici selon lui les erreurs à ne pas faire:

1. Penser que l'idée d'entreprise est la chose la plus importante
2. Confondre les rôles des employés, des partenaires et des fondateurs

3. Baser le plan d'entreprise sur une analyse des risques
4. Ne pas penser que les choses peuvent mal tourner
5. Ne pas penser à la trésorerie
6. Travailler uniquement pour les investisseurs
7. Modifier le plan d'entreprise une fois que l'entreprise est en activité
8. Adapter des procédés et idées non adaptés
9. Commencer pour de mauvaises raisons (par exemple, de l'argent au lieu de quelque chose qui vous passionne)
10. Pas d'études, pas d'apprentissage

Ressources : dans la section Ressources de la plateforme en ligne FRESH, vous pouvez trouver des documents et des informations qui aident à élaborer une analyse SWOT (faiblesses, menaces, forces et opportunités) ; un modèle de canevas pour mieux visualiser les différentes parties de celui-ci et pouvoir le compléter, en plus d'une structure ou d'un modèle de plan d'affaires qui en comprend les parties de base. Ce dernier document comprend des questions rhétoriques afin de mieux développer les parties d'un plan d'affaires.

1.1.2 | La culture organisationnelle

Généralement, ces croyances et valeurs partagées ne sont pas explicites, ne sont pas définies, écrites ou documentées, elles sont implicites. Les gens les connaissent au jour le jour, par la façon dont ils travaillent dans l'entreprise. Bien que non explicite, la culture organisationnelle peut faire la différence entre le succès et l'échec. C'est l'ensemble des perceptions, sentiments, attitudes, habitudes, croyances, valeurs, traditions et formes d'interaction au sein des groupes et entre eux dans toutes les organisations.

La culture organisationnelle peut faciliter la mise en œuvre de la stratégie s'il existe une forte cohérence entre les deux ou, au contraire, empêcher ou retarder sa mise en œuvre. Si l'on accepte le principe que la stratégie d'entreprise, en plus de conduire l'entreprise vers la réalisation de certains objectifs économiques, sert de guide dans sa recherche constante d'amélioration de son fonctionnement, on peut donc en déduire que la culture peut influencer et influence effectivement les résultats de l'activité de l'entreprise.

Il est important de garder à l'esprit que la culture de l'entreprise peut avoir un impact significatif sur l'activité de la société, il est donc important qu'elle soit constamment révisée dans le but de s'assurer que les objectifs sont atteints.

La culture n'est pas quelque chose d'éternel, de stable et d'invariable. C'est quelque chose qui se crée au fil du temps et qui peut changer avec l'évolution de l'organisation. En outre, la culture organisationnelle n'est pas quelque chose qui appartient simplement à une organisation. La culture peut être typique d'une division, d'un département ou d'une équipe de travail. Ce n'est pas bon ou mauvais en soi, cela dépendra de la situation et de la manière dont il est nécessaire de développer le travail pour atteindre les objectifs organisationnels.

Caractéristiques de la culture organisationnelle:

La culture d'entreprise présente certaines caractéristiques qui sont essentielles pour obtenir un impact positif à la fois sur les relations humaines et sur la projection de l'organisation. Il appartient à chaque entreprise de les appliquer ou de les ajuster en fonction de sa vision. Il s'agit là de quelques caractéristiques essentielles:

- **L'espace physique** : L'espace physique d'une organisation affecte et peut également impliquer l'idée de la culture d'une entreprise. Parmi ces éléments, on peut citer la manière de distribuer et de délimiter l'espace (espaces communs, ouverts, fermés, sécurité, distribution équitable, etc.), les éventuelles décorations personnelles et/ou d'entreprise (photos personnelles, photos de travail, titres professionnels ; logo de l'entreprise ; produits d'exposition ; décoration ostentatoire) et même la fonctionnalité de l'espace (présence/absence d'espaces sociaux, ordre, propreté, temps de détente).
- **Tolérance au risque** : désigne le degré de liberté dont disposent les employés pour prendre des décisions risquées.
- **Proactivité** : désigne le degré d'indépendance dont disposent les individus pour prendre des décisions pour eux-mêmes au sein de l'organisation.
- **Identité** : se réfère non seulement à l'image de l'entreprise (identité graphique, logo, couleurs distinctives, etc.), mais aussi au degré de cohérence. Plus l'identité est cohérente, plus elle sera durable dans le temps. Il s'agit normalement du degré d'identification des personnes qui travaillent dans l'entreprise. Dans les cas les plus superficiels, elle fait également référence au style, à l'apparence ou à l'habillement imposés par l'entreprise, à la liberté et à l'individualité du style ou à d'autres éléments connexes.
- **Culture partagée** : désigne les valeurs, les croyances et les comportements partagés par les membres de l'organisation.
- **Modèle communicationnel** : implique une hiérarchie en termes de fonctions et de processus dans la communication interne de l'entreprise. La communication est un élément essentiel pour la formation et le maintien de la culture organisationnelle d'une entreprise. Parmi les éléments importants, on peut citer les procédures permettant d'établir l'échange d'informations et d'idées (courrier, téléphone, face à face, etc.) ; les facilités pour trouver certaines personnes dans l'organisation (facilités, beaucoup d'administration, disponibilité) ou la manière dont les réunions peuvent être demandées ou formalisées (formelles, entre collègues, personnes nécessaires en leur sein, opinions répondues, etc.)
- **Contrôle** : une caractéristique permettant de valider la fluidité des processus dans les organisations est le degré de supervision directe des employés. En général, plus le degré ou le nombre de superviseurs est élevé, moins les processus sont fluides.
- **Incitations** : la culture d'entreprise doit envisager l'existence ou non d'un système d'incitation, ainsi que les critères avec lesquels les salariés peuvent en bénéficier : productivité, ancienneté, etc. L'un des plus importants est la mission, la vision et les valeurs d'une entreprise, liées à la culture organisationnelle.

L'un des plus importants est la mission, la vision et les valeurs d'une entreprise, liées à la culture organisationnelle

Ces trois concepts définissent les objectifs de l'organisation et sont également une partie fondamentale de la définition de la culture d'une organisation puisqu'ils sont à la base des autres concepts.

Dans de nombreux cas, les objectifs de l'entreprise détermineront, d'une manière ou d'une autre, comment les atteindre et comment les employés doivent se comporter sur leur lieu de travail.

Avoir une mission, une vision et des valeurs bien définies est essentiel pour le développement d'une culture organisationnelle appropriée aux objectifs d'une entreprise. La cohérence est essentielle pour que les travailleurs acceptent et internalisent la culture de leur organisation.

Mission

Elle définit la raison d'être de l'entreprise, les besoins qu'elle couvre avec ses produits et services, le marché sur lequel elle se développe et l'image publique de l'entreprise ou de l'organisation.

La mission de l'entreprise répond à la question suivante : pourquoi l'organisation existe-t-elle ?

Lorsque nous définissons la mission de notre organisation, nous devons garder à l'esprit que 3 éléments fondamentaux doivent être présents:

- Description de ce que fait l'organisation (ce qu'il faut faire).
- Qui est l'objectif de notre travail (qui va le mettre en œuvre).
- Ce qui est unique dans l'organisation (ce qui nous différencie des autres).

Quelques autres réponses:

- Dans quel but la société a-t-elle été créée ? (idée originale, besoins, satisfaction, etc.)
- Qu'est-ce que l'entreprise connaît bien ? (diagnostic, produits, sélection personnelle, etc.)
- Que manque-t-il à l'entreprise pour conserver ses employés ? (sécurité, changement de promotion, développement personnel et professionnel, etc.)

Vision

Définir et décrire la situation future que l'entreprise veut avoir. L'objectif de la vision est de guider le contrôle et d'encourager l'organisation dans son ensemble à atteindre l'état souhaité.

La vision d'une entreprise est la réponse à la question suivante: comment voulons-nous que notre entreprise/organisation soit dans les années à venir?

- Quelle est la position de l'entreprise par rapport à la place qu'elle veut occuper dans son secteur dans les années à venir ? (En termes de ventes, de rentabilité, de qualité, d'innovation, etc.)
- Y a-t-il une entreprise dans le même secteur ou dans un autre, même mondial, à laquelle l'entreprise voudrait ressembler ?
- En tant que travailleur, que souhaitez-vous que l'entreprise réalise / convertisse pour que, en tant que travailleur, vous soyez engagé et fier ?

Il est important que la vision de l'entreprise soit partagée par le plus grand nombre possible de travailleurs. Pour établir un avenir à long terme et une évolution positive, il est essentiel que les aspirations des travailleurs puissent être satisfaites et qu'ils aient le sentiment de participer à l'avancement de l'organisation.

Valuers

Elle définit l'ensemble des principes, croyances et normes qui déterminent la gestion de l'organisation. Les valeurs sont des principes directeurs qui guident et partagent les membres d'une organisation.

L'objectif fondamental de la définition des valeurs d'entreprise est d'avoir un cadre de référence qui inspire et régule la vie de l'entreprise.

Les valeurs sont l'un des piliers fondamentaux de la culture de l'organisation, bien que ce ne soit pas le seul, bien sûr. Il est très important de les définir d'une manière cohérente avec les objectifs de l'entreprise. Si vous voulez que les travailleurs aient le sentiment de faire partie de l'organisation et collaborent à l'évolution et à la recherche de la vision, ces valeurs doivent être partagées et acceptées par tous, elles ne doivent jamais être imposées.

Quelques questions pour travailler sur les valeurs:

- Quelles sont les valeurs considérées comme importantes dans l'entreprise ? (Qualité du service, orientation client, travail d'équipe, orientation résultats, etc.)
- Comment les valeurs se reflètent-elles dans le travail quotidien ?
- Quelle est l'importance de chacune de ces valeurs dans l'entreprise ? (Sur une échelle de 1 à 5 par exemple)

Exemples de valeurs:

- Orientation vers le client.
- Engagement de résultats
- Durabilité
- Intérêt pour les personnes
- Responsabilité sociale
- Intégrité

Ressources : pour voir des exemples de la mission, de la vision et des valeurs du secteur agroalimentaire et savoir comment les développer, les documents 4 et 5 sont disponibles dans la section ressources de la plate-forme en ligne FRESH. Le document 6 est un exercice de réflexion visuelle qui peut aider à décrire l'aspect d'une entreprise aujourd'hui et qui peut aider à avoir une vision plus large de

1.1.3 | Organigramme

L'organigramme d'une entreprise consiste en une représentation graphique informative de la structure de l'entreprise. Il **représente les employés et les ressources humaines de l'entreprise**, ainsi que les structures des **départements**, et constitue un bon aperçu des relations hiérarchiques au sein de l'organisation.

Chaque entreprise aura son propre organigramme qui dépendra de son activité, de son volume de production et de sa culture d'entreprise.

La préparation d'un organigramme sert à:

- Établir formellement des hiérarchies entre les différents postes et services.
- Clarifier les responsabilités et les charges de travail (processus, communication, etc.).
- Refléter le rôle de chaque poste dans chaque entreprise.
- Il facilite la vision globale de l'organisation aux nouvelles incorporations.
- Clarifie la dépendance hiérarchique.
- Formaliser les relations internes.

Il est commode d'avoir différents organigrammes, généraux (entreprise), spécifiques (domaines ou départements, processus), fonctionnels (tâches à accomplir par chacun) ou relationnels, en fonction de l'utilisateur de l'organigramme et de son objectif.

Un organigramme bien défini facilite à la fois la gestion quotidienne et la planification stratégique. Certains des éléments de base dont disposent toutes les entreprises sont présentés dans les points suivants:

- **Management** : la partie de la direction de l'entreprise. Ils sont chargés de prendre les décisions importantes pour l'organisation.
- **Ligne médiane** : comprend tous les cadres intermédiaires de l'entreprise. On peut dire qu'ils sont le lien entre la direction générale et la ligne d'opérations de l'organisation.
- **Noyau des opérations** : composé des travailleurs qui sont directement liés à la production du bien ou du service et à sa distribution.

D'autres composantes de l'entreprise peuvent l'être:

- **Technostructure** : il s'agit d'analystes extérieurs à la direction de l'entreprise qui analysent et présentent les changements apportés à la structure de l'entreprise (extensions, restructurations, etc.) pour la rendre plus efficace.
- **Personnel de soutien** : il s'agit d'une partie de l'entreprise qui ne collabore pas directement à l'exécution de l'activité, mais qui se consacre à des fonctions de soutien pour une meilleure performance. Ils peuvent ne pas faire partie de l'entreprise, mais être sous-traités (par exemple, des consultants).

Cependant, tous ces éléments ne sont pas présentés dans l'organigramme de l'entreprise car, selon le secteur et le type d'entreprise, ils peuvent varier. Dans le cas de l'entreprise du secteur agroalimentaire, il y en aura une qui représente la direction, les ressources humaines et plus tard le centre d'opérations et, en dessous, les employés de soutien. Cela dépendra également de la taille de l'entreprise, indépendamment du fait qu'elle provienne du même secteur.

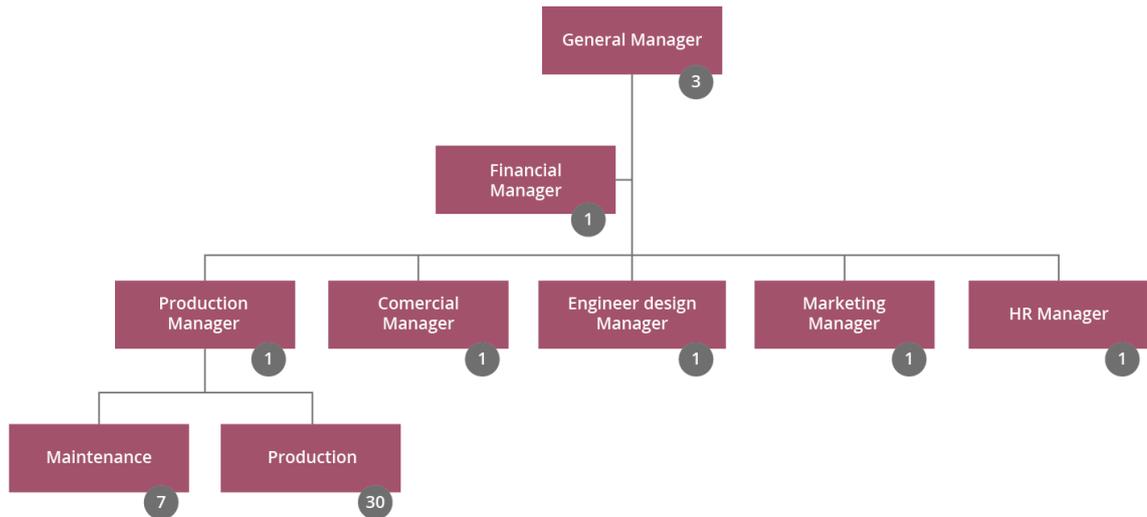
Types d'organigrammes

Vous trouverez ci-dessous les organigrammes les plus étendus des organisations :

Une organisation simple

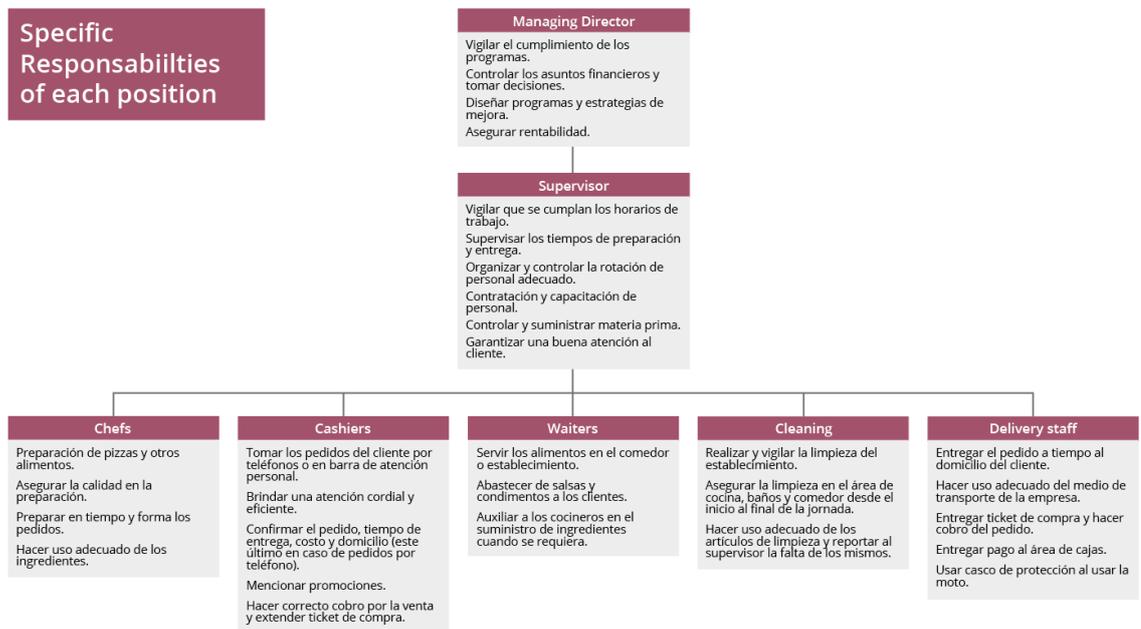
Les plus courantes dans les petites et moyennes entreprises. Elle concerne principalement les gestionnaires et le noyau des opérations, et ne comporte pas les autres éléments possibles.

Cette structure permet une communication fluide entre la direction et les opérateurs, un point essentiel lorsqu'il s'agit de nouvelles entreprises qui s'adaptent à l'environnement et doivent être flexibles.



Organigramme fonctionnel

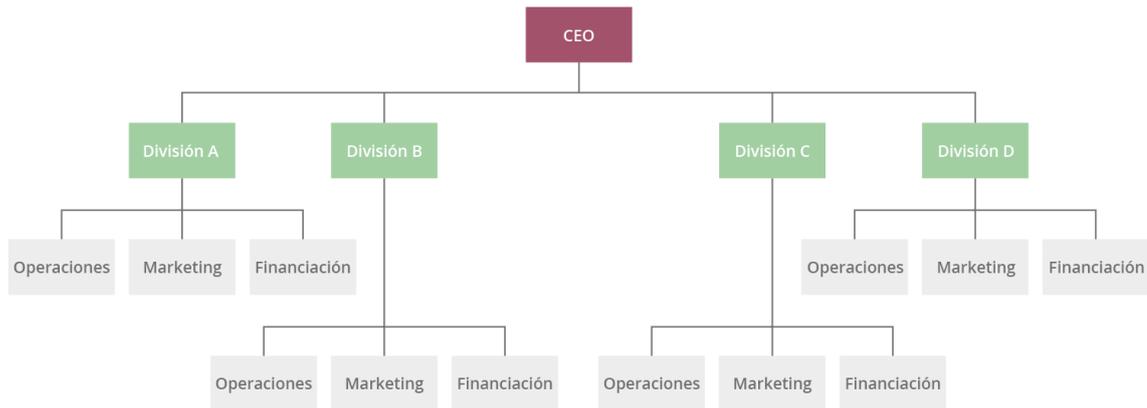
Cette représentation comprend les principales fonctions attribuées aux différents postes de travail, ainsi que les unités et leurs interrelations. Ce type d'organigramme est très utile pour former le personnel et présenter l'organisation de manière générale.



Formulaire divisionnaire

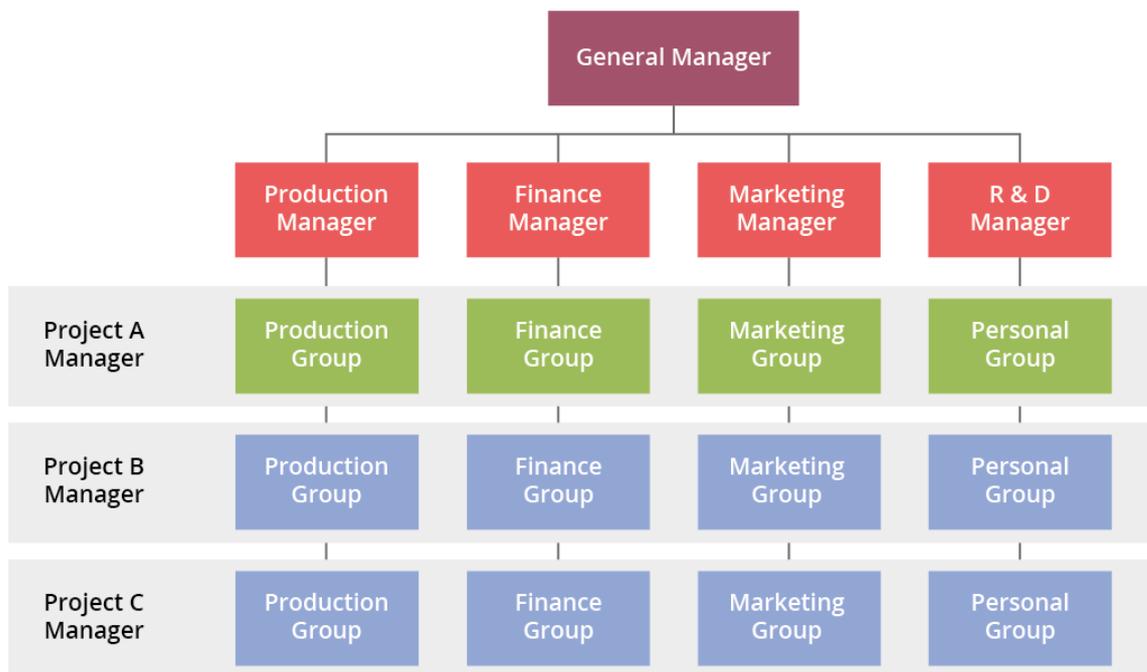
Typique des grandes entreprises qui ont besoin d'une structure plus complexe en raison du type de travail qu'elles effectuent ou de leur taille.

Elle a une structure dans laquelle tous les éléments apparaissent mais le cœur des opérations est formé par d'autres structures organisationnelles complètes. Il s'agit donc d'une très large hiérarchie dans l'entreprise, comme le montre le tableau ci-dessous.



Structure de la matrice

Elle représente une structure d'entreprise dans laquelle les employés participent à des projets spécifiques tout en continuant à exercer leurs fonctions. Deux canaux sont utilisés : d'une part, la hiérarchie principale ; d'autre part, des programmes/projets spécifiques.



Comment faire l'organigramme d'une entreprise étape par étape ?

Tout d'abord, vous devez considérer qu'une même personne peut occuper plusieurs services en même temps ; plusieurs services peuvent être réunis en effectuant des tâches à partir d'une même personne, et vous pouvez même avoir un ou plusieurs services externalisés.

Une fois que l'on a cela à l'esprit, les étapes de base pour réaliser un organigramme seraient les suivantes:

1. Faites une liste avec tous les départements possibles de votre entreprise.
2. Définissez, dans la mesure du possible, les fonctions à remplir dans chaque service et la personne qui serait chargée de les exécuter.

3. Faites un petit croquis sur papier et crayon ou avec certains programmes de bureau. Les exemples ci-dessus peuvent servir d'inspiration.
4. Analyser que les départements et leurs fonctions ont été correctement identifiés. Des modifications peuvent être apportées ultérieurement.
5. Communiquer l'organigramme aux employés afin qu'ils connaissent leurs supérieurs et le fonctionnement interne de l'entreprise.

Le fait d'avoir formalisé et mis à disposition de l'ensemble du personnel l'organigramme:

- Il facilite la vision globale de l'organisation pour les nouvelles incorporations
- Clarifie la dépendance hiérarchique
- Formalise les relations internes

Ressources : Des organigrammes téléchargeables et modifiables sont disponibles dans la section Ressources, afin d'avoir une distribution et une organisation interne plus claires. Le contenu de ce module peut aider à modifier ceux disponibles sur la plateforme et à les adapter aux différentes réalités.

1.1.4 | Description du poste

Comme son nom l'indique, il s'agit d'un **document qui détaille et clarifie les aspects essentiels d'un poste de travail (responsabilités, interrelations, etc.)**. Plus précisément, le document couvre généralement les aspects suivants:

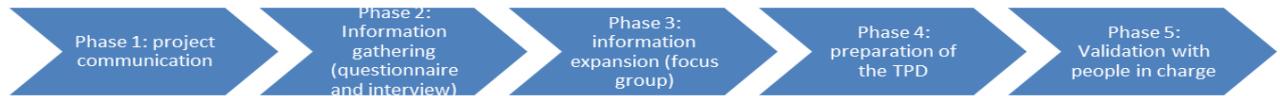
- Nom du poste
- Formation requise
- Déclaration de mission
- Dépendance hiérarchique et position dans l'organigramme
- Relations interministérielles
- Principales responsabilités et fonctions
- Profil de compétences (compétences générales et spécifiques)
- Type de lien avec l'entreprise
- Fourchette des salaires

C'est ce que l'on appellerait un projet d'analyse et de description de poste auquel peuvent participer tous les dirigeants de l'entreprise, y compris les employés occupant ces mêmes postes et ayant plus d'expérience.

Quels sont les objectifs du projet d'analyse et de description des emplois?

- A. *Synthétiser et formaliser les aspects fondamentaux (clés) des emplois, afin qu'ils servent de **référence pour le bon fonctionnement de l'entreprise.***
- B. *Favoriser une vision **commune de l'organisation***
- C. ***Impliquer le personnel** dans un processus interne et transversal, tel que le DPT.*
- D. *Établir la **base du développement futur de l'évaluation des performances.***

PHASES DU PROJECT:



Les résultats attendus à l'issue de ce processus sont une plus grande agilité et un meilleur contrôle des processus suivants:

- Recrutement et sélection du personnel
- Amélioration de la clarté fonctionnelle
- Éviter les chevauchements ou les lacunes dans les fonctions
- Planification de la formation
- Processus de qualité

Afin de recueillir les informations nécessaires à la réalisation des descriptions de poste, il est recommandé de combiner **différentes méthodes de collecte d'informations, de manière** à intégrer les informations clés sur l'entreprise et les emplois qui la composent.

- **Questionnaire** : Il permettra de définir les différentes compétences et leur définition afin que, selon le service et le poste, une série de compétences soient sélectionnées et hiérarchisées.
- **Entretiens individuels** : à partir desquels nous extrairons toutes les informations sur le poste fournies par un échantillon de personnes qui occupent actuellement le poste en question.
- **Groupe de discussion** : création de groupes de discussion pour présenter et mettre en contraste les aspects liés à l'organigramme et aux unités ou fonctions hiérarchiques, ainsi que pour discuter des compétences clés de l'organisation (générales ou d'entreprise) et des compétences clés du poste (spécifiques).

Ressources : Dans la section "ressources", vous trouverez un exemple de description de poste (DPT), accompagné d'une série de questions permettant d'extraire les questions de base. De même, un document de conseils est inclus pour élaborer une DPT de qualité.

1.1.5 | Planification du personnel

La planification du personnel est un processus qui vise à anticiper les besoins en ressources humaines dans une entreprise, tant pour le présent que pour l'avenir, afin d'atteindre les objectifs fixés.

En d'autres termes, elle cherche à qualifier et à quantifier le nombre de personnes qui optimisent les résultats à court, moyen et long terme, information clé qui peut faire la différence entre les profits et les pertes.

En d'autres termes, d'une part, une entreprise dont les effectifs sont inférieurs au nombre optimal ne parvient pas à atteindre les objectifs fixés (ce qui entraîne des retards dans la production, par exemple) et, d'autre part, avec un nombre plus élevé, des coûts inutiles seront engagés.

La planification des modèles peut offrir les avantages suivants:

- Identifier les besoins actuels et futurs en personnel ;
- Obtenez un modèle avec des dimensions réalistes pour chaque moment ;

- Promouvoir la promotion et la qualification du personnel (plans de carrière), en tenant compte à tout moment des besoins de l'entreprise ;
- Augmenter la motivation au travail.

