

Gestion des collaborateurs

Tâches, méthodes et outils du leadership pour plus d'efficacité



Thèmes du dossier

Gestion

Personnel

Direction

Succès & carrière

Communication

Marketing & Vente

Finances

IT & Office

Avantages immédiats

Vous apprenez:

- Les rôles que vous assumez dans votre fonction de cadre dirigeant
- Comment fixer correctement des objectifs et comment déléguer efficacement
- Comment indiquer à un collaborateur le besoin nécessaire de changement resp. de développement
- Quoi faire dans des situations critiques, comme par ex. la phase de Burnout

Vous pouvez:

- Engager et coacher un collaborateur
- Conduire des entretiens d'engagement efficacement
- Organiser les entretiens annuels de fixation des objectifs afin qu'ils soient appréciés de tout le monde
- Développer et promouvoir vos collaborateurs avec les instruments de développement personnel pertinents

Auteurs



Axios

Organisations- und Personalentwicklung
Kriesbachstrasse 84
8600 Dübendorf
Tel. 044 821 90 68
Fax 044 821 90 69
info@axios.ch
www.axios.ch

Sue et Rolf Rado Läubli sont propriétaires d'Axios Organisations- und Personalentwicklung. Axios apporte son soutien aux organisations qui traversent des processus de changement, établit des concepts de formation pour des entreprises et anime des ateliers et des formations. Son atout principal réside dans les projets sur mesure qu'elle développe pour ses clients.

Sue Rado Läubli

Ses principales compétences relèvent du domaine des concepts de formation, avec analyse des besoins et suivi du transfert dans la pratique, ainsi que de celui de séminaires et de formations dans les domaines de la conduite du personnel, de la gestion de conflit, du développement d'équipe, de la communication, des entretiens avec les collaborateurs et de la vente. Elle fonde dans une large mesure son travail sur la méthode du «performance improvement».

Rolf P. Rado

Ses principales compétences relèvent de la conception et de l'accompagnement de processus de changement, du développement et de la mise en pratique de visions, chartes et stratégies ainsi que de séminaires et de formations dans les domaines de la conduite du personnel, de la gestion de conflit, du développement d'équipe, de la santé au sein de l'entreprise et de l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle.

Impressum

WEKA Business Dossier

Gestion des collaborateurs

Direction de projet: Birgitt Bernhard-Postma
Composition: Peter Jäggi

WEKA Business Media AG
Hermetschloostrasse 77
8048 Zurich
Tél.: 044 434 88 35
Fax: 044 434 89 99
info@weka.ch
www.weka.ch

Date de parution: 2019

VLB – Reprise du titre dans le répertoire des œuvres disponibles:

ISBN: 978-3-297-02225-2

© WEKA Business Media SA, Zurich

Tous droits réservés. Toute reproduction complète ou partielle uniquement avec l'autorisation de l'éditeur.

Table des matières

Gestion des collaborateurs

Rôles

Quels sont les rôles que j'assume dans ma fonction de cadre dirigeant? 4

Engagement de collaborateurs

À quoi veiller lors de l'engagement d'un collaborateur? 6

Check-list: introduction

Comment gérer au mieux un nouveau collaborateur? 10

Objectifs Smart

Comment fixer correctement des objectifs? 15

Entretiens de convention d'objectifs

Comment conduire les entretiens annuels de fixation des objectifs afin qu'ils soient appréciés de tout le monde? 17

Déléguer le CQQCOQ

Comment déléguer efficacement? 22

Contrôle

Comment déployer correctement des contrôles? 25

Hier-aujourd'hui-demain

Comment indiquer à un collaborateur le besoin nécessaire de changement resp. de développement?..... 28

Instruments de développement personnel

Quelles sont les possibilités de développer et de promouvoir un collaborateur au quotidien? 30

Modèle Grow

Comment coacher mes collaborateurs? 33

Phases de burnout

Comment, en tant que supérieur hiérarchique, puis-je reconnaître qu'un collaborateur est en phase de burnout? 36