La planification de la main-d'œuvre englobe un ensemble de plans qui sont fondamentaux pour que les entreprises puissent disposer d'une main-d'œuvre performante, c'est le cas:



Le **processus de planification du personnel** comprend les phases suivantes:



Phase 1. Recueillir des informations qualitatives et quantitatives sur l'ensemble de la structure de l'entreprise, dans le but de connaître les effectifs et les activités de chacun (organigramme, description de poste, rotation du personnel, etc.)

Phase 2. Grâce à l'analyse précédente, l'entreprise sait de quelles ressources elle dispose ainsi que les besoins qui se présenteront et qui ne sont pas couverts. Il est également important de prendre en considération le fait que de nombreuses entreprises sont plongées dans des besoins qui varient considérablement dans le temps, par exemple la saisonnalité. C'est à ce stade qu'un accent particulier serait mis sur la planification de la main-d'œuvre, en désignant les emplois, les activités et les responsabilités de chaque travailleur ou groupe de travailleurs, principalement sur la base de l'activité des années précédentes.

Phase 3. Mettre en œuvre une stratégie de dotation en personnel pour répondre aux résultats. Augmenter, réduire ou maintenir le personnel pour répondre aux besoins, et le personnel peut être

transféré vers de nouvelles fonctions si ses compétences ne sont pas utilisées (par exemple, contrats de travail temporaires, mobilité fonctionnelle (pour des raisons organisationnelles), etc.)

Phase 4. Enfin, évaluer la stratégie appliquée et, si nécessaire, procéder à de nouvelles révisions et à une nouvelle planification. Comme indiqué ci-dessus, la planification peut être basée sur l'expérience, les rapports précédents ou les résultats d'évaluation.

Les modèles peuvent être planifiés à court, moyen ou long terme:

1. **Planification à court terme** : il s'agit de planifier pour une période allant jusqu'à un an. C'est là que vous prévoyez ce qui affectera l'entreprise à court terme, par exemple, les départs à la retraite, les licenciements, les congés, etc. (voir exemple 1). L'analyse à court terme permet aux entreprises de savoir quels sont les besoins en personnel pour assurer la production. Cependant, il est également important de savoir combien de personnes sont nécessaires dans la production et dans le domaine administratif, c'est-à-dire la main-d'œuvre directe et indirecte.

A. **Le travail direct** peut être prévu avec la formule suivante:

$$\text{Besoin de personnel} = \frac{\text{Nombre d'unités à produire annuellement}}{\text{Unités produites par heure} \times \text{nombre d'heures par an}}$$

B. **Le travail indirect (administrative)** peut être prévu grâce à une analyse des critères organisationnels éprouvés ou basés sur l'expérience et des charges de travail prévues. (Voir les exemples 3 et 4, respectivement).

2. **Effectifs à moyen et long terme** : lors de l'estimation des besoins en personnel pour une période de 3 et 10 ans. Cela est associé à une conformité plus complexe, car les facteurs qui influencent le personnel varient davantage.

Les méthodes statistiques suivantes peuvent être utilisées pour estimer la planification à moyen et long terme:

- A. **Extrapolation des tendances** : c'est une méthode basée sur des données historiques.
- B. **Corrélation et régressions**
- C. **Modèles de prévision** : C'est la méthode qui permet de faire des estimations basées sur des variables attendues et inattendues.
- D. **Les méthodes de prévision non quantitatives** : elles reposent sur l'avis d'experts ou de spécialistes et sont souvent appliquées en complément des méthodes susmentionnées.

Vous trouverez ci-dessous quelques exemples de questions qui permettent de comprendre la situation de l'entreprise:

- Combien de salariés mon entreprise compte-t-elle ? Et, combien de travailleurs ai-je besoin dans mon entreprise ?
- Quelles sont leurs compétences techniques ? Et quelles sont les compétences techniques qu'ils doivent posséder ?
- Dans quel service se trouvent-ils ? Sont-ils là où ils devraient être ? Dans quels autres départements pourraient-ils se trouver ?
- Quelles sont leurs responsabilités ? Quelles fonctions exercent-ils ? et que doivent-ils faire ?

- Les travailleurs ont-ils une formation, dois-je former mon personnel ou engager du personnel formé, combien doivent être formés ?
- Les compétences de mes travailleurs sont-elles utilisées ?
- Avec l'arrangement actuel, est-ce que j'optimise la production ?
- Quels changements puis-je apporter pour optimiser les emplois dans mon entreprise afin de mieux utiliser les ressources et les avantages économiques ?

Ressources : Dans la section "ressources", vous trouverez des exemples de diagrammes. A leur tour, les exemples de politiques d'entreprise se rapportent à diverses sections : formation, leadership, participation des employés et autres exemples réels. Ces types de pratiques sont transversales dans la gestion des personnes.

1.2 | Gestion des talents

1.2.1 | Gestion des talents au sein de l'organisation

La gestion des talents est un processus qui apporte une valeur ajoutée à votre organisation dans chacune de ses phases. La gestion des talents vise à **conserver les actifs les plus précieux de votre entreprise afin de** fidéliser vos talents et d'être efficace.

La gestion des talents dans votre entreprise consiste à estimer les connaissances, les compétences et les performances nécessaires et/ou souhaitables pour obtenir une création de valeur maximale. Cela vous permettra de concevoir l'ensemble des politiques et des pratiques nécessaires pour orienter les aspects liés à votre capital humain.

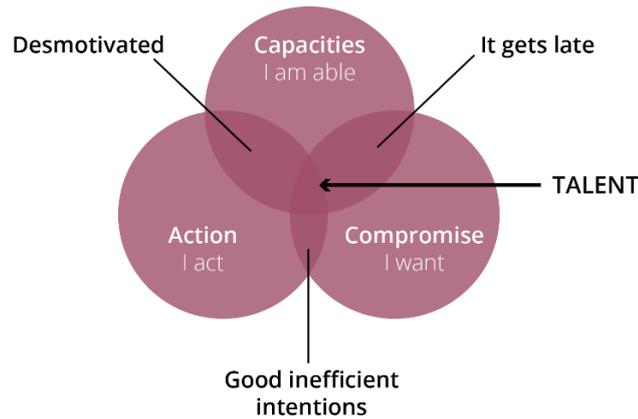
En général, dans le cadre de la gestion et du développement des talents, on trouvera une relation avec des sections du module telles que le recrutement, la formation et/ou l'évaluation des performances.

LES ÉTAPES DE LA GESTION DES TALENTS:

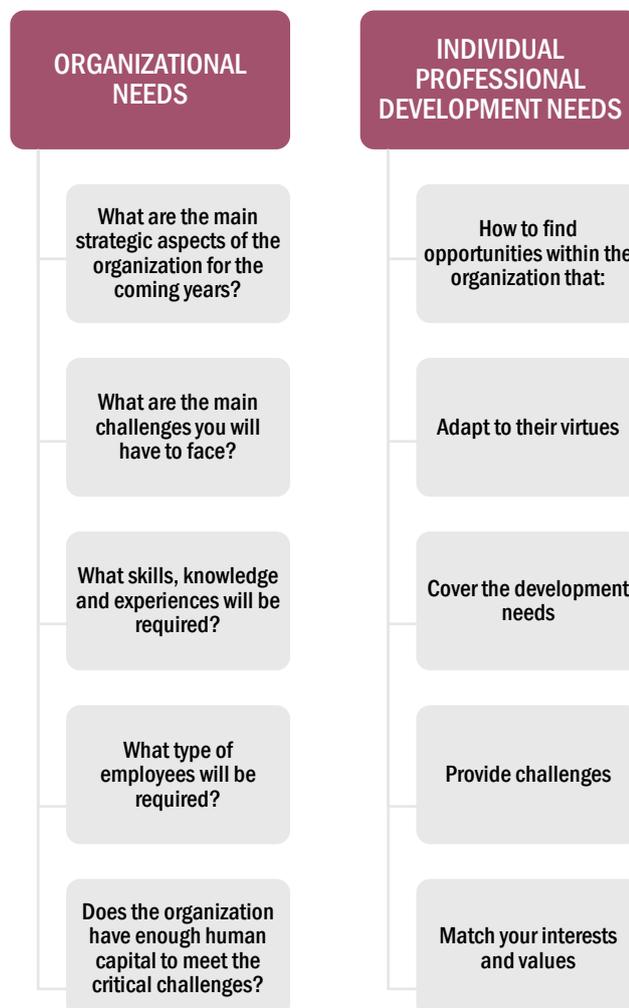
1. Définir le talent

Pour que le processus de gestion des talents soit couronné de succès, nous devons définir correctement ce qu'est un talent. En ce qui concerne le domaine d'activité, nous définirons les caractéristiques du talent pour l'organisation, telles que les compétences, les aptitudes et les valeurs souhaitées, en accord avec la mission et les valeurs de l'entreprise. En d'autres termes, il n'est pas facile de définir le talent... Le talent est défini en fonction des besoins de l'entreprise, de ses clients, de son mode de fonctionnement, du style de leadership, du poste, etc. Il s'agit d'un terme complexe qui dépend des caractéristiques de chaque entreprise.

En résumé, le talent peut se résumer par le pouvoir, la volonté et l'action:



En bref, il est essentiel de parvenir à une **bonne adéquation entre les besoins commerciaux de votre organisation et les besoins individuels de chaque employé**. Voici des questions dont les réponses permettent de situer les besoins actuels et futurs d'une entreprise :

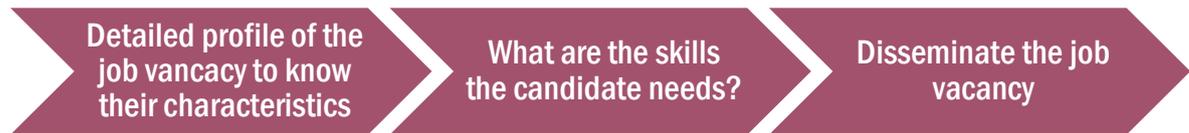


2. Attirer les talents

Pour attirer les talents, il est nécessaire de générer une marque en tant qu'employé, en obtenant une plus grande visibilité pour le talent que vous voulez capturer. Il faut analyser où en est l'entreprise et

où la diriger, en l'orientant vers la recherche active de nouveaux talents et en générant de nouveaux contacts.

Attirer de nouveaux employés donnera de la valeur à votre entreprise. **Il est très important que vous connaissiez les qualités que possède l'entreprise et que vous vous y fassiez pour pouvoir attirer les différents candidats et atteindre les buts et objectifs qui vous sont proposés.** La personne chargée d'attirer les candidats à l'emploi doit s'appuyer sur trois aspects fondamentaux pour réaliser efficacement ce recrutement.



Pour ce faire, vous devriez:

Rédigez en détail le profil que vous recherchez (responsabilités, expérience minimale dans le poste, exigences linguistiques, disponibilité pour voyager, etc.)). Pour ce point, vous pouvez consulter la partie Description de "Poste de travail".

D'autre part, **décrivez les compétences dont dispose le candidat pour se qualifier pour un emploi (leadership, compétences de communication, etc.)**.

Enfin : **avoir la capacité de promouvoir le poste de manière professionnelle, sérieuse et attrayante (par le biais du site web de l'entreprise, des salons de l'emploi, de la diffusion auprès des employés, etc.)**. Cette partie se trouve dans la section Sélection et recrutement.

La créativité est essentielle pour attirer les talents, car la personne chargée du recrutement doit utiliser différentes ressources qui sont motivantes. En outre, nous devons également avoir la capacité de faire un choix en optimisant les coûts et en nous appuyant avec souplesse sur les nouveaux réseaux sociaux, les accords avec les universités ou les promotions internes.

Comment attire les talents, de manière très simple:

1. Travailler pour la marque en tant qu'employeur.
2. Faire des travailleurs des ambassadeurs des entreprises.
3. Définissez clairement le type de talent que vous recherchez.
4. Recherchez activement de nouveaux talents dans les salons, les forum, les universités...
5. Tener á jour une base de données des candidats.

HOW TO ATTRACT TALENT



HOW **NOT** TO ATTRACT TALENT



Comment ne pas attirer les talents:

1. Donner une image irréaliste de l'entreprise vers l'extérieur.
2. Ne pas prendre soin de vos employés et qu'ils mal de l'entreprise.
3. Ne rester qu'avec les candidats qui montrent de l'intérêt.
4. Ne pas publier les profils et les valeurs que vous recherchez chez les candidats.

3. Valoriser le talent

Pour évaluer les talents, il est conseillé de détecter ce que nous avons au sein de l'organisation, avec un **système établi pour mesurer les talents**, en définissant clairement ce qui est mesuré et pourquoi il est mesuré, en créant une carte des talents.

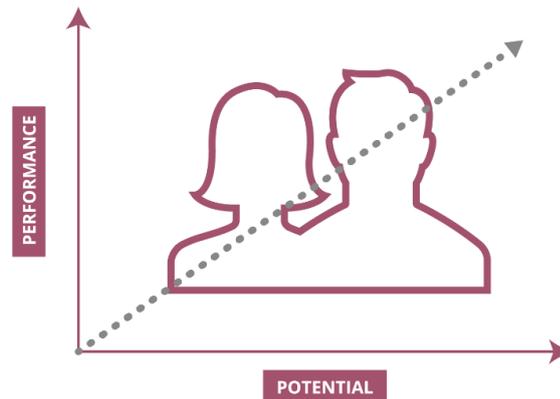
Le point de départ de l'élaboration d'outils d'évaluation des talents sont les compétences et les objectifs. La réflexion sur les compétences de l'organisation et sur celles sur lesquelles nous devons nous concentrer pour atteindre les objectifs et les résultats dérivés du plan stratégique et obtenir un avantage concurrentiel sur le marché, sera un facteur clé de succès :

PERFORMANCE ASSESSMENT

Corporate Competences
Work Position Competences
Objectives

POTENTIAL

Learning abilities
Growth Motivation
Attitude
Commitment
Speed of development



La détection du potentiel individuel dans l'entreprise est la variable de prédiction la plus importante de la réussite d'un individu à un poste donné.

4. Développer les talents

Il est également nécessaire que nous connaissions les préoccupations et les motivations des différents talents que nous avons détectés dans l'entreprise pour mettre en place différentes actions adaptées aux besoins de chacun, toujours en fonction des possibilités de l'entreprise.

Les actions de développement peuvent être menées à la fois à l'intérieur et à l'extérieur du lieu de travail, le suivi de ces plans permettant d'évaluer que les actions mises en œuvre sont adaptées aux besoins des travailleurs et de l'entreprise à l'heure actuelle, et même à l'avenir.

Le développement des carrières professionnelles est généralement regroupé sous les concepts de:

- **Planification de la carrière** : lorsque le problème est analysé du point de vue de l'employé.
- **Orientation de carrière** : lorsqu'elle se fait dans la perspective de l'entreprise.

Les entreprises doivent évaluer les possibilités réelles de carrière en fonction de leurs besoins stratégiques. Le nombre et la spécialisation des personnes à haut potentiel ne correspondront probablement pas au nombre et à la spécialisation des employés qui peuvent avoir une réelle possibilité de carrière au sein de l'entreprise (promotion horizontale ou verticale). Il est essentiel de ne pas créer de faux espoirs pour les employés en ce qui concerne les promotions futures.

D'autre part, la possibilité de créer un plan de succession implique de planifier les possibilités de remplacement du personnel à court, moyen et long terme. Cette situation permet aux entreprises de bénéficier d'une plus grande stabilité, car elles seront préparées aux pertes de personnel, qu'elles soient planifiées ou non.

Ce plan doit envisager chaque emploi ou le plus important (stratégique) et identifier les personnes qui seront les plus appropriées pour chacun.

Au cas où nous ne pourrions pas identifier à court terme une personne interne présentant les caractéristiques nécessaires, il est essentiel que nous ayons recours au recrutement externe.

5. Retenir le talent

Il est important que **nous analysions l'atmosphère de l'organisation de façon continue dans le temps, que nous évaluions les préoccupations, les motivations et les besoins des travailleurs**. De cette façon, nous pouvons détecter les motivations qui motivent l'orientation de bonnes performances pour continuer à développer des stratégies qui apportent une valeur ajoutée à l'entreprise.

La mise en place de stratégies pour la rétention des personnes dans nos entreprises est fondamentale, car cela dépend du suivi et de la continuité et de l'intégration de celles-ci aux changements de l'environnement.

Le talent humain est une ressource stratégique, car il est précieux, inimitable et irremplaçable, et il constitue également un avantage concurrentiel durable. Les entreprises doivent veiller à retenir les talents humains. Les travailleurs ont les connaissances, l'expérience, les compétences et, au fil du temps, ils se spécialisent dans l'exécution du travail dans nos entreprises.

La rétention des talents découle de la nécessité pour les entreprises de conserver les actifs les plus précieux, et que les employés qui restent ne subissent pas les conséquences de la rotation:

- Démotivation du groupe ou.
- Restructuration de plans de travail.

L'importance de retenir les meilleurs talents en tant que stratégie d'entreprise implique l'évaluation des méthodes et des bonnes pratiques de gestion du personnel, employées dès le moment où le recrutement du professionnel, l'initiation et la planification des objectifs de l'organisation sont effectués.

Les graphiques suivants montrent les points fondamentaux pour la rétention des talents:

- Demandez aux employés, parlez avec eux et sachez ce don't ils ont besoin.
- Détecter les motivations qui montrent une performance supérieure.
- Essayez de disposer de toutes les ressources nécessaires.
- Récompenser le bon travail accompli.
- Envisager une stratégie, être cohérent en tant qu'entreprise et montrer une réelle préoccupation pour la situation des salariés.
- Non seulement parler, mais aussi écouter attentivement.

RETENER EL TALENTO



Entre autres choses, il est essentiel que notre organisation:

- **Motivation** : tant qu'elle part de la base d'un salaire équitable, il existe des incitations non monétaires importantes pour retenir les talents (conciliation, salaire émotionnel, etc.).
- **Les conditions de travail**, qui fournissent aux personnes les outils et la technologie adéquats pour accomplir leurs tâches, en plus d'une journée de travail confortable, des conditions ergonomiques, hygiéniques et de température appropriées.

- **La reconnaissance**, comprise comme un retour d'information positif lorsque les tâches sont bien exécutées et que la contribution à l'entreprise est digne d'être prise en compte.
- **Des possibilités d'emploi attrayantes** au sein de l'entreprise pour que le salarié soit motivé à entreprendre de nouveaux projets au sein de l'entreprise, en se sentant satisfait.
- **Sentiment d'appartenance**, basé sur le lien entre le salarié et l'entreprise qui renforce la relation existante (par exemple, le travailleur est fier d'appartenir à l'entreprise).
- **Formation** pour se développer professionnellement, améliorer les processus et la satisfaction personnelle, en relation avec l'amélioration de la position dans l'entreprise (par exemple en offrant des cours de formation par l'entreprise).

6. Absentéisme

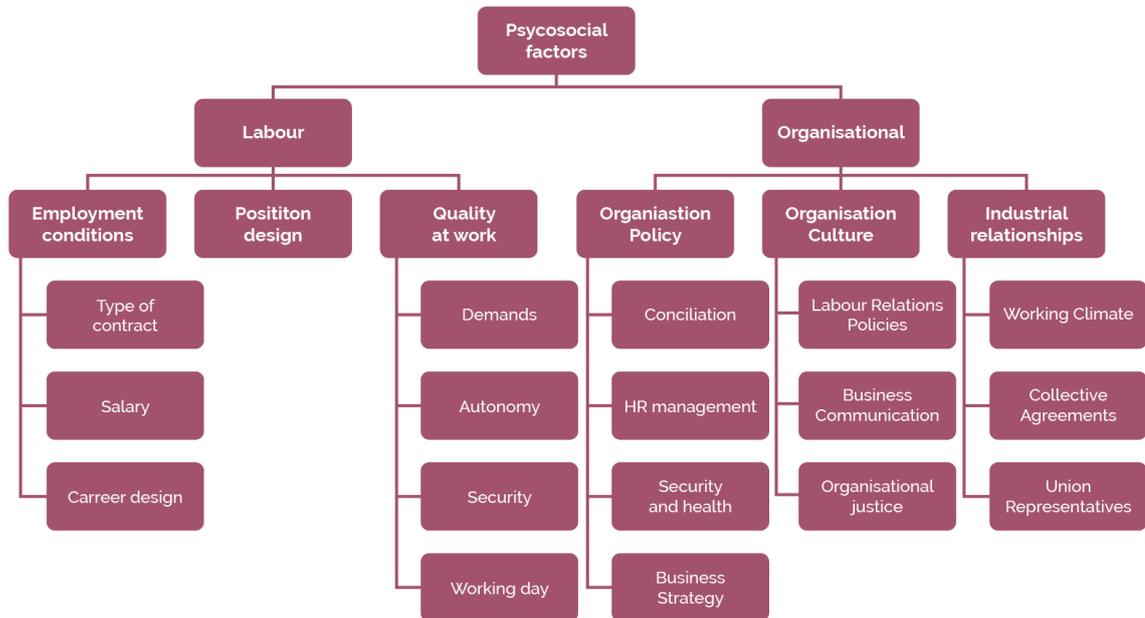
Comme expliqué, les employés demandent implicitement à l'entreprise de garantir une série de point:

- Formation.
- Sécurité de l'emploi.
- Flexibilité.
- Salaire ponctuel.
- De bonnes conditions de travail.

La rupture de ces conditions, ainsi que des responsabilités non adaptées au poste, une charge de travail excessive, etc. entraînent une baisse de la motivation, une diminution des performances, une augmentation de l'absentéisme et une augmentation de la rotation du personnel.

Pour toutes ces raisons, il est essentiel de maintenir un environnement de travail adéquat, car si nous ne l'obtenons pas, il y a généralement des conséquences négatives sur la santé physique et mentale des travailleurs et sur le fonctionnement de l'entreprise. L'absentéisme est un moyen de défense contre l'insatisfaction au travail.

Dans le matériel ajouté, on trouve des enquêtes d'analyse des facteurs psychosociaux afin de connaître ces facteurs et de les améliorer. Concrètement, dans la section Détection et analyse, sur les enquêtes et l'environnement de travail, on peut trouver plus de détails sur la manière de détecter et d'analyser de telles situations. Ci-dessous, vous trouverez une division claire des facteurs qui affectent la situation d'une personne sur son lieu de travail : les raisons liées au travail et à l'organisation.



1.2.2 | Sélection et recrutement au sein de l'organisation

La sélection du personnel vise à trouver le bon candidat pour couvrir un poste vacant particulier dans votre entreprise. Afin de mener à bien ce processus de manière optimale, vous devez prendre en compte les objectifs stratégiques de votre organisation (Mission, Vision, Valeurs) et leurs caractéristiques, ainsi que les exigences du poste à pourvoir. Pour ce faire, une description de poste, ou DPT (**ressource du module 1.1 Planification du personnel**) doit être utilisée.

Pour les petites entreprises, ce processus peut être coûteux, car il n'y a pas de personnel spécialisé dédié aux RH.

Au fil des sections suivantes, nous donnerons des **conseils pratiques sur la** manière de bien sélectionner le personnel, principalement dans le secteur de l'agroalimentaire, afin que le personnel d'une entreprise du secteur de l'agronomie puisse disposer de suffisamment de ressources pour pourvoir un poste vacant avec le meilleur candidat, et ce au moindre coût possible.

Avant d'envisager l'incorporation d'une nouvelle personne dans notre société, nous devons nous poser les questions suivantes:

- Est-il vraiment nécessaire de procéder à une nouvelle constitution ?
- Avons-nous réfléchi au travail dont cette personne sera chargée ? Qui sera responsable de cette personne ?
- Aucun employé de l'entreprise n'est-il en mesure d'assumer ces fonctions ?

Il n'existe pas de moyen simple de répondre à ces questions, mais certains aspects à prendre en compte pourraient l'être:

- **Le volume de travail actuel et prévu**, ainsi que la facturation que l'entreprise doit atteindre pour justifier le coût du poste de travail que je souhaite ouvrir.
- Effectuez une **analyse des fonctions par** le biais de l'onglet Description des postes (**voir la ressource du module 1.1 Planification du personnel**).

- Les personnes qui, en interne, peuvent assumer les responsabilités du nouveau poste à pourvoir peuvent opter pour ce poste. Ce processus est connu sous le nom de "**promotion interne**".

LES PHASES DU PROCESSUS DE SÉLECTION

Une fois que nous avons décidé d'entamer un processus électoral, il est préférable de connaître les phases que vous devrez traverser. Il est recommandé de suivre ces étapes comme indiqué ci-dessous, et de les décrire brièvement:



Pour ceux qui sont plus importants et à prendre en considération, vous trouverez peut-être une description qui peut vous aider à mettre en œuvre un processus de sélection:

1. Analyse des besoins

Comme son nom l'indique, l'objectif principal est d'identifier exactement les **besoins qui devraient être satisfaits par cette incorporation** ainsi que les compétences et les caractéristiques qui doivent permettre de pourvoir le poste vacant.

Deux outils nous permettent de clarifier ce processus:

- Déclaration de la description du poste.
- Rencontre avec le superviseur du futur incorporé pour déterminer le contexte et les exigences de l'emploi à couvrir. Cette partie n'est pas nécessaire si vous êtes le responsable de ce domaine.

La première partie ayant déjà été décrite ci-dessus, nous allons poursuivre l'analyse de la deuxième partie. Pour cela, nous devons élaborer une offre qui contienne, au moins:

- Titre du poste et brève description.

- Les compétences nécessaires pour occuper le poste.
- Tâches quotidiennes à accomplir.
- Connaissances techniques requises.
- Compétences requises pour l'exécution et appliquées au poste ouvert.
- Compétences professionnelles.
- Outils, machines ou applications informatiques comme un plus pour l'emploi décrit.

En fonction des connaissances, des compétences et de l'expérience de chaque candidat, nous choisirons mieux le poste vacant.

Dans le cas des entreprises du secteur agroalimentaire, cela dépendra de la taille et des compétences que nous exigeons des profils entrants. Dans ce cas, si nous recherchons un profil technique, nous nous concentrerons sur les compétences strictement liées au poste technique à couvrir. S'il s'agit d'un profil plus souple, nous devons analyser d'autres types de compétences (leadership, efficacité, compagnonnage, etc.).

À la fin de cette section, nous proposerons différentes méthodes pour **écarter et choisir les** candidats.

2. Recrutement

Pendant cette phase, **nous devons trouver des candidats pour le poste que nous voulons couvrir de la manière la plus efficace possible**. Le recrutement est **l'ensemble des actions et des procédures qui visent à attirer les bons candidats pour** occuper le poste vacant dans une organisation.

Il existe principalement deux types de recrutement, **interne** et **externe**.

- Le **recrutement interne** est celui qui fournira des candidats qui travaillent déjà dans votre organisation, c'est-à-dire parmi les employés qui souhaitent occuper un poste différent de celui qu'ils occupent actuellement dans votre entreprise.
- Le **recrutement externe** est celui qui vous permettra de trouver un candidat à travers les différentes sources de recrutement existant en dehors de votre entreprise.

Pour être efficace en matière de **recrutement externe**, il est essentiel de connaître les différentes sources de recrutement externe. Son objectif est de nous fournir un nombre adéquat de candidats qui répondent aux compétences requises pour le poste proposé.

En fonction du profil du poste à pourvoir, les sources de candidats externes seront sélectionnées. Les plus importantes sont détaillées ci-dessous : Recommended candidates through your network.

- Les candidats recommandés par le biais de votre réseau.
- Annonces dans les bureaux et agences de chômage.
- Des cabinets de conseil spécialistes dans la sélection personnelle.
- Agences de travail temporaire (TWA).

Sources de recrutement 2.0:

- Portails d'emploi (Infojobs, Indeed, Infoempleo, Tecnoempleo, etc.).
- Réseaux sociaux professionnels (LinkedIn, Womenalia, etc.).

Ces derniers sont quelques exemples de réseaux réputés sur les demandeurs d'emploi/offres d'emploi. Vous trouverez ci-dessous une liste des avantages et des inconvénients:

Avantages

- Plus économique que les procédés traditionnels.
- Accès à un plus grand nombre de candidats (actifs et passifs), et hautement qualifiés.
- Accès rapide aux informations des candidats.
- Les réactions des candidats sont observées en temps réel.
- Analyse des mouvements observés des concurrents pour un poste de travail.
- Obtenir la connexion et le lien entre l'organisation et le candidat.
- Améliore l'image de marque de l'employeur, en montrant une entreprise moderne et actualisée.
- Une plus grande diffusion de l'offre d'emploi et des candidats non reliés au réseau.

Inconvénients

- Temps d'investissement pour la construction du réseau et la définition de la stratégie.
- Il est important d'obtenir un compte d'entreprise qui ne dépend pas trop de la personne qui le gère mais des valeurs de l'entreprise dans son ensemble.
- Temps d'investissement dans la vérification des références des candidats qui ont été trouvés dans le réseau.
- Exposition ouverte à la critique.
- Vous risquez de ne pas perdre les formulaires lors du processus de sélection.
- Une possible mauvaise utilisation des réseaux sociaux par les candidats.
- S'écarter du point central.

Il existe d'autres façons de classer les stratégies de recrutement. Cette classification prend en compte les formes de publication des candidatures. En ce sens, on peut diviser les moyens d'obtenir des candidats en plusieurs catégories:

- **Les canaux formels** : Agences de développement local, écoles officielles, centres de formation, universités ou écoles de commerce, annonces dans la presse, auto-candidatures, via le site web de l'entreprise.
- **Les routes informelles** : Connaissances, parents de travailleurs, recommandations, etc.
- **Itinéraires spécialisés** : services de conseil.

Nous devons garder à l'esprit que ce qui compte pour nous, c'est l'efficacité du recrutement, et celle-ci varie en fonction du poste proposé ainsi que de notre entreprise et de notre marque.

3. Présélection

Une fois que nous avons des candidats pour notre offre, l'étape suivante consiste à identifier ceux qui répondent le mieux à nos besoins.

La lecture des curriculum vitae obtenus est la première approche du candidat, car elle nous donne beaucoup d'informations sur la personne, sur tout en termes d'expérience professionnelle antérieure, de formation, etc. L'objectif principal est de choisir les candidats dont le curriculum est le plus adapté à notre profil idéal. L'objectif principal est de choisir les candidats dont le curriculum vitae est le plus adapté à notre profil idéal. Par conséquent, le filtrage des curriculum vitae nous permet de rationaliser tout processus de sélection puisqu'il s'agit du premier filtre, avant l'entretien téléphonique.

Dans cette présélection par programme d'études, nous partons d'une donnée :

Tout candidat qui ne répond pas aux exigences du poste est écarté du processus, à moins que la phase de recrutement n'ait pas produit les effets escomptés.

Pour faire une bonne présélection, nous devons prendre en compte certains aspects et critères du programme d'études, tels que :

Forme

- Si le CV omporte une lettre de motivation: qu'elle soit personnalisée ou standard.
- Police, design, etc.
- Conception: titre exceptionnel pour faciliter la lecture.

Quand commencer à lire

- Une organisation et une distribution adéquates des différentes sections.
- Si les aspects qui sont importants pour le poste sont mis en évidence.
- Logique dans la presentation de sa carrière professionnelle.
- Cohérence, corrections et fautes d'orthographe.

Contenu

- Informations personnelles (noms, adresse,, population, telephone, courriel...)
- Objectif professionnel : formation de base, académique, complémentaire.
- Expérience professionnelle : entrée et sortie d'entreprises et de secteurs, fonctions, responsabilités dans chaque poste et voir si elles ont augmenté, changements dans le travail.
- Langues, compétences informatiques, disponibilité immédiate, changement de résidence, intérêts.

Photographie

L'adéquation de la photo dans le programme d'études et dans le processus de sélection fait l'objet de nombreux débats, car elle peut induire une discrimination, laissant ainsi de côté d'autres aspects plus importants. Il est donc recommandé de se concentrer sur le contenu du CV plutôt que sur l'existence ou non de la photo.

Vous trouverez ci-dessous quelques exemples de programmes d'études:



4. Entretien persor



L'entretien peut avoir différents objectifs, mais le principal est : **informer le candidat sur l'entreprise et le poste, connaître les caractéristiques personnelles et professionnelles du candidat et sa motivation pour le poste**, ainsi que transmettre l'image de l'entreprise.

Au cours de l'entretien personnel, vous devez obtenir le plus d'informations possible sur le candidat pour savoir s'il convient au poste vacant. Il est également essentiel de ne pas se concentrer uniquement sur vos connaissances, mais **de connaître la personne et de voir si elle peut s'intégrer** dans la culture et l'activité de notre entreprise.

L'entretien de base est généralement structuré comme suit:

1. **Salutations / Bienvenue.** Il s'agit généralement du premier contact personnel entre le candidat et l'examineur.
2. **Conversation initiale.** Bref entretien introductif qui sert à créer une atmosphère détendue entre vous et le candidat.
3. **Introduction.** Elle commence par le sujet, en présentant le poste ou l'entreprise afin de centrer la conversation.
4. **Questions de l'interviewer / Réponses du candidat.** Les questions portent généralement sur des sujets généraux au début, puis sur des détails et des aspects plus spécifiques au fur et à mesure de l'entretien.
5. **Clôture de l'entretien.** Il est généralement intéressant de revoir certains points ou sujets que vous avez essayés, pour s'assurer que vous avez bien compris le candidat et que nous ne laissons rien dans l'encrier. Il est conseillé d'informer le candidat sur les phases suivantes du processus, s'il y aura d'autres entretiens, sur le moment prévu pour l'intégration du candidat et la clôture du processus, et de lui permettre de poser des questions sur les doutes qui ont pu être soulevés pendant l'entretien.

Il est conseillé d'informer le candidat des phases suivantes du processus, s'il y a d'autres entretiens, du délai prévu pour l'incorporation du candidat et la clôture du processus, ainsi que de lui permettre de poser des questions sur les doutes qui ont pu surgir.

En tout cas, quelques aspects généraux pratiques que vous pouvez prendre en compte lors de l'entretien:

1. Maintenez un contact visuel avec la personne interrogée.
2. Soyez attentifs ; essayez d'éviter les interruptions inattendues telles que le téléphone portable, le courrier, etc.
3. Prenez soin de votre posture et de votre voix.
4. Adressez-vous à la façon dont vous formulez vos questions. Évitez les questions qui montrent votre opinion sur un sujet typique.

Actuellement, l'interview la plus utilisée est celle des **incidents critiques**. Cet entretien permet de connaître le profil du candidat et de vérifier s'il s'intégrerait dans l'entreprise en lui posant des questions sur son comportement dans des situations passées (exemple de question d'incident critique) : Dans ce cas, qu'avez-vous fait lorsque la machine a été bloquée).

Il est important de souligner que pour mener à bien ce type d'entretien, il faut définir **chacune des compétences** requises par le poste à pourvoir.

Jusqu'à présent, nous avons mentionné deux types d'entretiens:

- Interview d'incidents critiques.
- Entretien par compétences.

ENTRETIEN D'INCIDENTS CRITIQUES

L'entretien d'incident critique est caractérisé par les aspects suivants:

- Normalement, nous demandons au candidat de nous faire part d'une situation récente importante pour lui ou pour un représentant de son emploi précédent.
- Nous cherchons à ce que le candidat présente une situation concrète qu'il a vécue (en la racontant comme un film) où il nous raconte **ce qui s'est passé, ce qu'il a fait et comment il a résolu ce problème** ou cette situation.
- Il permet de voir à quels éléments le candidat accorde de l'importance ainsi que sa façon de prendre des décisions et de raisonner en situation de stress.
- Il analyse également les compétences mais se base (..?)

ENTRETIEN PARR COMPÉTENCES

Il est important de connaître les compétences du candidat. Les informations figurant dans le programme d'études sont très statiques et ne permettent pas de comprendre pleinement les responsabilités, les activités spécifiques et les possibilités qui peuvent exister au sein de l'entreprise.

Voici quelques-unes des compétences qui peuvent être évaluées à l'aide de quelques questions simples:

- Orientation vers le client.
- Capacité d'apprentissage.
- Productivité.
- Adaptabilité - flexibilité.
- Leadership.
- Persuasion et influence.
- Le travail d'équipe.
- Tolérance à la pression.
- Stabilité émotionnelle.
- Résolution des problèmes.
- L'image de soi.
- Adaptation personne-bureau-entreprise.
- Attentes en matière de développement professionnel.
- Motivation concernant le nouveau poste.

L'entretien de compétences est utile pour ce que l'on appelle une stratégie d'exploration structurée et **tente de trouver les indications que la personne interrogée possède une série de compétences, en cherchant à savoir si elles ont été mises en pratique au préalable.**

Les questions posées lors d'un entretien comportemental ou de compétence amènent les candidats à **parler de leurs expériences professionnelles antérieures, de** ce qu'ils ont réellement dit ou fait, puisqu'il est demandé au candidat de décrire des choses telles que "une expérience qu'il a eue", les occasions où... "et" des exemples de ... ". Ce type de questions décourage le candidat de donner des réponses théoriques.

Conseils : Seul compte ce que le candidat a déjà fait dans une situation concrète de votre passé récent. Les généralités ne sont pas recherchées, ni ce que le candidat "pense qu'il ferait si... ". Les questions sur des comportements spécifiques ne conduisent pas le candidat à la bonne réponse, car il **n'y a pas de réponse correcte**.

Ces types d'entretiens sont basés sur le **modèle STAR**.

- Une situation réelle que la personne interrogée a vécu dans son passé récent
- Quelle était la tâche que la personne interrogée devait accomplir dans cette situation, c'est-à-dire quel était son rôle.
- Quelle a été votre action ou action concrète, c'est-à-dire qu'avez-vous fait exactement ?
- Quel a été le résultat de cette action?

Si la personne interrogée donne des réponses très générales à une question ouverte ou a tendance à se perdre en décrivant des aspects non pertinents, nous pouvons utiliser ce type de questions pour obtenir des éclaircissements:

- Qu'est-ce qui m'a mis dans cette situation ?
- Qui est intervenu ?
- Quel était votre rôle exactement ?
- Qu'avez-vous fait ensuite ?
- Quel a été le résultat ?
- Pouvez-vous me le décrire plus en détail?

Dans la plate-forme, vous trouverez des documents tels que des exercices de groupe pour sélectionner les candidats (activités de groupe) avec des questions concrètes sur les entretiens afin de pouvoir choisir en fonction des compétences et des connaissances que vous souhaitez évaluer.

* **Sources de recrutement dans l'Union européenne**

Les techniques et stratégies d'embauche utilisées au niveau national ne diffèrent pas de celles utilisées au niveau européen. Toutefois, dans cette section, nous présentons quelques outils qui peuvent vous aider à élargir votre main-d'œuvre grâce à des profils internationaux qui contribuent à cibler les talents étrangers et à internationaliser le profil de votre équipe et de votre entreprise.

EURES (Portail européen sur la mobilité de l'emploi)

L'un des principaux outils permettant d'accélérer et de faciliter les processus d'embauche au niveau européen est le [portail EURES \(European Job Mobility Portal\)](#).

EURES offre des conseils sur la mobilité des travailleurs et aide les employeurs à embaucher des travailleurs d'autres pays, en plus de guider ceux qui travaillent dans les régions frontalières ainsi que les entreprises qui se trouvent à la frontière entre deux ou plusieurs pays européens.

Parmi les services que l'on peut trouver dans EURES, les entreprises peuvent bénéficier :

- Moteurs de recherche pour les candidats dans 31 pays.
- Possibilité de publier des offres d'emploi dans plusieurs pays en même temps.
- Recevoir des conseils sur l'embauche de personnel dans d'autres pays et sur les réglementations applicables aux travailleurs détachés.

- Recevoir des informations et des conseils sur le marché du travail dans d'autres pays.
- Contactez directement les conseillers EURES.
- Recevez des informations, des recommandations et des conseils par le biais de leur Newsletter sur les candidats potentiels dans les domaines qui les intéressent.

Certains des services susmentionnés nécessitent d'être enregistrés en tant qu'**utilisateur et entreprise**, notamment ceux qui sont axés sur la **publication et la recherche d'emplois** sur le portail EURES lui-même. Nous vous indiquons ici les premières étapes à suivre pour profiter de vos possibilités:

1. **S'inscrire en tant qu'utilisateur. Vous pouvez vous inscrire en tant qu'entrepreneur [ici](#). Une fois inscrit, vous recevrez un courriel de confirmation.**
2. **S'enregistrer en tant que société.** Une fois que vous avez accepté le courriel, vous pouvez accéder à votre compte personnel. Pour créer un compte d'entreprise, accédez à l'option **Profil** dans la partie supérieure droite de l'écran et, dans le menu **Mon compte**, accédez à l'option **Créer une entreprise**. Il vous sera demandé une description de l'entreprise et des informations de base.
3. **Vous pouvez maintenant accéder à toutes ses fonctionnalités.** Une fois que toutes les informations auront été envoyées et confirmées par le programme lui-même, vous pourrez accéder à tous les services offerts par EURES.

Une fois que vous avez enregistré votre entreprise, vous pouvez accéder à tous les services tels que la recherche de candidats, la gestion de leurs profils et la publication d'offres de travail dans votre entreprise.

- **Recherche de candidats:** le portail vous donne la possibilité d'accéder à environ 10 000 offres d'emploi dans différents domaines. Les options de recherche sont réparties en fonction du type de contrat requis, du lieu, du poste, du niveau de formation ou de la langue dans laquelle vous vous trouvez.
- **Gestion des candidats sélectionnés :** une fois que vous avez sélectionné les profils intéressés, vous pouvez les gérer, les organiser et les classer selon vos préférences.
- **Opportunités pour les jeunes :** dans cette section, vous pouvez publier les offres de, généralement, stages ou formations dans le domaine qui intéresse le plus votre entreprise. Dans ces offres, vous devrez ajouter quelques petites descriptions comme celle du poste, ce que le profil que vous recherchez apprendra et ce que vous en attendez.
- **[Votre premier emploi dans EURES](#).** Grâce à cette initiative, vous pourrez accéder aux différents services de l'emploi de différents pays qui vous aideront à entrer en contact avec de jeunes professionnels européens âgés de 18 à 35 ans qui sont à la recherche d'un emploi. Vous pouvez consulter le guide du programme et quelques [FAQ](#) rapides qui peuvent vous mettre hors de doute.
- **[Réactivation](#).** Vous trouverez ici le même type de service expliqué ci-dessus, axé sur les postes qualifiés des employés de plus de 35 ans. Vous pourrez consulter les différentes plateformes qui vous aideront dans le processus une fois que vous vous serez inscrit.

D'autres services **nécessitent l'enregistrement de votre profil d'utilisateur** dans la plate-forme [EURES](#) ou dans les différents portails de l'emploi vers lesquels la page peut vous rediriger:

- [Publier des offres d'emploi dans les services publics de l'emploi des pays de l'UE.](#)
- Conseils, tactiques et informations à prendre en compte [avant](#), [pendant](#) et [après](#) le processus d'embauche d'un employé d'un autre pays européen. Ces guides sont spécifiques au portail et sont **TRÈS RECOMMANDÉS** pour ceux qui veulent avoir une équipe avec du personnel d'autres pays de l'Union européenne.
- [Votre premier emploi dans EURES.](#) Grâce à cette initiative, vous pourrez accéder aux différents services de l'emploi de différents pays qui vous aideront à entrer en contact avec de jeunes professionnels européens âgés de 18 à 35 ans qui sont à la recherche d'un emploi. Vous pouvez consulter le [guide du programme](#) et quelques [FAQ](#) qui peuvent vous aider à résoudre vos doutes.
- [Réactivation.](#) Vous trouverez ici le même type de service que celui expliqué ci-dessus, mais axé sur les candidats qualifiés de plus de 35 ans.

Pour plus d'informations, vous pouvez consulter leur site web et toutes les possibilités offertes dans le [lien](#) suivant.

Programme d'échange d'entreprises européennes : Erasmus pour jeunes entrepreneurs

Le **programme européen Erasmus pour jeunes entrepreneurs vise à** donner la possibilité aux entrepreneurs sans expérience d'acquérir les compétences nécessaires pour créer et/ou gérer avec succès une petite ou moyenne entreprise en Europe.

Cela se fait par des échanges entre les Nouveaux Entrepreneurs (New Entrepreneurs) ou NE et les Entreprises Hôtes (Host Entrepreneurs) ou HE.

L'objectif du Nouvel entrepreneur (NE) est non seulement d'avoir une formation mais aussi d'apprendre les compétences que vous pouvez offrir en tant qu'entrepreneur expérimenté. En tant qu'entrepreneur d'accueil, vous pouvez bénéficier des nouvelles idées qu'un nouvel entrepreneur peut apporter à votre entreprise. L'objectif du programme est d'être une collaboration bénéfique pour les deux parties, grâce à laquelle vous pouvez découvrir de nouveaux marchés européens, trouver des partenaires ou connaître différentes façons de faire des affaires.

Vous pouvez également profiter de la possibilité d'établir un vaste réseau de contacts. Il est possible que vous continuiez à collaborer et à établir de nouveaux partenaires à long terme par l'intermédiaire de l'EN que vous avez hébergé ou de vos contacts ou réseaux.

Pour obtenir plus d'informations sur les procédures à suivre pour s'inscrire en tant qu'entrepreneur d'accueil et pour pouvoir collaborer avec d'autres entrepreneurs au niveau européen, vous pouvez demander des informations aux [points de contact locaux](#) établis dans chaque pays participant au programme.

Ressources

Dans cette section, nous incluons plusieurs guides, exercices et pratiques qui peuvent être utilisés dans les activités quotidiennes d'une entreprise:

1. **Types de questions dans les entretiens par compétences ou incidents critiques selon les compétences à évaluer.**
2. **Exercices collectifs pour les groupes :** le Cast Away. Ici, plusieurs considérations ont été ajoutées (critères et observations) qui doivent être prises en compte lors de la mise en œuvre des exercices.

- **Qui** entame la conversation avec le reste des personnes du groupe (il peut s'agir de la personne la plus audacieuse, la plus active et la plus disposée à coopérer).
- Ce que les gens gardent un rôle plus actif au moment de discuter et de montrer des arguments pour le choix de leurs matériaux et qui sont moins actifs.
- Quelle personne ou quel groupe de personnes propose une méthode pour parvenir à un accord (types de votes ; consensus, ou autres). Ceux qui optent pour une méthode concrète ont généralement des positions plus amicales avec leurs collègues.
- Il y a des rôles qui se distinguent pour essayer de persuader le reste du groupe de valoriser les options qu'il a choisies individuellement. Les personnes qui assument ces rôles ont généralement des compétences clés en matière de communication et de leadership dans des postes tels que commercial, chef d'équipe, etc.
- Les autres compétences qui peuvent être observées dans l'exercice de groupe sont : la gestion du temps, la gestion des ressources et la planification, entre autres.

1.3 | Politiques de gestion du personnel

1.3.1 | Évaluation des performances

L'évaluation des performances est un système formel grâce auquel les entreprises peuvent obtenir des informations sur la contribution des différents employés de votre entreprise. L'objectif final est de contribuer à l'amélioration de l'entreprise à partir du développement des employés et de la connaissance de leurs compétences.

Il n'existe pas de méthode unique d'évaluation des performances, ce qui implique que chaque entreprise doit décider de la forme que prendra son système d'évaluation. Cela dépendra du secteur, du nombre d'employés, des installations, des compétences à analyser, etc.

L'une des principales caractéristiques de la procédure de ce système est qu'elle doit être continue. Il ne peut s'agir d'actions spécifiques ou inattendues, mais lorsqu'elle débute au sein d'une entreprise, l'évaluation des performances doit être effectuée périodiquement et de manière prévisible pour l'employé.

En outre, ce processus doit être systématique.

Les aspects à évaluer et les procédures pour ce faire doivent être documentés et connus à la fois de l'évalué et des évaluateurs. Il est bon de savoir également que la gestion des performances concerne **TOUTE personne** dans l'organisation. Ce n'est pas un processus qui s'applique uniquement au personnel opérationnel, mais à l'ensemble du personnel de l'entreprise.

Il est également important que les **critères** utilisés pour porter des jugements sur les performances soient relevés de manière constructive, afin que les forces et les faiblesses des actions évaluées soient identifiées.

Gestion des performances

La gestion des performances consiste principalement à établir les conditions qui permettent d'obtenir des résultats grâce à une meilleure utilisation des ressources disponibles. Elle concerne des questions de gestion telles que:

- Compétences et connaissances nécessaires.

- Retour d'information.
- Communication.
- Processus de définition des objectifs.
- Évaluation et auto-évaluation.
- Analyse des résultats.

Les **compétences font référence aux** capacités qu'un individu possède en fonction de caractéristiques personnelles qui peuvent influencer de manière significative l'obtention de résultats. Cette approche permet d'identifier des situations d'absence ou de présence de compétences, ainsi que différents degrés de compétence chez les personnes et une disposition différente à les mettre en pratique pour obtenir des résultats organisationnels. Il est entendu que les compétences sont liées à l'efficacité individuelle et collective.

Maintenir un système de gestion et de développement des compétences signifie disposer d'un système permettant d'identifier simultanément les besoins de formation. Le passage de l'identification des compétences à l'**identification des besoins de formation est immédiat**. La conception des systèmes de formation et la manière de les identifier sont incluses dans la section correspondante de la formation.

Compte tenu de cela, il est nécessaire de préparer un dictionnaire des compétences à évaluer inhérentes à l'organisation. Ce dictionnaire rassemblera les compétences qui sont en accord avec la mission et la vision de l'entreprise et qui sont nécessaires pour l'exercice correct du poste. Chaque poste dans l'entreprise aura défini les compétences requises pour la bonne exécution de ses tâches.

Un dictionnaire des compétences pouvant servir de référence pour définir les propres compétences de chaque entreprise, le **Dictionnaire des compétences de Martha Alles**, en libre accès dans le réseau. Voici quelques exemples de compétences:

- Leadership.
- Communication.
- Flexibilité.
- Initiative.
- Orientation client.
- Orientation vers la qualité.
- Travail d'équipe.
- Autocontrôle.

Dans cette optique, il est nécessaire d'élaborer un dictionnaire des compétences à évaluer qui sont inhérentes à l'organisation. Celui-ci comprendra les compétences qui sont alignées sur la mission et la vision de l'entreprise et qui sont nécessaires à la bonne exécution du poste. Chaque poste dans l'entreprise aura défini les compétences requises pour la bonne exécution de ses tâches.

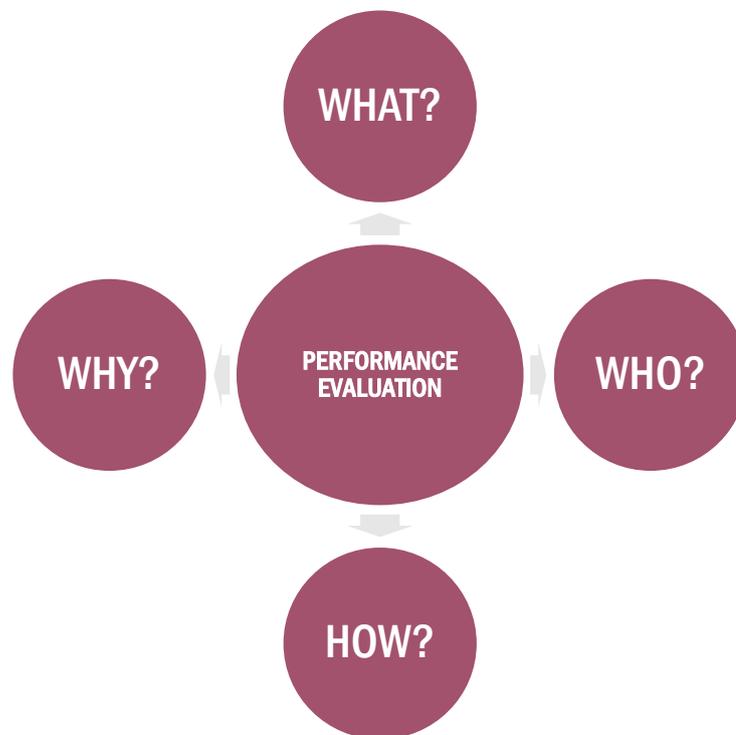
Ces compétences sont divisées en degrés en fonction du niveau auquel cette compétence doit être présente dans chaque poste. Ainsi, entre les postes qui partagent la même concurrence, il peut y avoir des exigences différentes. Par exemple:

Orientation client

C'est la vocation et le désir de satisfaire les clients avec un engagement personnel pour répondre à leurs demandes, souhaits et attentes.

4. Niveau élevé	S'assure que vous connaissez bien les attentes des clients et qu'ils sont satisfaits ; il n'a le sentiment d'avoir bien fait son travail que lorsque le client déclare que ses attentes ont été systématiquement satisfaites et dépassées et qu'il fait preuve d'enthousiasme.
3. Bon niveau	Défend et représente les intérêts du client au sein de l'entreprise au-delà de la relation formelle établie, en exécutant les actions requises dans l'organisation elle-même.
2. Niveau minimum	Suit les besoins des clients. Il est particulièrement utile dans les moments critiques.
1. Niveau initial	Il donne une réponse immédiate à la demande des clients. Elle résout les problèmes qui peuvent survenir. Il tente de corriger les erreurs commises.

En résumé, la conception du système d'évaluation des performances comprend les aspects suivants:



L'évaluation des performances : à quoi bon?

Objectifs

L'évaluation des performances peut avoir différents objectifs, notamment le contrôle des performances et le développement des talents.

L'évaluation des performances peut avoir pour objet un processus de contrôle du personnel de l'organisation et peut viser à obtenir des informations pour prendre des décisions concernant le personnel, par exemple:

- Rémunération.
- Renovation des contrats.
- Conversion des contrats temporaires en contrats à durée indéterminée.
- Licenciements.

- Promotion.

Dans le même temps, il est important **de fournir un retour d'information aux employés** sur leurs performances afin que le processus se développe correctement. On peut leur donner des informations sur la façon dont ils font leur travail, sur leurs points forts et ce qu'ils devraient améliorer, analyser les obstacles qui entravent leurs performances quotidiennes et qui les empêchent d'atteindre leurs objectifs. Ainsi, les travailleurs prennent conscience de leur situation, des endroits qu'ils peuvent atteindre et de la manière dont ils peuvent l'obtenir, ce qui améliore la situation de l'entreprise à long terme.

En même temps, l'évaluation des performances nous permet également d'avoir une fonction de développement, puisqu'elle facilite l'évaluation des politiques ou des pratiques possibles que nous menons en matière de ressources humaines.

L'évaluation des performances offre généralement des avantages en fonction du profil au sein de l'entreprise. Par exemple:

- **Avantages pour le directeur ou le chef de département / société:**
 - Mieux évaluer le travail et le comportement des travailleurs, avec un système qui élimine la subjectivité.
 - Proposer des mesures et des lignes directrices pour améliorer les performances de ses travailleurs.
 - Transmettez à vos travailleurs que vous disposez d'un système d'évaluation objectif, dont le but est de connaître les performances de chacun pour apporter des solutions positives.
- **Avantages pour l'employé:**
 - Connaître les aspects de leur comportement et le type de travail que l'entreprise valorise chez les travailleurs.
 - Connaître les mesures que le patron peut mettre en place (formation, augmentation de salaire, promotions, etc.) et ce que le travailleur peut prendre (cours à son compte, effort dans certains domaines, connaissance de son bon travail, etc.).
 - Auto-évaluation et autocritique du développement de leur travail.
- **Avantages pour l'organisation:**
 - Évaluation objective du potentiel des ressources humaines à court, moyen et long terme.
 - Identification des employés qui ont besoin de formation ou de perfectionnement, et de ceux qui sont en mesure d'être promus ou transférés à d'autres postes.
 - Dynamisme dans la politique des ressources humaines, stimulant la productivité et améliorant les relations humaines au travail.

L'évaluation des performances : quoi?

Object

Dans la plupart des cas, il est conseillé d'évaluer à la fois le processus en tant que tel et ses résultats. Cela permet de connaître les variables qui sont hors du contrôle des travailleurs mais qui influencent néanmoins leurs résultats. Ce n'est qu'en explorant le processus, ce que fait votre employé dans

l'entreprise, que vous pouvez connaître les raisons de son succès ou de son échec. Ces raisons sont fondamentales pour prendre des décisions qui sont perçues comme justes, ainsi que pour guider les employés et élaborer des plans d'action qui permettent d'obtenir de bons et de meilleurs résultats à l'avenir.

L'évaluation des performances : qui?

Agents

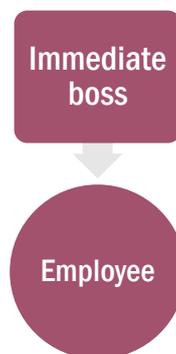
Plusieurs personnes peuvent procéder à l'évaluation des performances au sein d'une entreprise spécifique:

- Les responsables de la direction ou des services.
- Compagnons.
- Le travailleur lui-même (auto-évaluation).
- Clients, fournisseurs, utilisateurs...

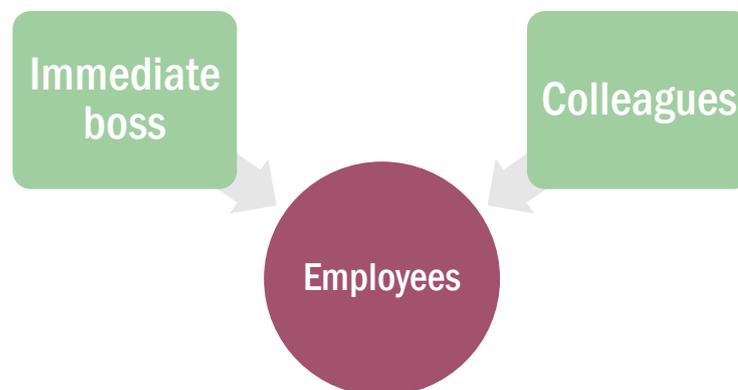
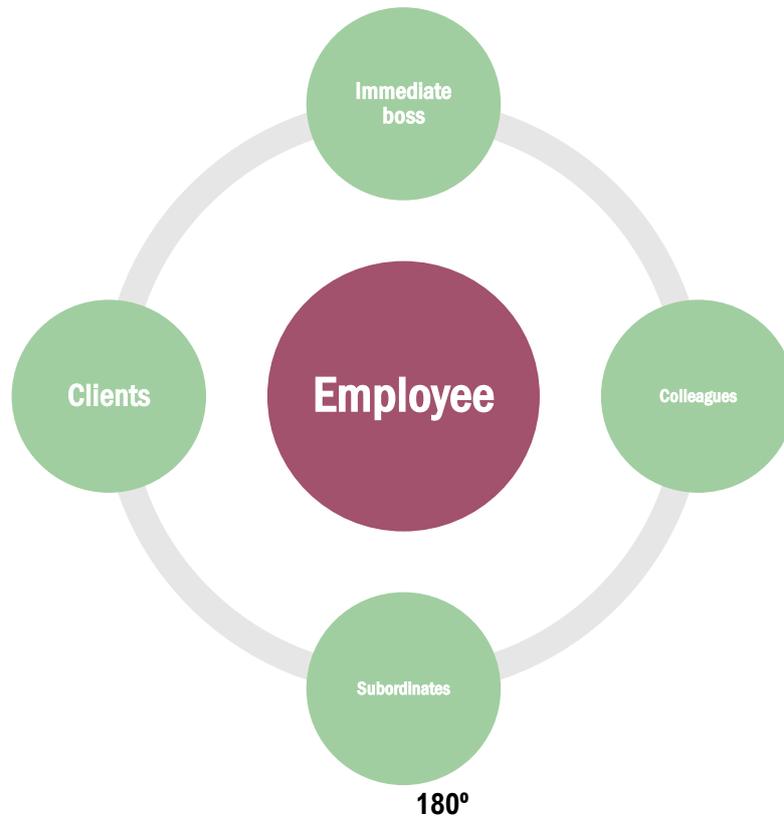
Dans le cas d'une entreprise, le meilleur évaluateur est celui qui connaît bien les objectifs de chaque emploi qu'il évalue, observe fréquemment le comportement et les performances du travailleur et est capable de porter des jugements fiables et valables. C'est-à-dire une personne proche de la personne évaluée.

En fonction de la personne qui effectue cette évaluation, il existe différents types d'évaluation:

90° Evaluation



360° evaluation



L'évaluation des performances : comment?

L'entretien est l'une des étapes les plus importantes. Cependant, l'un des outils clés de l'évaluation des performances avant l'entretien est le questionnaire.

Questionnaire

- Le questionnaire a pour but d'effectuer une évaluation des performances afin de connaître les facteurs que chaque employé a plus ou moins développés.
- Bien entendu, tous les facteurs ne sont pas d'égale importance pour chaque poste, ni essentiels dans toutes les entreprises. Bien que cette liste de facteurs soit assez générique et applicable à la

plupart des organisations, elle doit être revue et modifiée si nécessaire, afin de l'adapter aux caractéristiques exactes de votre entreprise.

Les faits

Afin d'évaluer les performances de chaque travailleur, il est nécessaire de procéder à une évaluation standard des facteurs qui interviennent dans toutes les activités de travail. À savoir, et au minimum:

1. Compétences
2. Effort
3. Responsabilité
4. Comportements et performances au travail

Chacun de ces facteurs comporte plusieurs sous-facteurs:

1. Compétences
 - Créativité.
 - Capacité analytique.
 - Initiative.
 - Autonomie.
 - Flexibilité.
 - Planification et gestion du temps.
 - Complexité des tâches.
 - Capacité de décision.
 - Gestion de l'information.
 - Capacité à rédiger ou à préparer des rapports.
2. Effort
 - Niveau d'effort pour améliorer votre travail.
 - Effort pour atteindre les objectifs fixés
 - Volume de travail.
 - Importance du travail.
3. Responsabilité
 - Délégation.
 - Capacité à impliquer votre équipe dans des projets.
 - La reconnaissance et la gratification de l'effort de ses collaborateurs.
 - Surveillance des autres.
 - Capacité à s'intégrer dans l'équipe.
 - Soins matériels.
 - Précision pour assumer les erreurs.
 - Procédures.
 - Contacts avec d'autres employés.
4. Comportements et performances au travail.

- Intérêt pour le poste.
- Participation aux projets.
- Bonne entente avec le client.
- Pntualité.
- Absentéisme.
- Respect des details fixés.
- Mise à jour de votre formation.

Il est très important que l'évaluation de chaque travailleur, chaque fois que cela est possible, soit effectuée par plusieurs personnes. Cela permettra d'éviter dans une plus large mesure les évaluations subjectives influencées par des éléments autres que les performances réelles du travailleur.

Il est également essentiel dans ce processus que les travailleurs soient informés des résultats qu'ils obtiennent. Qu'ils connaissent l'ensemble du processus et qu'ils sachent pourquoi et pourquoi l'évaluation est faite. L'évaluation des performances n'est pas une évaluation qui cherche à nuire aux travailleurs, bien au contraire. Le but ultime est d'aider les travailleurs à mieux comprendre leur position, les compétences qu'elle requiert et ce qui peut être fait pour s'améliorer.

Il faut toujours garder à l'esprit que l'évaluation des performances doit être effectuée sur tous les travailleurs (directeurs, patrons, maçons, ouvriers, etc.) car il s'agit d'un système d'évaluation complet qui servira à améliorer la gestion et les résultats de toute l'organisation.

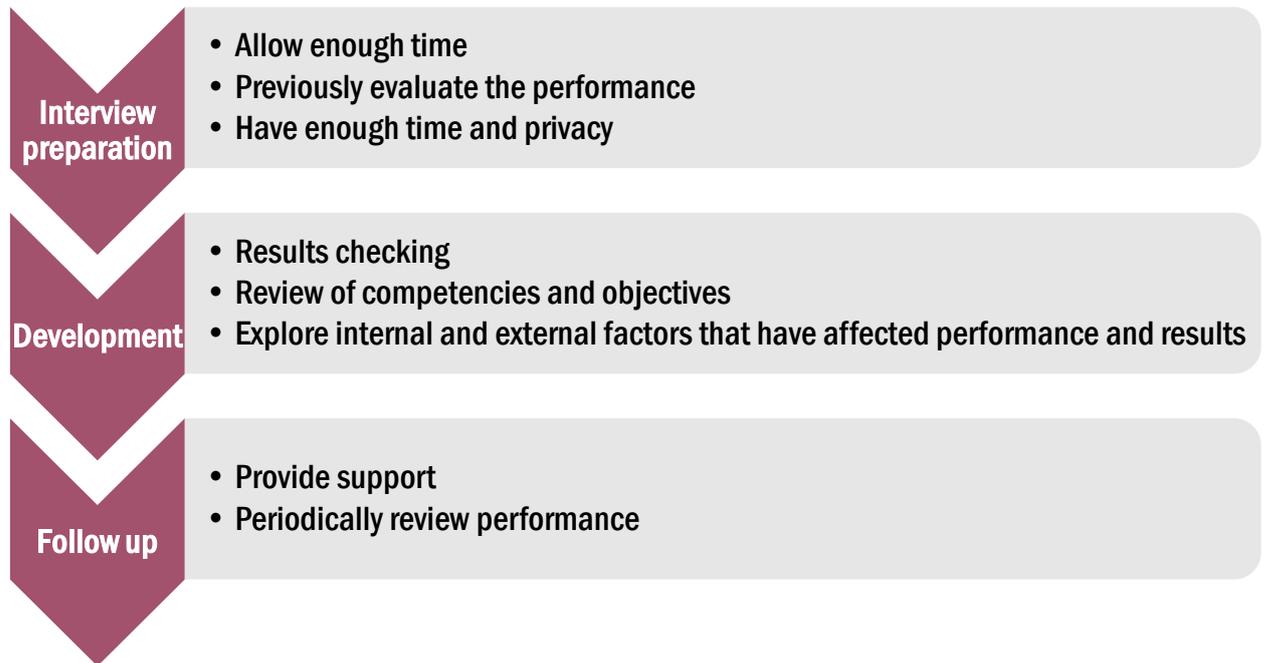
L'interview

L'étape la plus importante du processus continu d'évaluation des performances lorsque l'objectif est le développement des employés est l'entretien. Son rôle est la clé du succès.

Cet entretien (réunion) recommandé, ayant une périodicité semestrielle ou annuelle, concerne deux personnes, l'évaluateur et une personne évaluée.

Cette phase est assez complexe, il est donc recommandé de former les évaluateurs à connaître les différentes phases du processus (qui sont présentées ci-dessous), ainsi qu'à communiquer correctement les résultats.

En ce qui concerne les phases clés de l'entretien d'évaluation, les points suivants sont à souligner:



Biais dans la mesure

Nous devons être conscients que, lors de l'évaluation, nous pouvons présenter une sorte de biais, comme par exemple:

- **Effet de halo** : c'est la tendance de l'évaluateur à valoriser un employé de manière positive ou négative, sur la base d'un seul attribut ou d'une seule caractéristique de l'employé, qui influence fortement le jugement global de l'évaluateur, en imprégnant d'une manière ou d'une autre toutes ses perceptions.
 - Comment la réduire?
Utiliser plusieurs évaluateurs, évaluez chaque dimension séparément.
- **Effet de contraste**: l'évaluation d'un employé particulier est influencée par le résultat de ceux qui ont été évalués précédemment.
 - Comment la réduire?
Évaluez chaque dimension séparément, en changeant l'ordre des évaluations.
- **Effet d'importance** : l'évaluateur accorde plus de poids aux dernières actions de l'employé lorsqu'il juge ses performances.
 - Comment la réduire?
Réduire le temps entre les évaluations, sensibiliser à la nécessité d'observer le comportement des personnes évaluées tout au long de l'année.
- **Biais de générosité**: tendance de l'évaluateur à juger les personnes évaluées plus favorablement qu'en réalité.
- **Biais de gravité**: tendance de l'évaluateur à juger les personnes évaluées plus négativement qu'elles ne le feraient en réalité.

- **Biais de tendance centrale:** tendance à porter des jugements qui ne sont pas trop éloignés des valeurs moyennes.

Dans ce dernier cas, la meilleure option est d'utiliser des techniques et de disposer d'un questionnaire aussi objectif et technique que possible.

1.3.2 | Gestion des connaissances et de la formation

La formation est l'acquisition des connaissances, des compétences et des attitudes nécessaires pour un emploi.

En tant que chef d'entreprise ou de département, nous devons considérer la formation comme un investissement dans l'avenir de notre entreprise, car elle nous permettra d'accroître les performances de nos employés et d'atteindre les objectifs fixés, ainsi que de relever les défis futurs.

En étroite relation avec ce qui précède, nous parlons d'organisations apprenantes, telles que celles qui "cherchent à créer leur propre avenir, ce qui suppose que l'apprentissage est un processus continu et créatif pour ses membres, et qu'il se développe, s'adapte et se transforme en réponse aux besoins et aux aspirations des personnes, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur d'elles-mêmes" (Navran Associates Newsletter, 1993).

découle de ce qui précède que les principales fonctions de la formation sont:

- Promouvoir l'adaptation à l'évolution des professions et des contenus.
- Être un instrument de développement professionnel et un moyen de promotion sociale.
- Contribution à l'amélioration de la compétitivité des entreprises.
- Contribution au développement de nouvelles activités économiques.

Le **processus de formation comprend** les phases suivantes:



1. Diagnostic des besoins

Avant d'élaborer un plan de formation, il est important de déterminer les besoins existants en termes de nombre de personnes à former et dans quels domaines les former. Les besoins de formation peuvent être prévus à travers:

- La stratégie de l'entreprise pour l'avenir (nouveaux produits, nouveaux marchés, etc.).
- Les tendances technologiques (nouveaux instruments de travail, automatisation de certaines tâches, etc.).
- Les changements dans l'environnement (économique, politique, législatif, etc.).
- Enquêtes de satisfaction auprès des clients.
- Analyse de l'environnement au travail.

Une analyse des facteurs externes et internes qui affectent l'entreprise peut également être effectuée. Selon qu'ils y contribuent ou non:

- La survie de l'entreprise et l'amélioration de sa compétitivité.
- La mise en œuvre d'un plan de formation.

L'analyse peut être divisée en deux axes:

- Les facteurs qui conditionnent la compétitivité de l'entreprise.
- Possibilités de mise en œuvre d'un plan de formation.

Une fois les besoins définis, le plan de formation sera créé, qui n'est rien d'autre qu'un document dans lequel les informations sont rassemblées pour assurer la formation de son personnel dans une période donnée.

Une autre façon de connaître les besoins, individuellement, de chaque travailleur de votre entreprise est d'utiliser les questions du document "Evaluation des besoins de formation".

2. Élaboration d'un plan de formation

Le plan de formation est un ensemble d'actions de formation qu'une entreprise développe afin de former ses travailleurs de manière à améliorer leurs compétences, et donc, la performance des entreprises. Plus précisément, la formation peut porter sur les compétences (les plus courantes), les aptitudes ou les attitudes:

- Savent-ils comment faire le travail ? Si la réponse est non, la formation sera axée sur les capacités.
- Peuvent-ils faire le travail ? Aptitudes.
- Veulent-ils ou sont-ils motivés pour faire ce travail ? Attitudes.

Avec tout cela, les objectifs poursuivis par la formation qualifiante, qui est la plus courante dans les entreprises du secteur agroalimentaire, sont:

- Offrir aux travailleurs davantage de possibilités d'apprentissage des nouvelles technologies et des nouvelles activités.
- Fournir de nouvelles connaissances et améliorer la qualité de l'emploi.
- Revoir les connaissances pour les tenir à jour.
- Améliorer les performances professionnelles.
- Accroître la satisfaction du personnel.

Lors de l'élaboration du plan de formation, les aspects suivants doivent être pris en compte:

- Préparation d'un budget pour qu'il n'y ait pas d'improvisation.
- Définition des objectifs généraux du plan de formation et des objectifs spécifiques à chaque poste de travail.
- Définition d'une durée et élaboration d'un calendrier afin de mettre en œuvre le plan.

- La description des actions à mettre en œuvre, sera enseignée avec des ressources internes (ceci est facilité par les contrôles internes des entreprises, généralement en améliorant la communication interne et en économisant des coûts) ; ou externes (cela arrive quand on a recours à des entreprises externes pour former les travailleurs, c'est généralement plus objectif et innovant).
- Identification des groupes qui seront formés.
- Affectation d'un ou plusieurs responsables pour coordonner et évaluer la formation. Dans le cas des petites entreprises, il peut s'agir simplement du chef d'entreprise ou du chef de service.

Vous trouverez plus de détails dans la section "Conception du plan de formation" sur le site du SEPE (Espagne). Vous pouvez télécharger des contenus et des documents qui vous aideront à élaborer ce plan.

3. Exécution de la formation

En fonction du plan de formation et des contenus à enseigner, le type de formation le plus approprié pour l'entreprise et les connaissances sont sélectionnés.

Les premières caractéristiques à prendre en compte seraient:

- **Contenu de la formation** : Quelles connaissances théoriques et pratiques faut-il transmettre pour répondre aux besoins identifiés et acquérir les compétences indiquées ?
- **Population cible**: Quels employés de l'entreprise seraient plus intéressants à former ?
- Nombre de personnes : Combien de personnes seraient bénéficiaires ?
- **Calendrier**: Quelle est la période de l'année la plus propice à la participation du personnel aux activités de formation ?
- **Durée** : Quelle devrait être la durée maximale des cours, en fonction des besoins de la production, et afin de concilier la vie professionnelle et personnelle des travailleurs ?
- **Conférence** : Quel serait le calendrier le plus approprié ?
- **Lieu de livraison**: Où serait-il plus pratique de dispenser la formation?

Dans ce sens, les types de formation sont:

- **Standard**: il s'agit d'une formation plus générale et commune à plusieurs entreprises
- **Sur mesure** : c'est la formation adaptée à chaque entreprise et/ou à un agenda spécifique, elle a généralement un impact plus important en raison de sa spécificité
- **Face à face** : voici les classes typiques avec un enseignant
- **En ligne** : il s'agit de la formation dispensée par des appareils en ligne
- **Mixte** : il s'agit de la formation distribuée en mode face à face et en ligne
- **Formation sur le lieu de travail** : il s'agit de la formation visant à acquérir des compétences spécifiques dans un.

Vous trouverez ci-dessous quelques méthodes pour réaliser la formation de manière pratique:

- La formation à l'apprentissage - "apprendre en faisant.

- Études de cas.
- Simulation d'exercices.
- Représentations.
- Conférences, vidéos, films et audiovisuels.
- Formation dans le cadre d'ateliers de sensibilisation.

En fonction des caractéristiques choisies ci-dessus, dans certains cas, les contenus peuvent être trouvés sur différents portails en ligne, privés, officiels et publics.

4. Évaluation de la formation

Enfin, une évaluation de la formation est effectuée pour savoir s'il y a des changements dans les résultats productifs et dans les compétences, les connaissances et les capacités des travailleurs. Pour cela, les gestionnaires peuvent appliquer le modèle d'évaluation Kirkpatrick, qui est utilisé en analysant 4 niveaux d'évaluation:

- **Réaction:** mesurer le degré de satisfaction des participants à la formation au moyen d'un questionnaire, connaître les aspects positifs et négatifs de la formation.
- **Apprentissage:** les connaissances et les compétences acquises par les personnes formées sont mesurées au moyen de tests de connaissances avant et après la formation, d'entretiens ou de tests de compétences ou de travail sur le terrain. Il est recommandé de passer des tests ou de répondre à des questions avant et après la formation sur le sujet spécifique.
- **Comportement:** évaluer si les connaissances acquises sont appliquées sur le lieu de travail et s'il y a des changements dans les résultats. Cette phase suit plus tard, puisque les résultats des différents postes doivent être comparés. Cette phase peut être évaluée par une évaluation des performances (voir la section correspondante), où nous évaluerons les objectifs d'apprentissage obtenus.
- **Impact:** évaluation des bénéfices produits par la formation, tels que la satisfaction du client ou l'image de l'entreprise. Elle peut être appliquée par le biais de questionnaires aux clients.

D'autres aspects à évaluer peuvent l'être:

- **Transférabilité :** elle permet d'évaluer le degré de mise en pratique, sur le lieu de travail, des connaissances acquises par la personne formée.
- **Rendement de l'investissement :** il mesure la rentabilité économique de la formation par la comparaison entre le montant investi dans l'action de formation et l'augmentation du bénéfice de l'entreprise résultant de cette formation.

Subventions publiques pour les entreprises afin de mettre en place des formations sur leur lieu de travail:

France

La question de se faire financer sa formation professionnelle est une question complexe car il existe beaucoup de situations différentes et qui appellent donc des solutions tout aussi hétéroclites.

Pour les demandeurs d'emploi :

- Le [CPF](#) est une solution de financement à la condition d'avoir déjà pu cotiser des heures de formation dans son précédent parcours professionnel.
- L'ARE, l'Aide de Retour à l'Emploi, est versé par Pôle Emploi lorsque vous êtes encore indemnisé.
- Le Conseil Général de votre département peut verser des aides sur dossier à la condition de ne plus être sous ressource de la part de Pôle Emploi.
- L'Agefiph est le fond de financement pour les personnes atteintes d'un handicap.

Ces dispositifs existent pour se faire financer sa formation lorsque l'on est au chômage. Avant toute chose, il faut bien comprendre que les formations sont prises en charge à partir du moment où celles-ci sont justifiées vis-à-vis du parcours professionnel du demandeur ou de sa reconversion.

Resources: Different resources and documents for both sections have been included in the FRESH online platform. Some focus on helping to implement a performance evaluation, specifically through the steps that a performance evaluation interview must have as well as instructions for its implementation. Different facets or factors are included to assess worker performance. Regarding training, you can find a document with a series of questions to implement in the company and know the status of the training needs of employees.

As mentioned in previous sections, both performance evaluation and job description are closely related to training, since depending on the possible deficiencies or needs of one or more employees, training is a possible solution in both cases. There is a great interconnection.

2. Relations de travail

2.1 | Législation

2.1.1 | Se familiariser avec la législation européenne du travail.

DÉFINITION DES RELATIONS DE TRAVAIL

Les relations de travail sont celles qui s'établissent entre le capital et le travail dans le processus de production. Dans cette relation, la personne qui apporte le capital ou les moyens de production est appelée l'**employeur ou l'entrepreneur**, tandis que la personne qui fournit le travail est appelée le **travailleur**. Ces relations de travail sont régies par le contrat de travail, c'est-à-dire que le contrat de travail est la norme qui régit la relation de travail entre employeur et travailleur.

Il y a plus de 240 millions de travailleurs dans l'Union européenne. Le droit européen du travail permet à un grand nombre de citoyens de jouir directement de leurs droits au travail et a des effets positifs dans l'un des domaines les plus concrets et les plus importants de leur vie quotidienne.

Mais le droit du travail européen profite également aux employeurs et à la société dans son ensemble:

- En établissant un cadre clair de droits et d'obligations sur le lieu de travail.
- En protégeant la santé des travailleurs.
- En favorisant une croissance économique durable.

En outre, le droit du travail européen est indissociable du marché unique. La libre circulation des biens, des services, des capitaux et des travailleurs doit aller de pair avec des réglementations du travail qui garantissent que les pays et les entreprises se concurrencent loyalement, par la qualité de leurs produits et non par une réduction de celle de leur législation du travail.

Comme des progrès ont été réalisés dans le bloc précédent, l'une des **priorités de l'Union européenne (UE)** dans le cadre de la stratégie européenne pour l'emploi et de la législation européenne du travail sont les relations de travail sur des questions telles que:

1. Informations et conditions des contrats.
2. Communication de tout changement concernant les contrats de travail.
3. Conditions minimales dans les différents types de contrat (temporaire, défini à temps partiel ou complet et indéfini).
4. Protection de la santé et conditions de sécurité.
5. Horaires de travail.
6. Licenciements collectifs.
7. Sécurité sociale.

L'objectif est d'établir des conditions minimales dans chacun des domaines qui comprennent les relations de travail auxquelles les États membres peuvent adhérer. Malgré ces exigences minimales, l'UE n'empêche jamais les États membres de choisir une législation dont le niveau est supérieur à celui spécifié.

La plupart des textes législatifs proviennent, comme indiqué précédemment, de la DG Affaires sociales, Inclusion et Emploi, axée sur le développement des politiques européennes dans les domaines des affaires sociales et de l'emploi et de la formation et de l'éducation.

Les différentes directives et conditions qui s'appliquent à l'ensemble de l'UE et que chaque État membre développera par la suite (dans la section suivante, vous pouvez voir le cas de l'Espagne) se trouvent dans chacun des sujets de la liste précédente, tels que

Information et conditions des contracts

La Directive 91/533 / EEC établit les règles générales dans certains des points suivants:

- Les obligations minimales de l'employeur lorsqu'il informe ses employés sur les conditions de leur contrat.
- Les moyens de la communiquer.
- Le type de relation établi entre les deux.
- Les conditions contractuelles d'un travailleur qui travaille dans un ou plusieurs pays différents.

Actuellement, cette directive est en cours de révision dans le cadre de la "Proposition de directive relative à des conditions de travail prévisibles et transparentes", par le biais du processus de codécision de l'UE.

Conditions pour les contrats temporaires (demi-journée et plein temps)

La directive 1999/70 / CE établit une série de points fondamentaux sur les droits minimums des travailleurs ayant un contrat temporaire à temps plein en ce qui concerne : les droits à l'information et à la consultation, les principes de non-discrimination et les minimums pour éviter l'utilisation répétitive et l'abus de ces contrats.

D'autre part, **la directive 1997/81 / CE** traite des contrats temporaires à temps partiel, où une définition spécifique du travailleur à temps partiel est établie, ainsi que des principes de non-discrimination entre ces contrats et d'autres types de contrats.

Il y a également certains points que l'employeur doit prendre en compte dans les transferts et les changements de travailleur temporaire à temps partiel à plein temps ou à durée indéterminée.

Protection de la santé et conditions de sécurité

La directive 1989/391 / EC inclut les informations relatives à la santé et à la sécurité sur le lieu de travail lorsqu'elle traite d'aspects tels que:

- Les obligations correspondantes en matière d'employeurs et de travailleurs.
- Prévention des risques professionnels.
- Protection de la sécurité et de la santé sur le lieu de travail.
- Élimination des facteurs de risque et d'accident.
- Information et consultation sur toutes les actions qui touchent à la sécurité et à la santé sur le lieu de travail.
- Formation des travailleurs et de leurs représentants en matière de sécurité et de santé.

Les heures de travail

La directive 2003/88 / CE établit les exigences minimales concernant l'aménagement du temps de travail dans l'entreprise. Plus précisément dans:

- Périodes minimales de repos journalier, de repos hebdomadaire et de vacances annuelles.
- Pause et durée maximale hebdomadaire du travail.
- Certains aspects du travail de nuit, du travail posté et du rythme de travail.

Licenciements collectifs

La directive 98/59 / CE traite de différents aspects liés aux licenciements collectifs, tels que:

- Sa définition, ses exigences et ses modalités d'application.
- Les conditions et obligations d'information et de consultation des entreprises lors de l'exécution d'un licenciement collectif.
- La procédure à suivre pour effectuer le licenciement collectif.

Sécurité sociale

Chaque État membre de l'UE possède son propre système de sécurité sociale. Toutefois, l'UE légifère pour que la coordination entre les différents systèmes de sécurité sociale soit aussi agile et flexible que possible et que la circulation des personnes entre les pays de l'Union européenne ne soit pas affectée par la diversité des systèmes de sécurité sociale entre les pays. .

Dans cette section, vous pouvez découvrir les outils que la Commission européenne met à votre disposition pour connaître les différents systèmes de sécurité sociale dans chaque pays et les différentes lois qui s'appliqueraient aux employés qui travaillent et vivent dans différents pays ou qui travaillent dans plusieurs pays en même temps :

Pour consulter les différents points de contact dans chaque État de l'UE et ses systèmes de sécurité sociale, vous pouvez consulter ce [lien](#).

- Informations sur les travailleurs détachés dans chacun des États membres (informations, obligations, cadres législatifs, etc.) à ce lien. En général, la législation et la réglementation à appliquer changent selon qu'un salarié travaille comme personne déplacée pendant deux ans ou plus.
- Connaissiez les différentes situations qu'une entreprise peut rencontrer avec un travailleur détaché, à ce [lien](#):
 - Si vous travaillez dans un seul pays.
 - Si vous travaillez dans un premier pays et vivez dans un autre.
 - Si elle fonctionne complètement.
 - Si vous travaillez dans plus d'un pays.

La Direction générale des affaires sociales met le système EEISSS (Electronic Exchange of Information on Social Security Systems) à la disposition de tous les citoyens européens et de leurs entreprises. Un portail d'information avec accès à toutes les institutions de tous les pays membres de l'UE.

Deux vidéos explicatives sur le fonctionnement de la législation dans l'UE :

- Comment fonctionne le CE.
https://www.youtube.com/watch?v=mE1rnOi8AFc&list=PLqNq8AGWK_cmguZHPRMxrO-leUD5H-Dsr&index=1
- Comment les lois sont adoptées au sein de l'UE (rôle de la CE et des DG)
<https://www.youtube.com/watch?v=8C0Kq7ioOpk>

2.1.2 | Application of national Labor Legislation in daily labor matters

FRENCH LABOUR LEGISLATION

Comme mentionné précédemment, la relation de travail a deux composantes :

L'employeur : L'employeur est une personne physique ou morale qui est partie à un contrat de travail conclu avec un employé. L'employeur exerce un pouvoir de direction et de discipline sur ses employés. En contrepartie, l'employeur doit leur fournir un travail et une rémunération.

L'employé : Un salarié est défini comme une personne physique qui est liée à un employeur par la conclusion d'un contrat de travail et par un lien de subordination permanent. Le salarié dispose d'un certain nombre de droits légaux ou contractuels liés à son statut : information, expression, paiement d'un salaire minimum en fonction de l'emploi occupé, limitation du temps de travail, etc. Les devoirs qu'il a en contrepartie vis-à-vis de son employeur, qui consistent essentiellement à fournir un travail selon les instructions qui lui sont données, sont fixés par la réglementation, par le contrat de travail et par l'employeur lui-même.

Il existe différents types de contrats de travail en droit français:

Contrat à durée indéterminée
Contrat à durée déterminée
Contrat de formation et d'apprentissage
Contrat de stage

Ces grandes catégories de contrats comprennent différents types de contrats. D'autres contrats, liés à des missions spécifiques, sont également prévus par le droit français.

Dans le contrat de travail conclu par écrit, le contenu minimum suivant doit figurer:

- Données sur les entreprises et les travailleurs.
- Date de début de la relation de travail et sa durée.
- Type de contrat.
- Catégorie professionnelle.
- La durée et la répartition de la journée, ainsi que l'identification du poste de travail.
- Durée de la période d'essai.
- Durée des vacances.
- Rémunération.
- Convention collective applicable.
- Signature de l'employeur et du travailleur.

Dans la section documents, vous pouvez télécharger plusieurs types de contrats relevant du droit national français.

Dans la législation française, il existe différentes lois et articles qui régissent le champ d'application des relations de travail, voici les principales règles:

- Loi Waldeck-Rousseau, 1884 : droit de constituer des syndicats professionnels pour défendre les intérêts des travailleurs.
- 1898 : La loi sur les accidents du travail établit le principe de la responsabilité de l'employeur.
- 1910 : création du Code du travail.
- 1946 : loi sur les conventions collectives de travail.
- Loi relative à la création d'un salaire minimum de croissance, le SMIC, 2 janvier 1970.
- 1982 : ordonnance introduisant 5 semaines de congé payé.
- Loi Auroux, 1982 (droits et libertés des travailleurs, négociation collective, sécurité des conditions de travail).
- Loi Aubry I pour la réduction générale du temps de travail à 35 heures dans les entreprises, 1998.
- Loi sur la modernisation sociale, définition plus restrictive du licenciement économique, 2002.
- 20 octobre 2011 : Ordonnance transposant la directive 2009/38/CE concernant l'institution d'un comité d'entreprise européen ou d'une procédure dans les entreprises de dimension communautaire et les groupes d'entreprises de dimension communautaire en vue d'informer et de consulter les travailleurs.
- Loi El Khomri, 2016 : de nouveaux droits pour les salariés.

Qu'est-ce qu'une convention collective?

Une convention collective est un texte signé par un groupe d'employeurs et une ou plusieurs organisations syndicales de salariés dont le but est d'établir un ensemble de conditions d'emploi et de travail ainsi que des garanties sociales.

Ces textes permettent de compléter les règles du droit du travail applicables aux salariés en fonction des caractéristiques spécifiques d'une profession, d'une branche professionnelle, d'une zone géographique, etc. Ils contribuent donc à définir le régime juridique applicable aux salariés d'une entreprise en matière de droit du travail, et il ne faut pas confondre la convention collective avec la convention collective.

La convention collective pour les industries alimentaires a été abolie et remplacée le 21 mars 2012 par la convention collective nationale pour les 5 branches de l'industrie alimentaire. Cela concerne, par exemple, la transformation des fruits et légumes ou du café, la fabrication de condiments (mayonnaise, moutarde, etc.), les activités de biscuits, de chocolat, etc.

- Les industries agroalimentaires ont également des accords nationaux mentionnés dans la convention collective des industries agricoles et alimentaires.
- En outre, les entreprises dont l'activité principale est la fabrication de produits alimentaires transformés (préparation de foie gras, fabrication de plats, etc.) doivent appliquer la convention collective de l'industrie alimentaire transformée.

Il existe une trentaine de conventions collectives pour l'industrie agroalimentaire : elles sont spécifiques à chaque profession et branche du domaine, et peuvent être consultées à l'adresse suivante : <https://www.convention.fr/actualites/conventions-collectives-industrie-agro-alimentaire-117>

Les coopératives de consommateurs de denrées alimentaires générales doivent appliquer deux conventions collectives différentes:

- La convention collective des dirigeants non salariés des coopératives de consommateurs, qui définit les droits des dirigeants de ces coopératives.
- La convention collective pour le personnel des coopératives de consommateurs, qui doit être appliquée à tout le personnel des coopératives de consommateurs.

2.2 | Prevention of occupational risks

2.2.1 | Prevention of occupational risks from the perspective of human resources

France

La loi française précise ce que sont les risques professionnels, les responsabilités de l'employeur et les mesures à mettre en œuvre.

L'employeur est tenu par la loi de prendre toutes les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale de ses salariés (article L. 4121-1 du code du travail). L'employeur doit non seulement réduire le risque, mais aussi le prévenir. Cette obligation est une obligation de résultat (Cour de cassation, Chambre sociale, 22 février 2002, pourvoi n° 99-18389), c'est-à-dire qu'en cas d'accident ou de maladie liés aux conditions de travail, la responsabilité de l'employeur peut être engagée.

L'employeur doit prendre un certain nombre de mesures qui s'organisent autour de trois axes:

- Les actions de prévention des risques et des difficultés professionnelles : adaptation des postes de travail, évaluation des risques, etc ;
- Des actions d'information et de formation : présence de panneaux aux endroits dangereux, inscription des employés à des formations sur la sécurité au travail, etc...
- La mise en place d'une organisation et de moyens appropriés : installation de machines appropriées, retrait des produits dangereux, etc.

En outre, l'employeur est tenu de prendre en compte les capacités des salariés avant de leur confier des tâches (article L. 4121-4 du code du travail).

Si ces mesures n'ont pas été mises en place, l'employeur est en infraction.

En France, la **classification des infractions** est déterminée par la gravité des peines encourues. Le droit du travail définit trois types d'infractions:

- Infraction mineure
- Infraction grave
- Infraction très grave

Parmi les infractions très graves que l'on peut trouver:

- Non-respect de normes spécifiques pour la protection de la santé et de la sécurité des travailleuses pendant la grossesse et l'allaitement.
- Le non-respect des règles spécifiques relatives à la protection de la sécurité et de la santé des mineurs.

3. Corporate Social Responsibility

3.1 | Equality and Diversity

3.1.1 | Se familiariser avec la responsabilité sociale des entreprises, l'égalité, la diversité et la législation européenne connexe

Le contenu essentiel [Directive 2000/78 / CE sur l'égalité de traitement en matière d'emploi et de travail](#).

- Article 13 de la directive relative à l'égalité raciale (2000/43 / CE), article 8 bis de la directive 76/207 / CEE relative à la mise en oeuvre du principe de l'égalité de traitement entre hommes et femmes en ce qui concerne l'accès à l'emploi, à la formation et à la promotion professionnelles, et les conditions de travail.
- Article 12 de la directive relative à l'égalité entre les femmes et les hommes en ce qui concerne les biens et les services (2004/113 / CE) et article 20 de la directive de refonte relative à l'égalité entre les femmes et les hommes (2006/54 / CE) en ce qui concerne l'égalité des chances et l'égalité de traitement entre les hommes et les femmes en matière d'emploi et de travail.

Définition de la responsabilité sociale des entreprises

La **Commission européenne a défini**, à l'époque, le concept de responsabilité sociale des entreprises (RSE) comme "l'intégration volontaire, par les entreprises, de préoccupations sociales et environnementales dans leurs activités commerciales et leur interaction avec leurs parties prenantes". Ces deux déclarations sont issues à la fois des objectifs du Millénaire et du développement du Millénaire, de plusieurs déclarations des Nations unies (ONU).

La RSE s'entend de toutes les actions des entreprises qui vont au-delà de leurs obligations légales envers la société et l'environnement. Certaines mesures réglementaires créent un environnement favorable aux entreprises pour qu'elles assument volontairement leur responsabilité sociale.

Au niveau européen, ce sont deux DG qui, depuis la Commission européenne, mettent en œuvre la **stratégie européenne pour la responsabilité sociale des entreprises**. Cette stratégie est basée sur plusieurs recommandations faites par la Commission européenne pour que les entreprises adhèrent aux principes et lignes directrices promulgués par la SRC.

Les objectifs de développement durable (SDG) font partie de l'Agenda 2030 des Nations Unies.



Les 7 principaux éléments de la RSE :

- Point 1. Élément de gouvernance organisationnelle.
- Point 2. Droits de l'homme.

- Point 3. Environnement.
- Point 4. Pratiques loyales.
- Point 5. Questions relatives aux consommateurs.
- Point 6. Développement et participation à la société.
- Point 7. Pratiques de travail.

Bien qu'une grande partie de la législation européenne s'adresse aux grandes entreprises, il existe des outils qui, depuis la [Commission européenne](#), sont mis à la disposition des petites et moyennes entreprises et vous aident à mettre en œuvre votre stratégie en matière de responsabilité sociale des entreprises.

- Contactez les experts qui peuvent vous aider à mettre en œuvre votre propre stratégie Responsabilité sociale des entreprises. <http://www.sme-advisors-on-csr.eu/>
- Informations sur les établissements de formation RSC http://www.prepare-net.com/sites/default/files/01_public_final_situation_report_csi.pdf
- Formation à la RSE pour les cadres <http://www.bicero.com/training-services/ecsrsm>
- Association européenne des entreprises pour la RSE <https://www.csreurope.org/get-equipped>
- Questionnaire de sensibilisation à la RSE dans votre entreprise (ci-joint).
- Académie du Pacte mondial des Nations unies <https://academy.unglobalcompact.org/learn>
- Initiative EMAS http://ec.europa.eu/environment/emas/index_en.htm

I Dans la section ressources, vous trouverez des informations que vous pouvez télécharger pour auto-évaluer la responsabilité sociale des entreprises (RSE) dans votre entreprise : "Auto-évaluation de la RSE dans votre entreprise", document n° 1.

3.1.2 | Se familiariser avec la responsabilité sociale des entreprises, l'égalité et la diversité ainsi qu'avec la législation nationale et les avantages qui en découlent.

France

LES AVANTAGES COMMERCIAUX POUR LA CONCLUSION DE CONTRATS AVEC DIFFÉRENTES COLLECTIVITÉS

LES PERSONNES HANDICAPÉES

- L'emploi de travailleurs handicapés est une obligation pour toute entreprise employant plus de 20 salariés. Pour aider les employeurs à embaucher des travailleurs handicapés, une assistance est disponible.
- Diverses aides sont proposées pour permettre aux employeurs de procéder plus facilement aux aménagements nécessaires à l'accueil et au maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés. L'octroi de ces aides est notamment assuré par l'Association de Gestion du Fonds pour l'Insertion Professionnelle : L'Agefiph. Cette structure de référence pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées dispose d'un fonds dédié au financement des aides, prestations et services d'accompagnement des travailleurs et employeurs handicapés.

Services et aides financières:

Aid related to the Recognition of Heavy Handicap (RLH)	5 516,50 € (10,03 € x 550) 10 982,85 € (10,03 € x 1095)
Support for the reception, integration and professional development of people with disabilities	3 000 €
Help with hiring under a professionalization contract	4 000 €
Assistance in hiring under an apprenticeship contract	3 000 €
Help in finding solutions to keep disabled employees in employment	2 000 €
Assistance in adapting to work situations	This may involve layout, specific software, auxiliary work, tutoring, interpreting or Braille transcription .

L'aide à l'emploi pour les travailleurs handicapés (AETH) vient après l'aménagement optimal du lieu de travail. Elle vise à compenser les conséquences du handicap sur l'activité professionnelle. Cette aide est indexée sur le salaire minimum, auquel s'applique un taux forfaitaire de 21,5 % pour les cotisations patronales et de sécurité sociale. Elle est versée trimestriellement.

- **AIDE À L'EMBAUCHE D'UN DEMANDEUR D'EMPLOI**
 - CUI - CIE (contrat unique d'intégration - contrat d'initiative pour l'emploi)
 - Aide régionale à l'insertion professionnelle dans la limite de 47 % du salaire minimum horaire brut versé pendant 24 mois au maximum.
 - CUI - CAE (contrat unique d'insertion professionnelle - contrat d'accompagnement à l'emploi)
 - des aides régionales à l'insertion professionnelle pouvant atteindre 95 % du salaire horaire minimum brut pendant une durée maximale de 24 mois
 - l'exonération des cotisations d'assurance sociale et des allocations familiales
 - l'exonération de la taxe sur les salaires, de la taxe d'apprentissage et de la participation à l'effort de construction.

Les travailleurs des zones difficiles:

Afin de lutter contre le chômage, il existe également des régimes d'aide à l'embauche destinés aux entreprises de certains secteurs géographiques connaissant des difficultés socio-économiques:

- **Les zones de revitalisation rurale (ZDR)**
- **Zones de restructuration de la défense (DRA)**
- **les quartiers prioritaires de la ville (QPV).**

Pour les entreprises recrutant en ZRR : exonération de charges patronales pendant 1 an pour le recrutement du 1er au 50ème salarié : totale sur les salaires jusqu'à 1,5 fois le SMIC, dégressive sur les salaires entre 1,5 et 2,4 SMIC, nulle pour un salaire égal ou supérieur à 2,4 SMIC. L'exonération concerne la part de l'employeur dans les assurances sociales et les allocations familiales.

For companies recruiting in ZRD: Exemption from the following employer's contributions for 5 years **Pour les entreprises qui recrutent en ZRD :** Exonération des cotisations patronales suivantes pendant 5 ans à compter de la création ou de l'établissement de la nouvelle activité : cotisations de santé et de vieillesse et

allocations familiales. L'exonération est : totale pour les salaires mensuels bruts inférieurs à 1,4 SMIC, puis dégressive pour les salaires compris entre 1,4 et 2,4 SMIC, nulle pour les salaires égaux ou supérieurs à 2,4 SMIC.

Pour les entreprises qui recrutent dans le cadre de QPV : Vous pouvez bénéficier d'une aide financière pour le recrutement d'un employé à temps plein d'un montant de : 5 000 € par an sur 3 ans pour un contrat à durée indéterminée, 2 500 € sur 2 ans maximum pour un contrat à durée déterminée d'au moins 6 mois.

- **JEUNES TRAVAILLEURS**

Le contrat d'apprentissage:

Une aide unique pour les employeurs qui recrutent en apprentissage.

Réduction générale des cotisations patronales (par exemple réduction Fillon) sur les salaires ne dépassant pas 1,6 SMIC. Aide à la conclusion du contrat dans la limite de 3 000 € pour les apprentis reconnus comme travailleurs handicapés. Réception de la taxe d'apprentissage dite prime d'alternance (pour les entreprises de 250 salariés et plus ayant plus de 5 % de jeunes en apprentissage)

Le contrat de professionnalisation:

Réduction générale des cotisations patronales (ex - réduction Fillon) renforcée depuis le 1er janvier 2019. Aide à la conclusion du contrat d'un montant maximum de 4 000 € pour l'embauche d'une personne handicapée en contrat de professionnalisation. Aides d'État d'un montant maximum de 2 000 € pour les demandeurs d'emploi de plus de 45 ans qui n'ont pas déjà travaillé dans l'entreprise au cours des 6 derniers mois. Aide forfaitaire de Pôle emploi jusqu'à 2 000 € par contrat conclu avec un demandeur d'emploi âgé de 26 ans et plus.

Vous pouvez trouver plus d'informations sur : <https://www.economie.gouv.fr/entreprises/aides-employeur-embauche-emploi>

Ressources : Dans la section des ressources de la plate-forme en ligne FRESH, vous pouvez trouver différents documents relatifs aux deux sections. En ce qui concerne la responsabilité sociale des entreprises, une auto-évaluation pour l'entreprise elle-même sur le niveau d'engagement ou les mesures mises en œuvre. Un autre document d'appui se concentre sur les primes que certaines entreprises peuvent obtenir lorsqu'elles embauchent du personnel provenant de différents secteurs vulnérables.

3.2 | Capacités et bonnes pratiques

L'unité "Capacités et bonnes pratiques" vous permettra de découvrir trois domaines principaux, tels que:

- La Charte de la diversité de l'UE : avantages, sensibilisation à l'importance de la diversité, outils et activités de soutien pour la mise en œuvre de la diversité sur le lieu de travail.
- Plan pour l'égalité : structure, éléments à prendre en compte, premières étapes, activités.
- Exemples de réussite en matière d'embauche de groupes menacés d'exclusion.

Charte de la diversité de l'UE

Parmi les différentes initiatives au niveau de l'UE disponibles pour la mise en œuvre de l'égalité et de la diversité sur le lieu de travail, la Charte de la diversité est l'une des plus reconnues.

Dans le cadre de la Charte des droits fondamentaux de l'Union européenne, la Commission européenne a présenté une proposition de directive sur la transparence et la prévisibilité des conditions de travail dans l'Union européenne.

Cela complétera les obligations existantes et créera de nouvelles normes minimales pour donner à tous les travailleurs, y compris ceux qui ont des formes d'emploi précaires, plus de prévisibilité et de clarté en ce qui concerne leurs conditions de travail (article 31 de la Charte).

(Réf . Rapport annuel sur l'application de la Charte des droits fondamentaux de l'UE)

La **Charte de la diversité** est *"un bref document volontairement signé par une entreprise qui décrit les engagements pris par les organisations pour promouvoir la diversité et l'égalité des chances sur le lieu de travail, indépendamment, par exemple, de l'âge, du handicap, du sexe, de la race ou de l'origine ethnique, de la religion ou de l'orientation sexuelle"*.

Comme indiqué sur le site officiel de l'UE, la "Charte de la diversité" a été créée en 2010 à l'initiative et avec le financement de la Commission européenne. La plateforme offre un lieu où les chartes européennes de la diversité existantes (actuellement au nombre de 21) peuvent échanger et partager plus facilement leurs expériences et bonnes pratiques par le biais de réunions de la plateforme, de séminaires d'experts et de forums annuels de haut niveau".

Ces outils et informations "encouragent les organisations (ONG, organismes publics, entreprises privées...) à élaborer et à mettre en œuvre des politiques de diversité et d'inclusion". Lorsque les entreprises signent cette charte, "l'organisation s'engage volontairement à promouvoir la diversité et l'égalité des chances sur le lieu de travail, indépendamment, par exemple, de l'âge, du handicap, du sexe, de la race ou de l'origine ethnique, de la religion ou de l'orientation sexuelle". La signature de cette charte de la diversité donne accès à un vaste réseau de pairs, à des publications et à des outils de soutien pour l'étalonnage, la mesure et le suivi, afin que les entreprises puissent s'inspirer des autres et mettre en œuvre leurs propres stratégies.

Chaque pays a sa propre charte de la diversité. Pour ceux qui participent au projet FRESH, certaines d'entre elles peuvent être consultées sur les sites web suivants.

[French Diversity Charter](#)

La charte française de la diversité a été lancée en octobre 2004.

La charte a été lancée par Claude Bébéar, PDG d'Axa Elle a été la première du genre en Europe, inspirant par la suite des initiatives similaires dans toute l'Europe. La charte est hébergée par Les Entreprises pour la Cité (anciennement IMS-Entreprendre pour la cité), une organisation travaillant à la promotion de la responsabilité sociale des entreprises.

La charte française compte actuellement plus de 3 200 signataires, principalement des petites et moyennes entreprises, mais elle inclut également des institutions publiques. Quelques services :

- Diplôme électronique qui certifie être signataire de la Charte.
- Un logo d'identification montrant que l'entreprise est signataire de la Charte de la diversité utilisable dans toutes ses communications internes et externes.
- Ajout à la liste des signataires de la Charte sur le site web de l'entité qui gère la Charte européenne de la diversité.
- Inscription dans la base de données de l'entité gestionnaire de la Charte française de la diversité afin de recevoir une lettre d'information mensuelle ainsi qu'une invitation aux événements.

Dans l'ensemble, les avantages de la participation à la Charte de la diversité sont les suivants:

1. **Sensibiliser** : les principes d'égalité des chances et de respect de la diversité doivent être inclus dans les valeurs de l'entreprise et diffusés auprès des salariés.
2. **Avancer dans la construction d'une main-d'œuvre diversifiée** : l'entreprise doit favoriser l'intégration de personnes aux profils divers (sans distinction de sexe, d'orientation sexuelle, de race, de nationalité, d'ethnie, de religion, de convictions, d'âge, de handicap, etc.)
3. **Promouvoir l'inclusion** : l'intégration doit être effective, en évitant tout type de discrimination (directe ou indirecte) au travail.
4. **Prendre en compte la diversité dans toutes les politiques de gestion des ressources humaines** : la gestion de la diversité ne doit pas être une autre pratique des ressources humaines, mais un facteur transversal, qui est à la base de toutes les décisions prises dans ce domaine.
5. **Promouvoir la conciliation par un équilibre entre le travail, la famille et les loisirs** : les organisations doivent mettre en place des mécanismes qui permettent d'harmoniser la vie professionnelle avec la vie familiale et personnelle de tous les travailleurs.
6. **Reconnaître la diversité des clients** : Les organisations doivent connaître le profil de leurs clients, en reconnaissant que leur diversité est aussi une source d'innovation et de développement.
7. **Étendre et communiquer l'engagement aux employés** : l'engagement que l'organisation acquiert en étant signataire de la charte de la diversité doit être partagé dans toute l'entreprise.
8. **Étendre et communiquer l'engagement aux entreprises fournisseuses** : en les invitant à rejoindre la communauté des entreprises qui, en Espagne, adhèrent à l'engagement volontaire promu par la Charte.
9. **Étendre et communiquer cet engagement** aux administrations, aux organisations d'entreprises, aux syndicats et aux autres agents sociaux.
10. **Refléter les activités de soutien à la non-discrimination, ainsi que les résultats obtenus** par la mise en œuvre des politiques de diversité dans le rapport annuel de l'entreprise.

Un plan d'égalité dans votre entreprise

Qu'est-ce qu'un plan pour l'égalité?

Un plan d'égalité est un ensemble de mesures évaluables, prises après un diagnostic de la situation, visant à réaliser l'égalité de traitement et des chances entre les femmes et les hommes dans l'entreprise et à éliminer la discrimination fondée sur le sexe.

Les plans d'égalité fixeront les objectifs concrets à atteindre, les stratégies et les pratiques à adopter pour les réaliser, ainsi que la mise en place de systèmes efficaces de suivi et d'évaluation des objectifs fixés.

Dans l'ensemble, tous les plans pour l'égalité présentent certaines caractéristiques:

1. Stratégique. Elle articule une nouvelle approche née d'un engagement plus important.
2. Pratique et réaliste. Il définit une procédure précise pour développer des actions, des délais, des responsabilités, des indicateurs de suivi et de contrôle et les sources nécessaires en fonction du risque d'infection.

3. Transversale. Dans le sens où elle affecte toutes les politiques et tous les domaines d'une entreprise, principalement ceux qui concernent les personnes, la gestion des ressources humaines, la gestion des connaissances, les politiques de communication, entre autres. Elle s'intègre également dans toutes les phases, du processus de prise de décision à la planification, la gestion et l'évaluation.
4. Participative. Parce que toutes les parties d'une entreprise sont représentées. Cela inclut la représentation des travailleurs par les syndicats, le conseil d'administration et les employés dans la commission de l'égalité.
5. Associé à une amélioration continue puisqu'il s'agit d'un plan/document vivant qui est élaboré à partir d'un processus de travail qui se poursuit progressivement avec le développement d'actions, ses résultats, le suivi et l'évaluation.
6. Flexible. Il est possible d'apporter des changements avant des situations inattendues où il est nécessaire d'adapter les actions, les délais afin d'atteindre les objectifs proposés.
7. Transparent. Puisqu'il garantit le droit à l'information sur le contenu du plan et les objectifs fixés. Elle garantit à la fois les droits de représentation légale du personnel et des employés

Que signifie réellement l'égalité?

Cette égalité est basée sur le principe de l'égalité entre les hommes et les femmes,. Elle signifie l'absence de toute forme de discrimination, notamment en ce qui concerne la maternité, les obligations familiales, l'orientation sexuelle et l'état civil.

Ce principe peut s'appliquer à la formation, à la promotion, à la rémunération, aux relations de travail, à la communication et à la prévention du harcèlement.

Pour élaborer un plan d'égalité, vous devez au moins envisager les étapes suivantes. Celles-ci sont considérées comme les bases, bien que des mesures supplémentaires puissent être prises et consultées dans les documents du glossaire.

1. Diagnostic.
2. Définition du plan pour l'égalité.
3. Élaboration et mise en œuvre du plan pour l'égalité.

1. Diagnostic

L'objectif du diagnostic est d'identifier la situation exacte dans laquelle se trouve l'entreprise par rapport à l'égalité des chances entre les femmes et les hommes. Ce diagnostic implique une **analyse** détaillée de **la situation des deux sexes dans l'entreprise et l'identification de ses inégalités et déséquilibres**.

Un diagnostic identifie les éventuels déséquilibres, inégalités ou discriminations causés par les questions de genre qui doivent être pris en compte par le Plan et pour établir des indicateurs pour améliorer l'égalité au sein de l'entreprise. Les indicateurs peuvent devenir des objectifs du plan qui nécessiteront des actions et des mesures concrètes pour être atteints.

La **conception et l'élaboration** d'un plan pour l'égalité sont basées sur les résultats du diagnostic effectué précédemment. Ce diagnostic décrit la situation de l'entreprise en matière d'égalité des sexes. Au cours de ce diagnostic, des indicateurs seront définis sur ce qui doit être fait dans un Plan et ce qui doit être amélioré.

Cela nous permettra de jeter les bases des prochaines étapes : la définition du plan pour l'égalité et sa mise en œuvre. Pour le réaliser, il est nécessaire d'analyser, d'une part, les caractéristiques de la main-d'œuvre ventilées par sexe, telles que, par exemple, le sexe, l'âge, les catégories et groupes professionnels, le niveau d'éducation, l'ancienneté, le type de contrat et la journée de travail, etc. et, d'autre part, les politiques et la gestion des ressources humaines en matière d'accès et de sélection, de formation, de promotion, de rémunération, de conciliation, de santé au travail, etc:

- Entretiens approfondis.
- Questionnaires au personnel.
- Accès aux données et documents formels nécessaires à la mise en œuvre du diagnostic.

Certaines sources d'information pourraient l'être:

- Business Pol
- Organigramme
- Plans de promotion
- Les conventions collectives
- Règlement intérieur
- Vous pouvez en trouver d'autres dans les supports d'apprentissage.

Les données doivent être ventilées par sexe et il est souhaitable qu'elles correspondent au moins aux cinq dernières années (deux ans au minimum sont requis) afin d'apprécier l'évolution de l'entreprise ou du secteur en ce qui concerne les résultats des indicateurs. Pour le faire de manière plus visible, il est recommandé de présenter les données sous forme de tableaux et de graphiques si possible.

Les données pour un bon diagnostic sont liées à plusieurs points:

- Caractéristiques générales du personnel, par exemple : nombre et pourcentage de femmes et d'hommes dans l'entreprise ; niveau de formation et sexe.
- Accès et processus de sélection dans l'entreprise, par exemple : données quantitatives et qualitatives.
- Les types de profils professionnels et leur répartition entre les sexes.
- Types de contrats et horaires de travail (répartition par sexe)
- L'ancienneté dans l'entreprise.
- Promotion professionnelle entre hommes et femmes.
- Conciliation du travail et de la famille.
- Rémunération salariale par sexe.
- La santé au travail dans une perspective de genre.

2. Définition du plan pour l'égalité

L'objectif final de tous les plans d'égalité devrait être d'intégrer le principe des opportunités entre hommes et femmes dans l'entreprise. Lors de l'élaboration des types d'actions, nous devrions avoir trois types d'actions très clairs:

- Mesures correctives.
- Actions préventives.
- Permettre l'action.

1. **Actions correctives.** Elles visent à corriger les déséquilibres internes détectés lors de la phase de diagnostic. Actions qui visent à réduire l'inégalité et sa participation au sein de l'entreprise (politiques d'embauche ; formation ; participation égale).
Quelques exemples **d'actions correctives** pourraient être l'établissement d'un pourcentage minimum de femmes dans tous les domaines et départements, l'intégration du genre moins représenté dans l'entreprise en cas de mérite et d'expérience professionnelle sans lendemain ou l'essai d'inclure un véritable emploi de qualité pour les hommes et les femmes.
2. **Actions préventives.** Elles visent à prévenir les inégalités futures et à garantir l'application du principe d'égalité. Actions visant à prévenir les stéréotypes dans la gestion des ressources humaines, la communication, le marketing ou dans tout autre domaine susceptible de provoquer des inégalités.
Quelques exemples **d'actions préventives** pourraient être l'encouragement de l'utilisation du CV anonyme dans notre processus de sélection ; l'établissement de partenariats avec des universités et des écoles professionnelles pour promouvoir l'accès des femmes à l'entreprise ; l'organisation de conférences, de colloques et d'événements dirigés par des femmes et/ou la fourniture des outils et de la formation nécessaires au sein de l'entreprise pour obtenir les mêmes possibilités de développement professionnel entre les femmes et les hommes, entre autres.
3. **Permettre des actions.** Mesures à appliquer lorsque tous les travailleurs peuvent concilier leur vie personnelle et professionnelle. Actions visant à garantir la liberté de tous les salariés de traiter des questions personnelles.
Parmi les exemples **d'actions habilitantes**, on peut citer les horaires bancaires, les services et jours d'échange, les horaires flexibles, les horaires intensifs disponibles, le télétravail et/ou la mobilité géographique, entre autres.

Dans la section ressources, vous pouvez consulter des exemples de mesures d'habilitation, de prévention et de correction que vous pouvez mettre en œuvre dans une entreprise et qui élargiront votre perspective lors de l'application de mesures égalitaires.

3. Élaboration et mise en œuvre d'un plan pour l'égalité

Il existe plusieurs éléments clés lors de la mise en œuvre d'un plan pour l'égalité:

Définir le calendrier des actions

Le calendrier et l'échéancier sont importants car ils permettent d'ajuster et de définir le calendrier de développement de chacune des actions et mesures détaillées dans le programme convenu. Le plan peut avoir une durée de deux, trois ou quatre ans. Il peut s'ajuster à une programmation trimestrielle ou mois par mois pendant les deux, trois ou quatre années de la durée du plan.

- Quand le plan commencera-t-il à être mis en œuvre.
- Définissez les dates exactes pour chaque activité.
- Durée de son activité.

Un calendrier bien défini et programmé.

Lors de la définition du calendrier et du lancement du plan pour l'égalité, l'information et la communication sont vraiment importantes. Vous trouverez plus loin des détails sur l'importance de la

communication. Au début du plan pour l'égalité, le conseil d'administration, ainsi que les représentants des employés et l'ensemble du personnel doivent être informés des mesures prises ainsi que du processus et du rôle des parties. La transparence et un bon climat de travail seront ainsi facilités. Cela contribuera également à faire participer tous les membres de l'entreprise.

Identifier le personnel responsable des actions

Désigner une personne responsable de l'ensemble du processus, capable de gérer et de développer le plan. Cette personne ou ce groupe de personnes s'assurera que le suivi et toutes les actions prévues atteignent les objectifs. Tout le personnel doit connaître ses actions, leur existence, leurs objectifs et leurs composantes.

Les responsables changent en fonction de la nature et du contenu de chaque action et mesure mise en œuvre. Ce sont eux qui sont responsables de sa mise en œuvre et de la collecte des résultats attendus. Ils participeront également, dans la plupart des cas, au contrôle et au suivi du plan.

Quelques exemples du type de personnel qui serait en charge:

- Personne responsable du département des ressources humaines qui, sans aucun doute, aura un rôle actif dans le développement du plan en raison de son impact sur la gestion des travailleurs et des employés.
- Responsable de la formation dans le cas où le plan comprend des actions et des mesures d'apprentissage tout au long de la vie - formation.
- Personne responsable de la prévention des risques professionnels et/ou de la sécurité au travail depuis le plan doit intégrer des actions et des mesures pour prévenir et agir en cas de harcèlement sexuel. Cela dépend également du contexte national.

Suivi et évaluation du plan

La ou les personnes chargées de ce suivi doivent s'assurer que toutes les activités respectent les délais et le calendrier convenus.

Le suivi et l'évaluation permettent de connaître plus en détail l'évolution du plan d'égalité dans l'entreprise et les résultats obtenus dans les différents domaines d'action pendant et après sa mise en œuvre. Il montre également l'impact du Plan pour l'égalité sur la diminution des inégalités dans l'entreprise. Le suivi et l'évaluation du plan sont complémentaires:

Le suivi vous permet:

- Continuer à adapter le développement du plan aux difficultés et aux besoins à venir pour atteindre les objectifs fixés. À cette fin, le plan doit disposer d'une certaine souplesse pour adapter la mise en œuvre des actions à la réalité.
- Obtenez des informations régulièrement mises à jour auprès des personnes responsables ou chargées de la mise en œuvre du plan.
- Le personnel a fourni des informations détaillées à partir du rapport annuel et du rapport final sur la mise en œuvre du plan pour l'égalité.

L'évaluation vous permet:

- Connaître et apprécier l'impact du plan dans l'amélioration continue des objectifs d'égalité dans l'entreprise.

- Un processus de décision qui garantit l'égalité des chances, intégré en permanence dans l'entreprise, tant dans la culture que dans les procédures de gestion.

Prévoyez une certaine souplesse pour corriger ou réadapter le plan

Cela permettra toujours, en cas de retard, de mettre en œuvre les activités à temps. Si des changements se produisent, la nature des activités ou leurs objectifs devraient changer.

Les outils utilisés dans le suivi et l'évaluation du plan vous permettront d'avoir une certaine flexibilité afin d'apporter des changements si nécessaire.

Communiquer les résultats à toutes les personnes concernées

Un plan pour l'égalité concerne généralement plusieurs personnes dans l'entreprise puisqu'il vise à modifier non seulement les politiques de ressources humaines. Il est indispensable de le partager avec les autres départements.

La communication sur les résultats est l'une des dernières étapes d'une stratégie de communication plus large qui doit commencer dès lors que le Plan pour l'égalité veut être mis en œuvre. La communication est un élément de base qui se poursuit tout au long du projet et qui se termine par la communication des résultats.

Au début du plan pour l'égalité, toutes les parties doivent être informées. Cela inclut le conseil d'administration, les représentants des travailleurs et des employés et l'ensemble du personnel. Cette première communication doit montrer le compromis acquis, les objectifs à atteindre ainsi que le processus et les parties impliquées. De cette façon, la transparence et un bon climat de travail seront facilités. Elle contribuera également à faire participer tous les membres de l'entreprise.

Pour garantir que tout le personnel reçoive des informations sur le plan d'égalité, il faut utiliser les canaux officiels et formels ainsi que les canaux de communication les plus courants dans l'entreprise.

Pour stimuler la participation de l'ensemble de l'entreprise, la communication peut se faire de manière bidirectionnelle. Cela permet de connaître les opinions personnelles du personnel sur son développement ainsi que les suggestions d'amélioration.

Success stories of companies hiring people under social or exclusion risk

Success Stories France

<https://www.observatoires-alimentaire.fr/e-theque/diversite>

« La Maison Paul est engagée depuis plusieurs années dans l'insertion professionnelle des personnes handicapées. Afin de favoriser l'emploi, Paul innove très tôt et met en place un programme de formation sur la pâtisserie pour les personnes handicapées fréquentant l'ESAT. Ce parcours est basé sur la mobilisation des salariés. Il s'adresse aux personnes handicapées dans un environnement protégé et adapté, avec une réelle volonté d'intégrer le milieu de travail ordinaire. L'objectif est d'accueillir les personnes ainsi formées dans l'entreprise, tout d'abord par leur mise à disposition, puis par un contrat à durée indéterminée.

L'équipe interne de la Maison s'est mobilisée pour définir et mettre en œuvre ce programme, depuis le contenu pédagogique jusqu'à l'accueil effectif des personnes handicapées formées dans les magasins. »

Plus d'informations [ICI](#).

EVEN SANTE INDUSTRIE. En 1996, suite à un besoin industriel spécifique, Même SantéIndustrie s'apparente à un ESAT, pour une intervention manuelle sur un emballage de produit. Plusieurs personnes handicapées ont été mises à disposition par l'ESAT pour réaliser cette opération particulière, dans les ateliers de l'entreprise. Initialement prévu pour être ponctuel, ce contrat de sous-traitance s'est révélé très satisfaisant, voire enrichissant, au point d'être renouvelé. "Un jour, nous sommes même sortis d'une négociation difficile avec un client lorsqu'il a vu une personne handicapée m'embrasser pour me dire au revoir. Il a compris qu'il y avait aussi des aspects humains au cœur de l'entreprise. »

[AUTRES HISTOIRES DE SUCCÈS FRANÇAIS](#): les Paysans de Rougeline, Maïsadour, Gosselin, Synergie bétail & Viande, Groupe Soparing BONGRAIN.

Resources: Related to the development and implementation of Equality Plans in the company, including concrete data that must be measured in order to make a diagnosis; suggestions about corrective, preventive and enabling activities in a company; the basic structure of an Equality Plan; the official document that can regulate the bases of the implemented actions (Commission) and an example of a questionnaire to be filled out by the employees.

4. Engagement des employés

4.1 | Détection et analyse

4.1.1 | Communication interne et climat de travail

La communication interne est un élément crucial dans toute organisation qui offre un bon service aux clients externes et internes (employés et collaborateurs). Dans la dernière partie de cette même section, nous pouvons nous concentrer plus attentivement sur cet aspect.

En ce sens, et de manière tout à fait théorique, au sein de l'entreprise, on peut distinguer la communication quotidienne (opérationnelle) et stratégique (à moyen-long terme).

La première est liée à l'activité quotidienne de l'entreprise qui est généralement exécutée par l'intermédiaire de:

- Courrier électronique.
- Téléphone.
- Face à face.

Le second se réfère à tous les différents aspects liés à une même organisation (structure, fonctionnement, etc.).

Pour analyser ces aspects, les méthodes les plus utilisées sont:

- Séance de travail pour une amélioration continue
- Réunions mensuelles
- Réunions annuelles
- Recherche sur l'environnement de travail.

Dans cette section, nous allons nous concentrer sur l'environnement de travail qui a les objectifs suivants:

- **Connaître la perception et l'opinion des employés par** rapport aux différentes questions thématiques (en général, les principales questions concernent la communication, le travail d'équipe, la transparence de la structure gérontologique, la satisfaction, le salaire, etc.)
- **Faire des employés des participants actifs afin qu'ils** se sentent motivés et que leurs opinions soient hautement valorisées.
- Obtenir des informations précieuses sur la situation de l'entreprise au quotidien.
- Développer des lignes d'action visant à optimiser le travail quotidien en le rendant plus efficace.

En tant que définition formelle, le climat organisationnel peut être défini comme l'ensemble des perceptions que les personnes de l'organisation ont de celle-ci.

Plus l'environnement de travail d'une organisation est bon, plus les gens seront satisfaits et motivés et donc plus leur degré d'implication et d'adhésion à l'organisation sera élevé, ce qui aura un impact sur une amélioration de leur travail et une plus grande satisfaction des clients.

Quels éléments favorisent un climat dans l'entreprise ou une organisation positive?

Voici quelques aspects que les entreprises devraient prendre en compte lorsqu'elles promeuvent un climat organisationnel positif:

- La nature même du travail : variété, autonomie, projet passionnant, développement personnel et professionnel.
- Heures de travail : Flexibilité, nombre d'heures, équipes.
- Le groupe de travail : cohésion, environnement, relations.
- Reconnaissance : considération, participation à la prise de décision, récompenses.
- Type d'organisation : prestige, renommée, taille, avenir, participation à un projet.
- Incitations : salaire, récompenses, statut.

Le climat organisationnel est important pour différentes raisons:

- La satisfaction professionnelle. Il ne fait aucun doute qu'une réponse positive sur le lieu de travail est liée à de bons résultats dans l'environnement de travail d'une entreprise.
- Il est prouvé que si les gens sont insatisfaits, les organisations ne peuvent pas aspirer à des niveaux de qualité compétitifs en matière de service à la clientèle, de productivité et de qualité des produits. Un personnel motivé et engagé est un facteur déterminant pour le succès des organisations.

Analyse du climat au travail:

L'analyse du climat de travail nous aide à analyser ces aspects et à les améliorer. Mais, pour créer un bon climat de travail, sur quoi devons-nous nous concentrer ? Vous trouverez ci-dessous une série de questions qui nous aideront à répondre à ces questions:

- Avons-nous recherché et identifié quels sont les aspects significatifs et leur importance relative pour atteindre la satisfaction de nos populations ?
- Demandons-nous périodiquement votre satisfaction à notre personnel par le biais d'enquêtes, d'entretiens structurés ou de groupes de discussion ?
- Avons-nous identifié des "indicateurs de performance" internes qui nous donnent des informations complémentaires à la précédente ?
- Analysons-nous les résultats et les indicateurs de performance, fixons-nous des objectifs et des plans d'amélioration et nous comparons-nous à l'extérieur ?
- Communiquons-nous les résultats à notre population?

Et pour cela, il est nécessaire de disposer d'instruments de mesure et de diagnostic qui permettent d'analyser et de comprendre l'environnement de travail afin d'aider les organisations à améliorer leur gestion.

L'enquête d'opinion auprès des employés est l'outil le plus efficace pour mesurer, contrôler et améliorer le niveau de satisfaction des employés. C'est le principal mécanisme par lequel la voix de l'employé est entendue et se fait entendre au sommet de l'organisation.

Outre les résultats obtenus grâce à l'enquête, il existe d'autres indicateurs, observables et quantifiables, qui peuvent être utilisés pour identifier l'insatisfaction professionnelle des travailleurs. Voici quelques exemples de ces indicateurs:

- Rotation - Pourcentage de départs d'entreprises par rapport au nombre total de personnes.

- Absentéisme et maladie - Nombre moyen de jours de congé par an et par personne.
- Ponctualité - Délai moyen de retard par personne.
- Conflit du travail - Jours perdus par an en raison de grèves, d'arrêts de travail, de rassemblements, etc.

Phases d'une analyse du climat de travail:

Un projet climatique est développé en environ 2 mois, à partir de la première communication du projet au personnel, de la communication aux cadres intermédiaires ou aux employés des résultats obtenus de l'enquête et des lignes prioritaires à adresser (investir) à l'entreprise.

Tout cela, en outre, dépend de l'ampleur de l'entreprise, du nombre de salariés et des délégations. Les phases qui accompagnent généralement un projet climatique dépendent également de l'entreprise et peuvent changer. Il est conseillé d'évaluer les parties qui conviennent le mieux à notre cas à partir des phases suivantes, en ne prenant pas littéralement chacune des étapes exprimées ci-dessous.

Phase 1 : Planification

Cette phase tente de préparer le terrain afin que les responsables et les bénéficiaires sachent clairement ce qui va être fait et ce que cela implique.

Les points clés de cette phase sont les suivants:

1. Essayez d'impliquer l'équipe de direction autant que possible et de comprendre l'importance de ces études climatiques.
2. Définissez les objectifs avant de commencer ; le niveau de participation des personnes et les informations qui seront fournies aux participants.
3. Sachez qui vous allez avoir et quel rôle vous allez jouer dans chaque phase. Pour cela, il est important de communiquer l'initiative.
4. L'objectif premier devrait être d'identifier la méthodologie et les mesures à prendre pour identifier de manière fiable les causes possibles de conflits ou de mécontentement des travailleurs de l'organisation.

Phase 2: Collecte d'informations

Avant de commencer l'analyse du climat, nous devons rassembler des informations, si nous ne les avons pas, sur la façon dont l'organisation se comporte:

1. Nombre d'employés
2. Organigramme (départements et relations hiérarchiques).
3. Programme.

Ces informations seront très utiles pour adapter le questionnaire aux caractéristiques de l'organisation. Le questionnaire est la méthode la plus fiable pour recueillir ce type d'informations.

La prochaine étape consistera à **remettre le questionnaire** (une proposition est disponible dans les documents) aux personnes sur lesquelles nous voulons évaluer l'environnement de travail. Il n'est pas nécessaire qu'ils soient très complets. Cela dépend principalement du type et de la taille de l'entreprise.

L'idéal serait de distribuer le questionnaire à chacun des employés de l'entreprise, accompagné de la lettre ci-jointe qui présente et explique pourquoi et dans quel but le questionnaire sera utilisé. Cette distribution peut se faire par l'intermédiaire du responsable direct de chaque service ; de cette façon, nous obtiendrons une plus grande implication de tous. Il est également important d'effectuer un suivi de celle-ci en raison des tâches quotidiennes du travail, ces questionnaires peuvent être oubliés.

Phase 3: Questionnaires

Différentes caractéristiques doivent être prises en compte par rapport aux questionnaires:

- **L'anonymat.** Pour favoriser la sincérité et l'implication de tous les travailleurs, il est essentiel que les questionnaires d'évaluation soient anonymes.
- **Collecte de questionnaires.** L'un des moyens de collecter ces questionnaires est celui d'une boîte aux lettres. Une personne normalement responsable (administration, réception, etc.) peut être chargée de la boîte aux lettres de collecte afin d'assurer aux travailleurs qu'il n'y aura pas de manipulations ou de problèmes liés à l'anonymat de leur participation.
- **Moment** Il est opportun de prévoir un moment prudentiel pour cette phase afin d'offrir à tous les travailleurs la possibilité de participer.
- **Importance de l'évaluation.** Il est essentiel de souligner l'importance de cette évaluation. Pour montrer à toutes les personnes de l'organisation que les résultats obtenus ne tomberont pas dans un sac cassé et que toute mesure mise en place ultérieurement aura un effet sur l'amélioration de leur satisfaction au travail.

Phase 4: Diagnostic

Différentes phases doivent être prises en compte en relation avec le diagnostic:

- **Résultats.** Une fois que nous avons les résultats des questionnaires, l'étape suivante consiste à analyser ces résultats.
- **Objectif.** Évaluer les causes de l'insatisfaction des travailleurs, mais aussi identifier les variables qui produisent cette satisfaction.
- **Analyse.** L'analyse des résultats peut varier en fonction du type d'entreprise, du nombre de travailleurs, des départements, etc. Des analyses personnelles ou plus génériques peuvent être effectuées. Dans les situations où les entreprises sont de petite taille, une analyse exposée au groupe de travailleurs sur les résultats généraux et les solutions possibles peut être la meilleure solution.

Phase 5: Plan d'action

Une fois l'analyse effectuée, une petite stratégie de mise en œuvre du programme organisationnel de gestion du changement climatique peut être élaborée.

- Il peut en résulter des aspects tels que ce qui va être fait, les résultats à atteindre, les personnes responsables et le moment où il est prévu d'atteindre ces résultats.
- Le plan de mise en œuvre doit être flexible (certains aspects de notre environnement peuvent varier et certaines conditions peuvent changer).

Phase 6: Communication des résultats

Il est essentiel de diffuser les résultats parmi toutes les personnes de l'organisation, sincèrement et sans manipulation de données. C'est une façon d'impliquer tous les membres de l'entreprise, en générant la confiance dans le processus et en leur donnant l'occasion de donner leur avis et de contribuer leur point de vue.

N'oubliez jamais que l'évaluation du climat se fait toujours dans une perspective positive et d'amélioration de la satisfaction professionnelle des travailleurs. Communiquer les résultats aux travailleurs, si cela est fait correctement, peut générer chez eux des doutes sur ce qui va être fait, sur l'objectif de l'étude climatique ou sur les conséquences qu'elle peut avoir.

Il est important d'avoir des actions ultérieures bien définies pour pouvoir l'exposer clairement et sincèrement afin de pouvoir entamer des conversations constructives à partir de tout doute qui pourrait survenir.

Dans les documents de cours, vous trouverez des modèles et des exemples pour effectuer votre propre analyse climatique. Parmi ceux-ci, on trouve notamment une proposition de questionnaire sur le climat de travail (sur les questions possibles à poser dans une enquête sur le climat), y compris une lettre de présentation, et, deuxièmement, des instructions sur la manière d'évaluer une enquête sur le climat dans une entreprise.

Ressources : Des modèles et des exemples pour réaliser une analyse climatique se trouvent dans les documents de cours. Toutefois, il convient tout d'abord de prendre en considération les éléments suivants. Il est recommandé de distribuer l'enquête à toutes les personnes qui font partie de l'organisation (y compris l'ETT ou les stagiaires), car elle encourage la participation de tous sans distinction et génère un sentiment d'appartenance à l'entreprise. Les **études climatiques sont généralement réalisées tous les 2 ans environ**, de sorte que des actions d'amélioration ont été menées d'une étude à l'autre et que les effets peuvent être observés.

Il devrait y avoir plusieurs éléments se référant à la même dimension pour obtenir des données plus fiables. Dans l'exemple, il peut être plus visible

4.2 | Participation et implication

Lorsque nous parlons de participation et d'implication, nous voulons dire que l'entreprise doit susciter l'attachement de ses travailleurs. Une situation informelle pour illustrer l'implication dans l'entreprise pourrait être le fait que le fait de rester 10 minutes en dehors des heures de travail ne crée pas de conflit ou de malaise parmi les travailleurs ou que, malgré la charge de travail, on tente de la réaliser de manière excessive.

DIFFÉRENCE ENTRE IMPLICATION ET PARTICIPATION

Dans le domaine de la gestion des ressources humaines, la signification de ces deux termes est très différente, bien que dans le dictionnaire général, ils aient la même signification. Dans la gestion des ressources humaines, l'implication des employés peut être définie dans la manière dont les employés sont inclus dans son intérêt. Il s'agit d'un attachement basé sur l'individu et il est direct. La direction prend l'initiative avec chaque employé et est incluse pour atteindre un objectif commun spécifique. Elle poursuit l'intérêt commun entre les employés et la direction. Ses principaux objectifs sont de parvenir à l'autonomisation et à l'engagement des employés. Il n'y a pas de règle absolue pour accroître la participation.

En revanche, dans la gestion des ressources humaines, la **participation des salariés** est différente de la participation et il s'agit d'un processus collectif. Dans celui-ci, elle tente de rejoindre les autres dans toutes les activités qui comptent dans l'entreprise. Elle comprend la participation à quelque chose et, plus ou moins fréquemment, elle est soutenue par une norme et/ou une législation dans laquelle les droits du travail sont importants pour la participation.

Cette participation et cette implication peuvent être obtenues de nombreuses façons, mais surtout avec certaines politiques de base en matière de ressources humaines, comme:

- **Système de rémunération qui recherche l'équité et la justice salariale**, afin que les collaborateurs perçoivent que le salaire perçu est en accord avec les tâches qu'ils accomplissent et les responsabilités.
- **Plans de carrière et de formation**, pour retenir et développer les talents (développés dans les blocs suivants).
- Des horaires de travail qui facilitent **l'équilibre** entre le travail et la vie personnelle.
- **Flexibilité de la main-d'œuvre**, lors de la demande de permis, de la compensation des heures, etc...

Simultanément, l'organisation peut promouvoir des mesures de nature plus récréative ou sociale, qui génèrent un esprit d'équipe et favorisent le sentiment d'appartenance à l'entreprise.

- **Participation à des événements de solidarité** (courses de solidarité, tournois de tennis, etc.) dans lesquels, par exemple, tout le monde porte la même chemise avec le logo de l'entreprise.
- **Journées en plein air pour travailler la culture et les valeurs de l'entreprise** (outdoor).
- **Dîners d'affaires / lancements** avec une section "prix pour le meilleur travailleur / prix pour la meilleure division".

Ces mesures, dans tous les cas, devraient être volontaires et non obligatoires.

D'autres activités visant à accroître la participation des salariés pourraient l'être:

1. **Petits-déjeuners communs** avec le directeur ou le PDG de l'entreprise pour partager du temps et discuter face à face de sujets en dehors du bureau.
2. **Établir un espace de dialogue dans l'entreprise**, un espace où les questions internes peuvent être discutées.
3. **Sports, étirements, yoga ou autres activités physiques** encouragées par l'entreprise.
4. Collations, fruits, café ou autres disponibles dans l'entreprise 24 heures sur 24.
5. **Journées à thème**, selon l'occasion (Noël, Anniversaires, Halloween, fêtes locales, ou autres)
6. Formation à la constitution **d'équipes**, tant au sein de l'entreprise qu'à l'extérieur.
7. **Boîte aux lettres anonyme contenant des suggestions** d'amélioration de l'entreprise.
8. **Des bulletins d'information** ou des publications **internes pour** savoir ce dont chacun s'occupe..

QUE FAIRE POUR IMPLIQUER LES EMPLOYÉS?

Les travailleurs les plus impliqués sont plus motivés et satisfaits de leur travail, ce qui influence positivement leurs performances et améliore l'efficacité de l'organisation.

- Motiver l'ensemble du personnel à s'impliquer dans l'organisation. Si les membres de l'organisation sont motivés et se sentent reconnus dans l'accomplissement de leurs tâches, ils s'efforceront d'améliorer leurs résultats et de s'intégrer dans l'organisation, la synergie du groupe est réalisée. L'ensemble des capacités de chaque individu, améliore la capacité à résoudre les problèmes et à obtenir des résultats de groupe.
- En favorisant l'initiative et la créativité, on améliore les objectifs de l'organisation. Les membres de l'organisation sont autorisés à prendre l'initiative dans leur tâche avec les canaux de communication appropriés. Ils doivent toujours être conscients de leurs limites.
- Rechercher activement les possibilités d'améliorer leurs compétences, leurs connaissances et leur expérience et leur permettre de transmettre leurs expériences au reste de l'organisation. Déléguer.
- Définir la responsabilité des personnes en référence à leurs propres résultats.

Les membres de l'organisation agissent pour eux-mêmes. Ils ont l'obligation de répondre aux besoins et aux attentes de leur travail dans le cadre d'un processus. Vous devez faire preuve de leadership dans votre tâche, et mettre tout ce que vous pouvez de votre côté, afin que la tâche soit menée à bien, et que les résultats souhaités soient atteints.

Lorsque l'équipe de travail connaît des données intéressantes et importantes sur l'entreprise, elle contribue à l'amélioration des résultats de l'entreprise. L'implication dans le travail comporte **3 dimensions**:

1. **Identification psychologique avec le travail** : importance que le sujet attribue au travail et dans quelle mesure il le considère comme central dans sa vie.
2. **Relation entre la performance et l'estime de soi** : degré auquel la performance au travail affecte l'estime de soi du sujet.
3. **Sentiment de devoir et d'obligation envers le travail** : perte d'intérêt pour le travail car c'est une obligation de plus à remplir.

LE FACTEUR DE MOTIVATION

Qu'est-ce que la motivation ?

La motivation est l'impulsion qui initie, guide et maintient le comportement d'une personne ou d'une équipe vers la réalisation de résultats, de travaux ou d'objectifs. C'est la prédisposition à agir d'une manière ou d'une autre.

Qu'est-ce que la motivation au travail?

Deux définitions:

1. **Premièrement** : énergie interne qui active le comportement et encourage les gens à travailler pour atteindre un but ou un résultat prévu, et qui implique un engagement envers leur travail, l'organisation dans laquelle il se développe et ses objectifs.
2. **Deuxièmement** : le niveau d'effort que les gens sont prêts à fournir au travail. Les facteurs de motivation sont les éléments qui poussent les gens à travailler et les rendent heureux. Certains sont pris en compte:
 - Réalisations et reconnaissance.
 - Contenu du travail, responsabilités.
 - Progrès et amélioration - développement personnel.
 - Appartenance à un projet.

Parmi les facteurs de motivation, nous avons l'**intrinsèque** et l'**extrinsèque**:

FACTEURS INTRINSÈQUES (PROPRES AU TRAVAILLEUR)

Actions menées par l'individu marquées par sa propre volonté d'atteindre les objectifs et de satisfaire ses besoins, toujours en fonction de ses aptitudes / capacités.

Définie par le fait de réaliser une activité pour le plaisir et la satisfaction que l'on éprouve en la faisant.

Quelques exemples:

- Un travail à faire en soi.
- Les réalisations personnelles au travail.
- Responsabilité des employés.
- Progrès.
- Possibilité de développement au sein de l'entreprise.

FACTEURS EXTRINSÈQUES (PROPRE À L'ORGANISATION DU TRAVAILLEUR)

Des facteurs qui viennent de l'étranger. Ils partent normalement de l'organisation et doivent être des facilitateurs qui mettent à la disposition des individus les éléments nécessaires pour qu'ils puissent atteindre leurs objectifs.

Quelques exemples:

1. Salaire
2. Sécurité de l'emploi
3. Conditions de travail

4. Procédures internes utilisées par l'entreprise
5. Qualité de la supervision et des procédures de travail
6. Relations avec les collègues et les subordonnés
7. Prestige, position de l'entreprise.

INTRINSIC	EXTRINSIC
Travail indépendant	Promotions
Réalisations personnelles	Eloge
Reconnaissance	Citations
Responsabilité	Prix
Autonomie	Récompenses
Développement personnel	A l'attention de
Respect de soi	Paiements

FACTEURS ENVIRONNEMENTAUX

Ces facteurs sont ceux dont la présence n'est pas forcément synonyme de motivation, mais dont l'absence décourage et est également importante pour leur prise en compte dans nos politiques internes:

- Politique salariale (aspects irréguliers).
- Perception des injustices.
- Relations de gestion et gestion.
- Communication.
- Environnement de travail.

En général, ce qui motive les travailleurs:

- Désir d'activité.
- Désir de pouvoir.
- Désir d'adhésion.
- Désir de concurrence.
- Désir de réussite.
- Désir de reconnaissance.

Et ce qui peut être démotivant:

- Des attentes non satisfaites.
- Réunions improductives.
- Des changements constants.
- Dissimulation d'informations.
- Des réponses décourageantes.
- Des efforts inutiles.

En résumé, que peut faire une entreprise pour motiver ses employés?

- Obtenir le soutien de la direction et approuver les bonnes performances.
- Encourager la participation des travailleurs.
- Inculquer aux travailleurs la croyance en la valeur de leur travail.
- Veillez à ce que les objectifs soient perçus comme réalisables.
- Offrir aux employés la possibilité d'utiliser leur intelligence pour résoudre des problèmes.
- Rechercher l'équité par rapport aux récompenses et aux personnes.
- Gardez les employés occupés de manière productive.
- Ne pas ignorer l'argent.
- Rendre la communication interne et externe efficace.

D'autres actions en vue de...	
Motiver les employés	Démotiver / Éviter sur le lieu de travail
<ul style="list-style-type: none"> - Promouvoir le désir d'appartenance, la réalisation des objectifs et la planification d'actions communes. - Offrir des opportunités à l'employé afin qu'il assume des responsabilités et un plus grand leadership. - Garantir des mesures de développement et d'amélioration des individus, notamment pour renforcer leurs compétences. 	<ul style="list-style-type: none"> - Les politiques commerciales telles que le favoritisme, les promotions non valorisées et autres. - Trop de règles, un contrôle excessif. - Des processus de travail mal conçus. - Manque de supervision. - Des ressources insuffisantes.

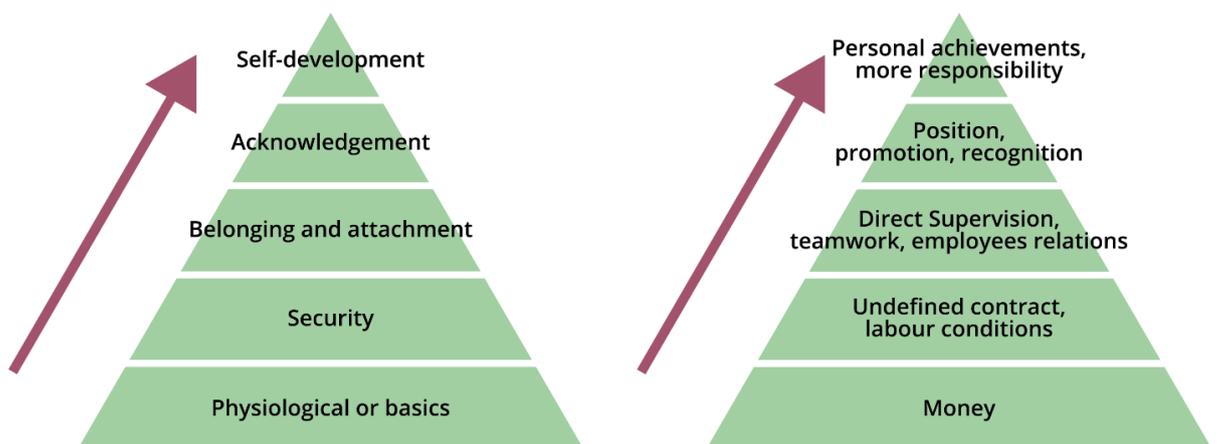
THÉORIES DE LA MOTIVATION

Un résumé des trois théories de la motivation les plus connues jusqu'à présent est inclus. Parmi ces trois théories, la plus appliquée aux systèmes de ressources humaines est la théorie de Maslow, bien que nous puissions également trouver les théories d'Alderfer et de McClelland.

La connaissance de ces théories peut nous aider à mieux comprendre les causes de la motivation d'un employé:

1. **La théorie de Maslow.** La motivation est fonction de cinq besoins psychologiques : physiologique, sécurité, affection, reconnaissance et développement personnel.

Le principe de base de la théorie est que les besoins d'un employé peuvent être placés dans différentes positions où les besoins de base sont en bas et les plus développés en haut.



2. **Théorie d'Alderfer.** La motivation est fonction de trois états fondamentaux : l'existence, la relation et la croissance. La frustration à un niveau supérieur implique le mépris pour le niveau suivant.
3. **La théorie de MacClelland.** Motivation basée sur les besoins de : appartenance, pouvoir, compétence et accomplissement.

Dans les documents, vous trouverez quelques exemples où sont expliquées des activités de groupe axées sur la communication et le travail d'équipe qui, lorsqu'elles sont appliquées à des moments précis, peuvent accroître la participation et l'implication.

Ressources : dans la section des ressources, vous pouvez trouver des activités conçues pour être mises en œuvre avec des employés masculins et féminins et ainsi augmenter la participation et l'implication dans des activités appelées formation "en plein air".

4.3 | Leadership

Bien qu'ils soient souvent utilisés de manière interchangeable, la vérité est **que leader et patron** sont des termes qui ont des significations différentes : alors que le premier s'impose comme autorité et utilise son pouvoir pour régner sur les autres, le second va plus loin. Et c'est qu'un bon chef d'entreprise non seulement dirige mais aussi motive son équipe et l'influence de manière positive, sans imposer ses propres idées, pour atteindre les buts et objectifs de l'organisation. C'est pourquoi les entreprises d'aujourd'hui ont besoin de bien plus que de patrons. Elles ont besoin de grands leaders : **stratégiques, communicatifs, charismatiques, enthousiastes et, surtout, de référents.**

En ce sens, et avant de commenter certains avantages et conseils pour appliquer efficacement le leadership d'entreprise, il est essentiel d'expliquer quelles sont les différences entre les patrons et les chefs d'entreprise :

Tandis que **le patron** se concentre sur les **gains rapides** et l'accomplissement des tâches quotidiennes, le chef cherche à exploiter les compétences des employés pour développer l'organisation et, bien sûr, créer un bon environnement de travail.

Connaître et traiter les informations pertinentes donne à un patron un sentiment de pouvoir. Au contraire, le chef partage ses connaissances pour favoriser l'apprentissage et la génération de nouvelles idées.

Les procédures d'exécution des tâches sont fixes et immuables pour un patron, puisque c'est la façon dont il établit le contrôle dans l'entreprise. De son côté, le dirigeant, plus axé sur le long terme, favorise les changements afin de s'améliorer

Qu'est-ce que le leadership? Le leadership est l'art ou le processus qui consiste à influencer les gens afin qu'ils contribuent volontairement et avec enthousiasme à la réalisation des objectifs du groupe.

Pour certains, le leadership le définit comme un synonyme d'administration et le relie strictement à la motivation, à l'effort volontaire et enthousiaste dans l'accomplissement des objectifs en équipe, à la détermination, à la passion, à la formalité et à l'intensité dans l'exécution du travail.

Un chef n'est pas un chef en soi, il a besoin de disciples. Le leader assure la sécurité, ce qui montre son expérience et sa capacité technique. Il inculque également des valeurs qui vont de pair avec la qualité, l'honnêteté, la prise de risques calculés sur les employés et les clients, la sympathie et le magnétisme pour fidéliser vos adeptes. Avec une meilleure compréhension et une plus grande motivation, le leader ou l'administrateur atteint une grande efficacité.

Il est commenté que les dirigeants peuvent favoriser ou entraver les motivations et une variété d'approches et de caractéristiques ont été atteintes dans l'étude du leadership, telles que **Système autocratique, démocratique ou participatif et libéral.**

Dans cette distinction de style, un bon leader apparaît dans la partie administrative comme celui qui se préoccupe le plus de la production et des personnes. C'est sur cette base que sont déterminés les styles que nous verrons plus tard.

Le leadership est également conçu comme continu. Il existe des extrêmes dans les cas de continuité, comme l'administrateur qui dispose d'un degré élevé de liberté, alors que les subordonnés en ont une très limitée. À l'autre extrême, la liberté de l'administrateur est très limitée et celle des subordonnés très large, on dit aussi que les dirigeants naissent de situations données. On conclut ou on suppose qu'aucun leader n'est meilleur qu'un autre ; car cela dépend des situations qui se présentent, des moments où l'on se trouve dans la vie et de la réalité du monde.

Il est admis qu'un leader est plus efficace s'il parvient à ce que ses subordonnés réalisent à la fois les objectifs et leurs aspirations personnelles.

Nous les distinguons ou les classons en fonction de leur comportement, qui clarifie les fonctions et les tâches, trace une structure et aide leurs adeptes ou groupes à atteindre des objectifs ; il est le transactionnel et le transformationnel, le visionnaire, l'inspirateur capable de transformer l'organisation. Le charismatique qui est semblable à celui récemment mentionné (transformationnel) qui parvient par ses services à inspirer les autres à l'imiter ou à l'aider dans ses objectifs ou ses réalisations.

En quelques mots et pour résumer, **le leader est la personne qui parvient à inspirer l'admiration, le respect et la loyauté de ses employés en obtenant des objectifs et de grandes réalisations.**

Le leadership n'est pas la domination, mais l'art de persuader les gens de travailler à un objectif commun.

Les effets destructeurs du manque de valeurs, des travailleurs intimidés et impuissants, des patrons arrogants ou de toute autre déficience émotionnelle sur le lieu de travail peuvent passer complètement inaperçus pour ceux qui sont en dehors de la scène immédiate. Mais **les coûts doivent être interprétés par des signes tels que la réduction des délais, les erreurs et les revers et un exode des employés vers des scénarios plus accueillants.** Inévitablement, il y a un coût à la base des faibles niveaux d'intelligence émotionnelle au travail. Lorsqu'il est élevé, les entreprises peuvent subir des dommages importants, à court ou moyen terme.

L'idée de rentabilité de l'intelligence émotionnelle est relativement nouvelle pour les entreprises, ce que **certain managers peuvent avoir du mal à accepter.**

Cependant, certaines des raisons sont très évidentes : imaginez les conséquences pour un groupe de travail si quelqu'un est incapable d'éviter un accès de colère ou n'est pas du tout sensible à ce que ressentent les gens autour de lui. Lorsque les gens sont perturbés émotionnellement, **ils ne peuvent pas se souvenir correctement, assister ou apprendre efficacement, ou prendre des décisions claires.**

LEADERSHIP: DIFFERENCES



4.3.1 | Sept styles de leadership

DIFFERENT TYPES OF LEADERSHIP



Autocrat Leadership



Bureaucrat Leadership



Democratic Leadership



Demagogue Leadership



Paternalistic Leadership



Accompanying Leadership



Effective Leadership

Chacun de ces leaderships, leurs principales caractéristiques, leurs comportements et leurs conséquences possibles en ce qui concerne l'équipe sont expliqués ci-dessous.

1. PATRON DE L'AUTOCRATIE

Caractéristiques

- Vous vous souciez de votre propre personne et considérez votre propre satisfaction comme l'objectif principal. Par exemple, vous préférez votre avancement personnel au développement de votre entreprise ou de votre service.
- Il considère que ses collaborateurs sont une classe de serviteurs dont le souci peut être, selon les personnalités, de le flatter et/ou de lui consacrer tous leurs efforts.
- Considère les lignes directrices comme un mal inévitable dont la forme et le contenu ne méritent pas de perdre du temps, à moins qu'elles ne soient au service de leurs objectifs personnels.
- Il pense que ses collaborateurs doivent le comprendre sans avoir besoin d'explications et que tout temps consacré à les informer ou à les former est une énergie inutile.

Comportements

- Il ne délègue pas, n'informe pas et ne communique pas, il attend de ses "serviteurs" qu'ils le devinent.
- Leur fonction principale est de reprocher / punir le manque de résultats (qui sont toujours analysés par rapport à leurs objectifs personnels).

Conséquences

- Le comportement de votre parent régulateur a tendance à provoquer des comportements d'enfant, de soumission ou de rébellion. Le fait de ne pas s'intéresser à ses collaborateurs en tant que personne, génère un mécontentement. En ne se souciant pas de leur information ou de leur formation, ils obtiennent des collaborateurs à faible niveau de responsabilité, comme de simples exécutants, qu'ils ne savent pas comment motiver.
- Il se plaint souvent de ne pouvoir déléguer à personne mais ne donne aucune possibilité réelle de prendre des initiatives.
- Il s'attend à ce que ses collaborateurs agissent et pensent toujours comme lui et il admet que les choses se font différemment de lui.

2. BUREAUCRATE BOSS

Caractéristiques

- Estime que des procédures bien définies, des réglementations bien conçues et leur respect sont une condition nécessaire et suffisante pour assurer le fonctionnement optimal du système des entreprises.
- Pensez que les échecs de résultats proviennent du manque de précision des règles ou de leur non-respect.
- Essayez de préparer une réponse à toute situation qui pourrait se présenter.
- Il est l'ennemi de l'improvisation.
- Vous confondez l'objectif et les moyens pour l'atteindre, et la façon dont les choses sont faites compte plus pour vous que ce que vous faites.

Comportements

- Toujours prêt à légiférer et à extrapoler des règles générales basées sur une situation concrète et conjoncturelle.
- Multiplier les relations hiérarchiques et les documents administratifs.

Conséquences

Son peu d'intérêt pour les gens l'empêche de savoir comment les gérer et les motiver. Les structures étant de plus en plus lentes et lourdes, les employés passent plus de temps à s'occuper des procédures administratives qu'à contribuer à l'obtention de résultats. L'efficacité de la structure est assez faible.

3. UN PATRON DÉMOCRATE

Caractéristiques

- Considérez la personne de vos collaborateurs comme la chose la plus importante.
- Se préoccupe de leurs sentiments et de leurs opinions.
- Leurs décisions sont conditionnées par les réactions qu'elles induisent en eux.
- Non impliqué.

Comportements

- Considérant que les directives sont sources de problèmes avec l'équipe, évitez d'en dicter, mais attendez plutôt de vos collaborateurs qu'ils prennent conscience de la nécessité d'organiser eux-mêmes les choses et qu'ils s'y attendent,
- Elle délègue beaucoup de choses, mais sans organisation ni contrôle,
- Toujours accéder à une demande (vacances, formation, etc ...),
- Lorsqu'il constate que les résultats ne sont pas à la hauteur des attentes, il se sent, et déclare, trahi.

Conséquences

Ne détermine pas d'objectifs spécifiques, il est donc peu probable qu'ils soient atteints. Ne sachant pas comment s'impliquer ou prendre des décisions, leurs collaborateurs sont laissés sans conseils ni directives, et finissent par leur en vouloir. L'absence de normes, d'objectifs et de contrôle produit l'inefficacité des structures.

Lorsque ces types purs sont combinés deux par deux, on obtient trois autres types qui sont présentés ci-dessous.

4. PATRON DÉMAGOGUE

Le chef démagogue combine le style autocratique avec le bureaucrate, c'est-à-dire qu'il oublie les collaborateurs.

Caractéristiques

- Vous pensez que vous avez la vérité ou les solutions, et qu'elles sont le produit de vos propres capacités et d'un règlement précis et complet. C'est pourquoi il essaie d'imposer ses idées et ses points de vue à ses collaborateurs,
- Il pense que si ses collaborateurs ne se rendent pas compte de la qualité de leurs décisions, c'est qu'ils manquent d'intelligence ou de capacités,
- Elle doit mépriser les collaborateurs qui n'admettent pas leurs points de vue ou se plient à leurs volontés avec docilité.

Comportements

Autoritaire, il centralise l'information pour lui-même mais n'en restitue aucune en retour, ne délègue pas, ne prépare ni ne forme son personnel, critique les autres pour qu'ils se surpassent personnellement ou qu'ils soient d'accord avec lui.

Conséquences

- Son autoritarisme provoque des réactions de soumission ou de rébellion. Il est convaincu que celui qui détient l'information a le pouvoir, il n'informe pas mais il exige de ses collaborateurs qui finissent par jouer le jeu de la désinformation comme une mesure d'évasion contre la pression.
- Comme elle ne délègue ni ne prépare son personnel, elle se retrouve avec de simples exécutants qui ne prennent pas de responsabilités ou qui désapprouvent les initiatives.
- En voulant trop centraliser et en ne sachant pas déléguer, il est débordé et répète à ses collaborateurs combien ils font tout mal, entretenant des relations parallèles improductives et insatisfaisantes.

5. UN PATRON PATERNALISTE

Elle résulte de la combinaison entre le bureaucrate et le démocrate.

Caractéristiques

- Il est axé sur les collaborateurs mais se préoccupe du fonctionnement du système, qu'il considère comme une fonction de directives appropriées appliquées par des collaborateurs motivés et satisfaits,
- elle accorde plus d'importance aux moyens (lignes directrices et collaborateurs) qu'à la fin, elle ne définit donc pas bien les objectifs et ne contrôle pas leur réalisation.
- Pas d'implication personnelle.

Comportements

- Pratiquez une petite délégation aveugle. Sa phrase habituelle est : Comment allez-vous, tout va bien ?
- Elle n'intervient généralement pas beaucoup dans le fonctionnement du service ou de l'entreprise, sauf pour concevoir les règlements et un manuel détaillé des fonctions.
- Vous êtes prêt à faire des compromis pour maintenir une "famille heureuse".

Conséquences

- Cessez d'être le guide et le soutien de votre équipe. Le règlement n'a pas grand chose à voir avec les objectifs, qui sont eux aussi assez flous.
- Le manque d'objectifs et de réalisations génère un manque de motivation chez vos collaborateurs.

6. PATRON COMPLICE

C'est la combinaison entre le style autocrate et le style démocrate.

Caractéristiques

- Considère que le plus important est l'environnement de travail et les bonnes relations avec l'équipe.
- Vous voulez éviter les tensions et les conflits.
- Dans le meilleur des cas, les règles et les règlements ne vous intéressent pas, vous les considérez généralement comme une source de problèmes.
- Attend de vos employés qu'ils veillent à la tranquillité et adoptent spontanément les comportements et les décisions de travail appropriés.

Comportements

- Il établit avec ses collaborateurs de nombreuses relations personnelles, parfois émotionnelles.
- Il est toujours prêt à discuter, à prendre un café, etc... Certains aiment célébrer n'importe quel événement avec l'équipe : anniversaires, naissances, etc...
- Pour éviter les confrontations, vous pouvez renoncer à donner des directives de travail et contrôler les résultats.

- Elle ne formalise ni des objectifs de gestion clairs ni, bien évidemment, des méthodes pour les atteindre.

Conséquences

- L'absence d'objectifs clairement définis nuit à l'efficacité. L'absence de lignes directrices et de méthodes peut devenir un "lâcher prise" qui perturbe les collaborateurs, qui ne connaissent pas bien leurs rôles et responsabilités et perdent intérêt et motivation par manque d'objectifs et de réalisations.

7. UN PATRON EFFICACE

Le style efficace correspond à l'intégration harmonieuse entre les trois éléments : patron, directives et collaborateurs.

Caractéristiques

- Considère que le succès et l'efficacité à long terme dépendent du bon dosage entre les fonctions de gestion assumées, les collaborateurs responsables, préparés et motivés parce que satisfaits, et les directives et lignes directrices adaptées et clairement communiquées.

4.3.2 | Comment être un grand leader: des qualités indispensables

Bien que certaines personnes aient les aptitudes et la capacité naturelles pour assumer les tâches de chef ... personne n'est né pour être chef. Dans une mesure plus ou moins grande, chacun doit travailler et s'efforcer de devenir la référence de son entreprise. Surtout dans les domaines que nous expliquons ci-dessous. Et c'est en rassemblant toutes ces qualités que nous serions devant le leader complet.

- **Charisme** : ou, en d'autres termes, la capacité d'attirer, de séduire et de gagner l'équipe de travail afin qu'elle donne le meilleur d'elle-même et, par conséquent, qu'elle soit capable d'atteindre les buts et objectifs proposés.
- **L'honnêteté** : c'est une valeur éthique que, sans aucun doute, tout chef d'entreprise doit avoir. Et, sinon, elle n'inspirera pas confiance à l'équipe de travail.
- **Organisation** : pour exercer efficacement la direction d'une entreprise, il est nécessaire non seulement de bien comprendre le fonctionnement de l'entreprise, mais aussi de savoir comment gérer les ressources dont elle dispose, de tout contrôler et de savoir comment réagir aux problèmes qui peuvent survenir.
- **Communication** : la prise de parole en public est une qualité indispensable pour les dirigeants dans tous les domaines, y compris celui des affaires. Savoir parler et transmettre un message clairement est essentiel, de même que pratiquer l'écoute active, base d'une communication efficace.
- **La confiance** : si un leader n'a pas le soutien de son équipe, il ne peut pas être considéré comme un leader. Et, pour le mériter, vous devez inspirer confiance à vos collaborateurs. Ce n'est qu'ainsi que vous pourrez tirer parti de leurs compétences pour développer des projets et atteindre des objectifs.

- **Vision d'avenir** : être capable d'anticiper les problèmes, de détecter les opportunités, de voir au-delà et, en bref, de rechercher constamment l'amélioration est une qualité de base que tous les dirigeants d'entreprise doivent avoir.
- **Discipline** : vous devez, bien sûr, savoir vous imposer en tant qu'autorité lorsque cela est nécessaire. Et c'est qu'être compréhensif n'est pas incompatible avec le fait d'être une personne exigeante qui ne devient pas petite face aux problèmes, mais bien au contraire.
- **Stratégie** : le dirigeant doit constamment se concentrer sur la croissance, en sachant où l'organisation se dirige et ce dont elle a besoin pour atteindre les objectifs fixés, ce qui ne signifie pas qu'il doit mettre de côté les problèmes quotidiens ou les revers qui peuvent survenir à un moment déterminé.
- **Créativité** : en plus d'être stratégique, un bon chef d'entreprise doit être original, innovant et créatif pour proposer de nouvelles solutions et voir les choses d'un autre point de vue.
- **La résolution de problèmes** : réagir rapidement face à l'adversité, proposer des solutions immédiates et utiles avec courage est une autre qualité fondamentale d'un leader.
- **Négociation** : un bon dirigeant sait comment traiter avec toutes sortes de personnes : clients finaux, employés et fournisseurs. De plus, il sait comment les convaincre et les persuader en utilisant des arguments convaincants.
- **Motivation et optimisme** : savoir transmettre votre enthousiasme et votre attitude positive à votre entourage pour qu'il croit en vous et en votre message est essentiel dans un leadership intelligent. Et c'est qu'un leader doit être optimiste et savoir motiver son équipe pour qu'elle lui fasse confiance et suive ses pas.
- **Empathie** : ou ce qui est pareil, savoir se mettre à la place des autres, comprendre leurs émotions et agir en fonction de leurs besoins. En outre, vous devez être émotionnellement intelligent pour vous remettre rapidement de situations complexes et faire face à l'adversité.
- **La constance et l'apprentissage continu** : dernière qualité, et même si cela ne semble pas être le cas, la plus importante. Et c'est que, comme nous l'avons mentionné au début, et malgré les capacités naturelles de chacun, personne ne naît leader. En ce sens, il est essentiel de recycler pour ne pas être laissé à la traîne, en acquérant constamment de nouvelles connaissances et en se formant dans de nouveaux domaines.
- **En bref** : être humble, connaître ses limites, donner l'exemple, tirer les leçons du passé et essayer de s'améliorer constamment. Et, bien sûr, gardez l'esprit ouvert aux nouvelles propositions et idées de tiers.

4.3.3 | Les styles de leadership et les types d'organisation.

1. ORGANISATION FORMELLE

Structure identifiée et relativement stable. Le travail que chaque personne effectue fait partie d'un ensemble, à l'exception du travail de gestion qui est parfaitement défini.

La coordination s'effectue par le biais de normes préalablement établies. Les personnes avec lesquelles vous devez faire votre travail prévalent et votre attitude personnelle de coopération n'est pas prise en compte.

Le type de leadership qui convient parfaitement est le cas du leadership bureaucratique qui considère qu'une procédure bien définie, des règlements bien articulés et leur respect sont une condition nécessaire et suffisante pour assurer le bon fonctionnement de l'équipe.

2. ORGANISATION INFORMELLE

Formés par des groupes humains qui accomplissent des tâches différentes, ils sont liés par des intérêts communs. Ce sont de petits groupes dont les membres sont unis par l'amitié, l'affinité apparaissant en eux comme une figure de proue qui encourage leur formation.

Le leadership transactionnel est celui qui est normalement lié à ce type d'organisation puisque l'intérêt commun est de promouvoir les pratiques motivationnelles promues par le dirigeant.

3. ORGANISATION HIÉRARCHIQUE

Avantages : chaque individu connaît la tâche à accomplir ; le travailleur sait à qui il doit répondre et il est plus facile pour ses supérieurs de le contrôler.

Inconvénients : manque de flexibilité. Ce type d'organisation est plus typique des situations de leadership, où il existe une grande dépendance entre un leader et son employé ou son suiveur.

4. ORGANISATION FONCTIONNELLE

Avantages : chacun maîtrise le travail qui lui est demandé ; plus grande flexibilité et meilleure coordination.

Désavantage, moins de discipline car il y a plus de cadres intermédiaires et un plus grand sentiment de manque de responsabilité. Cette organisation est liée au "Transforming Leadership".

Ce leadership favorise un contenu élevé de connaissances et de compétences sur les questions clés pour le groupe dans l'organisation. Ils favorisent un rôle plus technique pour les employés à chaque poste.

5. ORGANISATION MIXTE

Avantage : maintient l'unité de commandement et d'autorité tout en intégrant des spécialistes dans l'organisation.

Inconvénients - en cas d'erreur, la responsabilité n'incombe pas aux spécialistes mais au patron intermédiaire qui les conseille.

Un leadership efficace s'inscrit dans ce modèle organisationnel. Tout en acceptant et en définissant clairement la structure du cadre, il laisse une marge de manœuvre à l'initiative et à la manœuvre des collaborateurs.

4.4 | Welfare policies

4.4.1 | La communication au sein de votre organisation

Les politiques de protection sociale des entreprises sont composées de

1. Processus de communication organisationnelle.
2. Résolution des conflits.
3. Travail d'équipe.

La communication en tant que processus organisationnel

La communication intervient dans les cinq caractéristiques fondamentales du concept d'organisation:

- **Composé d'individus** : un certain type de communication est nécessaire pour que les gens puissent communiquer et travailler en groupe.
- **Ils sont axés sur les objectifs** : la communication permet aux membres de l'organisation de connaître et de partager ces buts et objectifs.
- **Différenciation des fonctions** : grâce à la communication, chaque individu connaît son rôle, sa place et les tâches qui lui correspondent.
- **Fonctions coordonnées et dirigées.**
- **Continuité dans le temps** : la communication permet la transmission des éléments culturels qui maintiennent l'identité de l'organisation.

Types de communication organisationnelle

La communication organisationnelle n'est pas un processus qui se déroule uniquement à l'intérieur de l'entreprise, mais aussi à l'extérieur de celle-ci. Le bon fonctionnement de la communication au sein de l'entreprise doit aller de pair avec la communication externe. De cette façon, les deux influencent le succès de l'entreprise.

Communication interne

Il s'agit des processus de communication qui sont menés au sein de l'entreprise. Il s'agit de celui qui cherche à atteindre les objectifs de l'organisation par le biais de messages avec un bon flux, avec une bonne relation entre les membres et avec un environnement de travail adapté. Ainsi, grâce à la communication, les employés se sentent identifiés et motivés pour effectuer leur travail et pour que l'entreprise obtienne des résultats optimaux.

Si les flux de communication interne sont bien établis, lorsque la communication est efficace au sein de l'entreprise, il est possible de la prendre comme support ou outil pour diffuser les connaissances et les informations que vous souhaitez lui donner. Cela peut se faire par le biais de manuels écrits, de réunions, de groupes de travail.

Selon la direction que prennent les messages dans l'organisation, nous aurons différents réseaux de communication dont l'origine peut être formelle ou informelle.

Réseaux formels

Lorsque les messages empruntent les voies officielles qui jalonnent la hiérarchie ou l'organigramme. Son objectif est de coordonner efficacement toutes les activités réparties dans la structure de l'organisation.

Dans les réseaux formels, les messages peuvent circuler vers le bas, vers le haut ou horizontalement.

Lorsqu'ils sont descendants ou ascendants, le principe d'autorité ou de hiérarchie s'applique.

Communication vers le bas

C'est elle qui transmet les informations des supérieurs à leurs subordonnés. Elles sont souvent transmises par ce type de communication : instructions de travail, objectif des activités et relations entre elles, procédures et pratiques, retour d'information, messages de motivation et culture organisationnelle.

Communication ascendante

C'est celle qui se produit des subordonnés aux supérieurs. Habituellement pour poser des questions, donner un retour d'information et faire des suggestions. Ce type de communication fournit un retour d'information sur la façon dont les messages descendants ont été reçus et compris, permet de mesurer le climat organisationnel, favorise la participation des employés à la prise de décision.

Communication horizontale

C'est celle qui se produit entre des personnes ayant le même niveau hiérarchique. Elle est liée à la formation de groupes. Dans certains cas, il faut mener des activités dans lesquelles plusieurs travailleurs doivent communiquer, s'intégrer et se coordonner.

Les groupes qui sont créés peuvent être formels, lorsqu'ils se consacrent au travail, à la résolution de problèmes ou à la prise de décisions ; ou informels, créés sur la base de l'amitié ou d'un certain intérêt commun.

Ils permettent la coordination des tâches, la résolution des problèmes, le partage des informations et la résolution des conflits.

Réseaux informels

C'est la communication qui n'est pas établie mais qui a quand même lieu. Elle naît du besoin de se socialiser et de créer des contacts. Elle fournit un retour d'information sur les performances, traduit les commandes dans un langage plus accessible, et est plus rapide et plus souple. Toutefois, elle peut être incomplète, ce qui peut entraîner des malentendus.

Dans ces cas, la direction doit réagir rapidement et efficacement en diffusant les informations officielles de manière complète, claire et opportune ; en se préoccupant de ce qui inquiète le personnel.

Communication externe

Il s'agit d'un système dans lequel les messages sont dirigés vers l'extérieur de l'entreprise. C'est l'ensemble des messages diffusés à l'extérieur pour maintenir ou améliorer les relations avec les publics externes, en projetant une image favorable et en promouvant leurs produits ou services.

4.4.2 | Le travail d'équipe et les rôles

Différences entre groupe de travail et travail d'équipe

Dans une entreprise, une équipe de personnes qui développent des tâches multiples donne lieu à un travail de groupe. Chaque personne est responsable de son propre travail et a des objectifs et des intérêts particuliers indépendants des autres. Il s'agit de services étanches dans lesquels le niveau de communication, de confiance et d'intégration est limité.

Toutefois, lorsque l'on travaille en équipe, la responsabilité et l'engagement concernent tous les domaines ou fonctions et les objectifs propres de l'organisation. Il existe un niveau élevé de confiance et une

communication fluide qui augmente le degré d'engagement, la capacité de réaction, donnant lieu à des résultats favorables qui se manifestent dans des périodes plus courtes.

Dans un groupe, les problèmes sont difficiles à résoudre. Dans une équipe, les obstacles stimulent la croissance qui est rapidement résolue par consensus. Il est plus facile d'obtenir une solution parmi plusieurs que parmi un seul.

La notion d'équipe implique l'utilisation du talent collectif, produit par chaque personne dans son interaction avec les autres.

En soi, le mot "équipe" implique l'inclusion de plus d'une personne, ce qui signifie que l'objectif fixé ne peut être atteint sans l'aide de tous ses membres, **sans exception**.

Pour travailler en équipe, vous ne devez pas seulement passer la journée en compagnie. Il s'agit de partager vos idées, les efforts de chacun et votre travail pour atteindre des objectifs communs. Le travail d'équipe implique un engagement, ce n'est pas seulement la stratégie et la procédure que l'entreprise met en œuvre pour atteindre des objectifs communs. Il faut aussi qu'il y ait un leadership, une harmonie, une responsabilité, une créativité, une volonté, une organisation et une coopération entre chacun des membres.

Le chef d'une équipe doit être une personne ayant un haut degré d'empathie, capable de se mettre à la place de n'importe quel collègue. Il ou elle doit posséder certaines qualités incontournables, parmi lesquelles la communication se distingue. Il ou elle doit savoir communiquer avec son équipe, lui parler à tout moment et lui transmettre son opinion, en tenant toujours compte de l'opinion de toute autre personne.

C'est pourquoi il est très important que chaque membre de l'équipe ait clairement défini son travail. Ils doivent comprendre exactement comment ils contribuent au succès de l'ensemble de l'organisation. La communication doit aller de pair avec divers concepts relatifs au travail d'équipe.

Tout d'abord, la **complémentarité**, car chaque membre de l'équipe apporte sa propre spécialité. Toutes ces connaissances sont nécessaires pour mener à bien le travail. Chaque personne contribue au succès de l'équipe en fonction de ses capacités particulières. Le chef doit connaître ces compétences différentielles et les promouvoir. C'est cette diversité qui fait la grandeur de l'équipe. La collaboration permet de générer un langage commun entre tous les membres d'une équipe, en établissant des règles générales de fonctionnement. En outre, elle réduit la peur de la critique et de l'isolement.

D'autre part, la responsabilité de chacun est fondamentale pour le bon fonctionnement du travail d'équipe. Chaque membre de l'équipe doit faire son travail correctement, respecter les délais fixés et rendre le résultat du travail favorable. En outre, il est essentiel que le travail d'équipe fonctionne correctement. Chaque membre de l'équipe doit faire son travail correctement, respecter les délais qui sont fixés et rendre le résultat du travail favorable. L'objectif commun est lié au code de l'entreprise : mission, vision et valeurs. L'objectif d'un bon dirigeant doit être de parvenir à une équipe dont tous les membres reflètent l'organisation.

Enfin, la confiance. Chacun a confiance dans les bonnes performances de ses collègues. Cette confiance l'amène à accepter et à faire passer le succès de l'équipe avant sa propre performance personnelle.

Les facteurs qui facilitent le travail d'équipe

- Avoir une **mission, une vision, un but, des objectifs et des buts communs** clairs.
- Pour connaître le stade de développement de l'équipe.

- Une bonne **organisation interne** qui conduit à un climat organisationnel clair et défini.
- **Un leadership efficace**, c'est-à-dire un processus visant à créer une vision de l'avenir qui tienne compte des intérêts des membres de l'organisation, à élaborer une stratégie pour réaliser cette vision et à encourager les gens à mettre en œuvre la stratégie.
- **Promouvoir les canaux de communication**, tant formels qu'informels, tout en éliminant les obstacles à la communication et en encourageant un retour d'information adéquat.
- Existence d'un **environnement de travail harmonieux**, permettant et favorisant la participation des membres de l'équipe, où le désaccord est utilisé pour chercher à améliorer les performances.

Les rôles de Belbin

En 1981, Meredith Belbin, une chercheuse spécialiste des théories de gestion, a publié un livre sur les raisons du succès et de l'échec.

Dans cette théorie, Belbin explique comment développer et comprendre la manière de comprendre le travail en équipe.

Belbin identifie neuf fonctions différentes. Chacune d'entre elles a ses forces, ses faiblesses et certaines limites. Ce sont ces groupes de rôles qui définissent le succès d'un groupe. Savoir quelles personnes occupent un rôle, ce qui est la clé du fonctionnement de l'équipe et de son succès.

Selon M. Belbin, il existe trois grands groupes qui remplissent neuf types de rôles. Ces trois grands groupes sont divisés en : rôles d'action, rôles sociaux et fonctions mentales.

Voici un bref résumé de chacun des rôles de Belbin :

- **Impulseur** : Énergique, stimulant, dynamique. Il a de l'initiative et du courage. Agressif, provocateur. Parfois même offensif.
- **Mise en œuvre** : Planificateur, stratégie, efficace. Plans d'action concrets. Ils ont du mal à accepter le changement. Capacité de réaction lente.
- **Finisseur** : Responsable de l'exécution de tâches spécifiques. Attentionné. Conscientieux. Anxieux. Perfectionniste. Inquiète. Il ne délègue pas.
- **Cohésion** : Coopératif, doux, perspicace et diplomatique. Aidez l'équipe à s'unir. Prendre des décisions est difficile.
- **Chercheur de ressources** : Développer des contacts. Sortant, communicatif, rpp. Sans stimuli, il perd rapidement son enthousiasme. Il n'apporte généralement pas d'idées originales.
- **Coordinateur** : Tolérant, sûr de soi, favorise la prise de décision. Il peut être perçu comme manipulateur. Il délègue de façon excessive.
- **Cerveau** : Créatif. Des solutions non conventionnelles à des problèmes difficiles. Ignorer les incidents. Pas un communicateur efficace.
- **Moniteur évaluateur** : Point de vue logique. Impartiale. Juger avec précision. Stratégiste. Manque d'initiative et de capacité à inspirer les autres.
- **Spécialiste** : Point de vue logique. Impartiale. Juger avec précision. Stratège. Manque d'initiative et de capacité à inspirer les autres.



4.4.3 | Résolution de conflits au sein de l'organisation

Le conflit dans l'entreprise

Having some kind of conflict at work is almost assumed to be normal because people with different Il est presque normal d'avoir une sorte de conflit au travail, car des personnes ayant des personnalités, des objectifs et des besoins différents doivent vivre ensemble sur le lieu de travail. Ces conflits peuvent générer une atmosphère d'hostilité qui doit être résolue. En fait, s'ils sont correctement résolus, des éléments positifs tels que la croissance personnelle ou professionnelle peuvent être mis en évidence.

Un conflit est une situation dans laquelle une partie des membres d'un groupe adopte une position significativement différente du reste des membres, diminuant ou éliminant la cohésion. Dans une équipe de travail, il peut survenir lorsqu'il y a une disparité de critères entre les membres qui conforment un groupe.

Dans le cadre du développement d'une équipe de travail, il est fréquent qu'à un moment donné des conflits personnels surgissent, le problème se posant lorsque les conflits finissent par générer une confrontation sérieuse entre deux ou plusieurs membres de l'équipe. Cette situation a pour conséquence de nuire immédiatement aux performances de l'équipe. Pour qu'une équipe soit efficace, ses membres doivent être en parfaite harmonie les uns avec les autres. En gardant cela à l'esprit, il est clair qu'une équipe ne peut pas laisser ce type de confrontation se produire en son sein, et si elle le fait, il faut y mettre fin immédiatement.

Le chef et tous les membres du groupe sont tenus de veiller à ce que cette harmonie et cette bonne atmosphère de travail existent, ce qui réduira considérablement les possibilités de confrontation.

Types de conflits

- **Les latents** : ils existent mais ne se manifestent pas.
- **Manifestations** : elles se manifestent de manière claire.

Le conflit repose sur deux piliers fondamentaux : l'un émotionnel et l'autre structurel. Pour résoudre un conflit, les deux parties, le rationnel et l'émotionnel, doivent être pris en compte. Pour cette raison, la première chose est de détecter les causes qui provoquent ce malaise émotionnel.

Il peut arriver que ce malaise émotionnel trouve son origine dans des problèmes structurels, tels que la mauvaise conception de la structure en termes d'organisation interne, de rôles... Une fois cette première étape franchie, il faut agir pour éviter que le conflit ne devienne ingérable.

Les conflits ne doivent pas être oubliés mais résolus, car un conflit non résolu entraînera tôt ou tard le fractionnement et la dissolution de l'équipe de travail. L'incapacité à résoudre les conflits par manque de capacité ou de volonté de le faire peut entraîner des conflits au niveau personnel, détruisant ainsi la possibilité pour l'équipe de fonctionner correctement et gaspillant le talent de ses membres. En outre, cela crée un mauvais environnement de travail qui nuit aux performances.

Causes of the labor conflicts

Conflit	Élément	Description
Conflit de ressources	Matériel, salle informatique, etc.	Si plusieurs personnes au sein de l'équipe ont besoin des mêmes ressources, le chef doit essayer de faire en sorte que chacun utilise les ressources efficacement, en faisant prévaloir l'intérêt de l'équipe.
Conflits de style	Façons de travailler, personnalité, styles de comportement (ordre/ chaos, supervision/autonomie)	Il est nécessaire de prendre en compte les différents styles marqués par la personnalité et les besoins lors de la formation des équipes et de l'attribution des rôles de travail.
Conflits de perception	Différents points de vue, rumeurs, différences entre les groupes.	La communication ouverte doit être facilitée et des arguments solides doivent être fournis pour chaque perception.
Conflit d'objectifs	Plusieurs buts et objectifs au sein de l'entreprise	Les supérieurs doivent être coordonnés pour fixer les objectifs et éviter les conflits d'objectifs. Les objectifs doivent être clairs et une bonne communication est nécessaire pour les fixer.
Litiges liés à la pression	Les situations d'urgence qui favorisent la pression et le stress. Les situations d'urgence qui favorisent la pression et le stress.	Il Elle se produit lorsqu'il n'est pas possible d'avancer dans les travaux parce que vous dépendez d'autres services qui ont d'autres urgences, mais que vous avez un délai à respecter. Il est nécessaire de rendre la planification plus flexible et d'établir des priorités communes.
Conflits de rôles	Le même travailleur doit	Des luttes de pouvoir ou des

	effectuer des tâches qui ne correspondent pas à son rôle.	affrontements entre travailleurs peuvent être générés en raison du chevauchement des fonctions. Une bonne communication est nécessaire sur la nécessité pour chaque personne d'accomplir la tâche.
Conflits de valeurs	Des valeurs personnelles différentes.	Faire une bonne sélection du personnel, en tenant compte de l'alignement des valeurs employé-entreprise à embaucher.
Conflit sur la politique de l'entreprise	Des politiques d'entreprise peu claires.	Tous les employés doivent connaître la politique de l'entreprise. Elles doivent être rédigées clairement afin d'éviter toute confusion et d'assurer la cohérence entre ce qui est écrit et ce qui est appliqué.

Les mesures suivantes doivent être prises pour résoudre les conflits au sein des groupes:

- Définir le problème (Qu'est-ce qui ne va pas ?).
- Analyser ses causes (Pourquoi ?).
- Définir les objectifs de l'action (Que voulons-nous atteindre ?).
- Générer des alternatives (Que pouvons-nous faire ?).
- Choisir l'alternative la plus optimale (Que devons-nous faire ?).
- Opérationnaliser la solution choisie (Comment faire ?).
- Mettre la solution en pratique (Do it).
- Évaluer (Comment avons-nous fait ?).

D'autres avantages qui n'auraient peut-être pas été envisagés peuvent être obtenus en résolvant un conflit. Par exemple, une meilleure compréhension entre les employés peut être obtenue car pour le résoudre, les personnes concernées doivent prendre conscience de la situation, en leur offrant une nouvelle perspective sur la manière d'atteindre leurs objectifs. Cela conduit également à une plus grande cohésion de groupe, créant plus de respect entre les membres de l'équipe et une plus grande capacité à travailler ensemble.

Le travail d'équipe est défini comme l'union de deux ou plusieurs personnes organisées d'une certaine manière, coopérant pour atteindre un objectif commun qui est l'exécution d'un projet.

Comment pouvons-nous résoudre ces conflits ? La clé est dans l'affirmation de soi et la manière de la gérer pour gérer les conflits.

L'affirmation de soi est un comportement égocentrique qui, loin d'être égoïste, implique un profond respect à la fois pour notre interlocuteur et pour nous-mêmes. Les deux au même niveau. Pour savoir comment utiliser l'affirmation de soi, il faut savoir demander, dire non, négocier et faire preuve de souplesse pour obtenir ce que l'on veut ou atteindre ses objectifs. S'affirmer, c'est aussi savoir recevoir des critiques et accepter des plaintes.

La manière d'accroître cette affirmation de soi peut être la clé de la gestion des conflits internes à l'entreprise. Son développement aidera à gérer tout conflit au sein de l'entreprise ou de l'organisation.

Certaines lignes directrices à suivre dans les entreprises peuvent développer cette qualité chez les responsables des ressources humaines ou les entrepreneurs de PME.

1. Décrivez des faits précis:

Ce n'est qu'alors que vous pouvez avoir une négociation où vous pouvez mettre en place une discussion. En décrivant les constatations ou les événements qui se sont produits, la contrepartie ne peut pas les nier. Par la suite, vous pouvez discuter des solutions et adopter des approches spécifiques. Voici une question clé pour éviter les jugements de valeur.

2. Exprimer des sentiments:

Communiquez clairement et établissez des points forts sur ce que vous avez ressenti et sur vos idées à propos de ce qui s'est passé. C'est aussi le moment de décrire ce que vous avez aimé ou non ; si vous vous êtes senti humilié ou si vous ne pouvez plus supporter une situation. Il ne s'agit pas d'avoir raison ou non, mais d'exprimer votre point de vue de manière respectueuse. Vous ne devez pas essayer d'avoir raison et vous ne devez pas être critiqué pour cela.

3. Demander spécifiquement ce que vous voulez que les autres fassent:

Il ne s'agit pas de parler en général. Il faut être concret et spécifique. Il s'agit d'exprimer des comportements et des situations que l'interlocuteur peut comprendre.

4. Expliquez les conséquences (positives ou négatives) de vos actions:

Il s'agit d'expliquer les conséquences de ne pas faire ce qui vous a été demandé. Il est préférable de commenter les aspects positifs.

Les clés de la gestion des conflits

- Message d'ouverture : proposer une coopération dès le départ.
- Définir le problème : définir ensemble le problème à venir.
- Connaître les opinions des autres.
- Exprimez votre opinion ; sans confronter personne.
- Trouver des objectifs communs : que voulons-nous tous les deux ?
- Brainstorming, alternatives : qui peuvent résoudre la situation et dans l'intérêt de tous.
- Sélectionner les solutions possible.
- Décider de la manière d'évaluer et de contrôler les résultats.

Ressources : Dans la section des ressources, vous trouverez les questionnaires Belbin, qui vous aideront à reconnaître les rôles entre les employés, ainsi qu'un tableau de calcul des résultats. Comme dernier document, un petit guide et des étapes sur la façon de créer un programme de bien-être au travail dans votre entreprise.

Bibliography

- Alonso Tejada Zabaleta (2013) *Modèles de gestion actuels dans les organisations. Gestion des talents, gestion des connaissances et gestion par compétences*. Université du Nord
- Bravo Sueskun, Carmen ; Gómez, Raquel (2008) "Guía para el seguimiento y evaluación de los planes de igualdad" édité par le Secrétariat aux femmes de CCOO
- Colomer C, Hernandex J, Colomer J, Paredes J J, Talavera M. Guía de formación de formadores, 25 (2ªEd.) Valencia : Escola Valenciana d'Estudis de la Salut, 2016.
- Fondation des femmes (2008) "Lignes directrices pour la négociation de mesures et de plans d'égalité des chances entre les femmes et les hommes dans les entreprises". Publié par le Women's Institute 2008
- Institut des femmes "Manuel pour l'élaboration d'un plan d'égalité. Aspects fondamentaux". Ministère du travail et des affaires sociales. Secrétariat général pour les politiques d'égalité.
- Matilde Lahera Marin, Juan José Gongona Yerro, Facteurs psychosociaux Identification des situations à risque. Institut de santé au travail de Navarre (2002)
- Maria Eugenia Bravo (2015) *La gestion des talents, un talent nécessaire pour la gestion* - Institut des sciences administratives. Diffusion de la jeune recherche
- Martha Alles. *Gestion stratégique des ressources humaines. Gestion par compétences : le dictionnaire*. Editorial Granica, 2002 Buenos Aires, Argentine.
- Maslow, Abraham H. *Motivation et personnalité*, 2e éd. New York : Harper & Row, 1970
- Osterwalder ; Y. Pigneur (2011) *Generación de Modelos de Negocio*.
- Puchol, Luis (2007) *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Díaz de Santos.
- Vision, valeurs et mission de l'organisation : *Building the Organization of Tomorrow* (Fifty-Minute S.) 1993.
- Pilar Jericó : *Gestion des talents : du professionnel talentueux au talent organisationnel* Madrid : Prentice Hall, 2000 (Financial Times).
- R. M. Belbin (2010). *Team Roles at Work* Reimpresa ; Routledge, 2010

Glossaire

CANVAS. Ce modèle est l'une des formules qui aident le mieux à élaborer un plan d'entreprise. C'est un moyen d'exposer graphiquement l'idée commerciale d'une entreprise et qui peut aider à visualiser les principaux problèmes d'un modèle commercial spécifique. Le premier modèle a été conçu par Alexander Osterwalder et Yves Pigneur en 2011 (Generation of Business Models).

Charte de la diversité de l'Union européenne. Bref document signé volontairement par une entreprise qui énonce les engagements qu'elle a pris pour promouvoir la diversité et l'égalité des chances sur le lieu de travail, indépendamment, par exemple, de l'âge, du handicap, du sexe, de la race ou de l'origine ethnique, de la religion ou de l'orientation sexuelle. Initiative lancée par l'Union européenne en 2010.

SWOT. Il s'agit d'une étude qui consiste à identifier les faiblesses, les menaces, les forces et les opportunités d'une entreprise spécifique dans son secteur de manière à aider les entreprises à prendre des décisions et à adopter des stratégies qui réduisent les premières et augmentent les secondes.

Description de poste (DPT). Document qui détaille et clarifie les aspects essentiels d'un emploi (responsabilités, interrelations, tâches à accomplir, type de connexion, fourchette de salaire, entre autres).

Étude sur le climat. Analyse qui nous aide à analyser les aspects internes de l'entreprise et à les améliorer. Cela inclut l'opinion des employés et la perception générale de l'organisation à un moment précis. Les résultats peuvent aider l'entreprise à mettre en œuvre des changements qui les aident dans leur performance et leur bien-être.

EURES. Il s'agit du portail européen sur la mobilité de la main-d'œuvre, qui offre des conseils sur la mobilité des travailleurs et aide les employeurs à embaucher des travailleurs d'autres pays, en plus de guider ceux qui travaillent dans les régions frontalières ainsi que les entreprises qui se trouvent à la frontière entre deux ou plusieurs pays européens.

Évaluation des performances. Système formel par lequel les entreprises peuvent obtenir des informations sur la contribution des différents employés de votre entreprise. L'objectif final est de contribuer à l'amélioration de l'entreprise à partir du développement des employés et de la connaissance de leurs compétences.

Gestion des ressources humaines. Elle définit les processus par lesquels les entreprises planifient, organisent et gèrent les tâches et les actifs liés aux personnes qui composent l'organisation. Cette gestion concerne des domaines tels que la rémunération, la gestion des talents, la formation en entreprise, la sélection, la mobilité internationale des travailleurs, la gestion de l'environnement de travail, entre autres.

Incidents critiques. Type d'entretien qui permet de connaître le profil du candidat et de vérifier s'il s'intègre dans l'entreprise en posant des questions sur son comportement face à des situations passées.

Organigramme de l'entreprise. Représentation graphique informative de sa structure. Représente les employés et les ressources humaines de l'entreprise, ainsi que les structures des départements, en donnant un bon aperçu des relations hiérarchiques au sein de l'organisation.

Processus de sélection. Ensemble d'étapes ou de mesures visant à recruter et à sélectionner le personnel le plus approprié pour un emploi dans une entreprise.

Relations de travail. Celles qui s'établissent entre le capital et le travail dans le processus de production. Dans cette relation, la personne qui apporte le capital ou les moyens de production est appelée l'employeur ou l'entrepreneur, tandis que la personne qui fournit le travail est appelée le travailleur. Ces relations de travail sont régies par le contrat de travail, c'est-à-dire que le contrat de travail est la norme qui régit la relation de travail entre employeur et travailleur.

Responsabilité sociale des entreprises. Intégration volontaire, par les entreprises, de préoccupations sociales et environnementales dans leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs interlocuteurs.

Les rôles de Belbin. Classification des fonctions des employés au sein de l'entreprise en fonction de leur rôle et de leurs fonctions. Dans cette théorie, Belbin explique comment développer et comprendre la manière de travailler en équipe.

Le talent. En ce qui concerne l'environnement de l'entreprise, il est défini comme les compétences, les aptitudes et les valeurs souhaitées conformément à la mission et aux valeurs de l'entreprise. Il s'agit, en résumé, d'une combinaison de pouvoir, de volonté et d'action tenant compte des objectifs de l'entreprise.