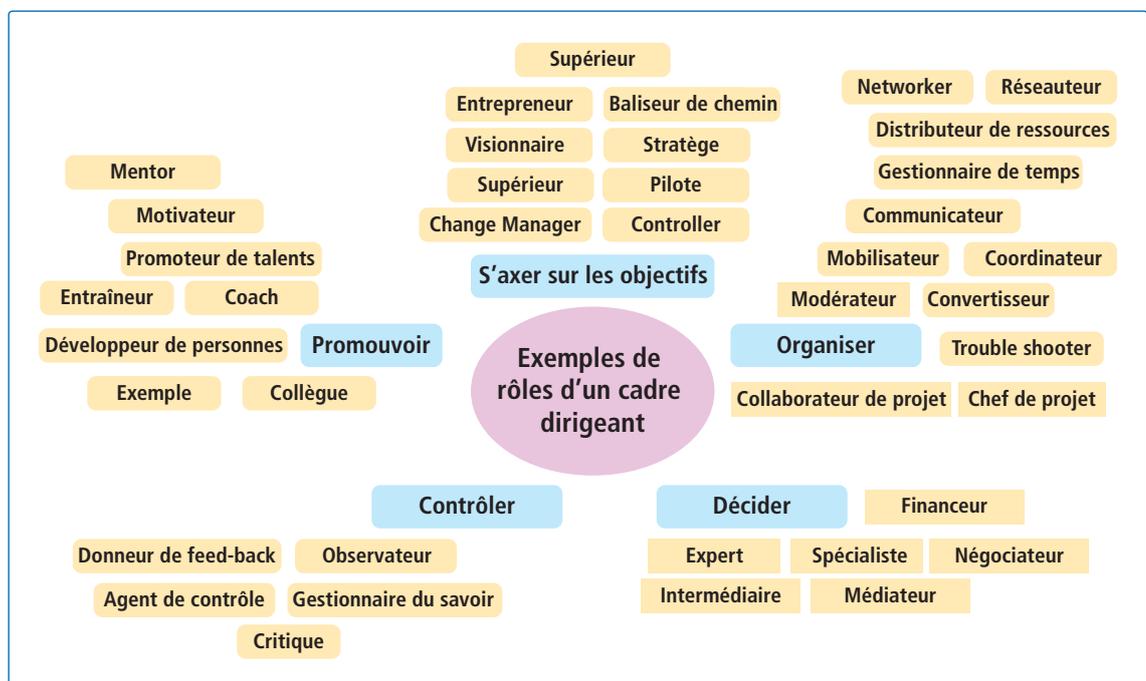
Rôles

Quels sont les rôles que j'assume dans ma fonction de cadre dirigeant?

(Source: Friedemann Schulz von Thun/Axios)

Explication

Les cadres dirigeants intègrent toute une série de rôles. Voici un aperçu de ceux-ci:



Généralités

En partant des cinq tâches principales d'un cadre dirigeant qui ont déjà été mentionnées, on peut affecter ainsi de nombreux rôles. Ainsi, un cadre dirigeant n'aura jamais assez de travail!

Les rôles ont également beaucoup à voir avec les attentes: attentes que vous placez en vous-même dans le rôle correspondant – et attentes que l'environnement pose envers vous. Ce qui est important, c'est de communiquer clairement ici ce que l'on pense faire et ce que l'on ne fera pas.

En fonction de vos valeurs et de vos expériences personnelles, vous exercerez plus volontiers certains rôles que d'autres. Ce qui est toutefois important, c'est que vous puissiez assumer le rôle qui est requis dans la situation donnée.

Dans tous ces rôles, il est pratiquement inévitable que des conflits surviennent entre ceux-ci, même s'il vous appartient de les identifier rapidement et de les résoudre.

Communication

Il est extrêmement important, dans la communication, que vos collaborateurs soient au clair sur le rôle que vous assumez à l'instant donné. Il est par exemple possible que vous ayez de compréhension pour la démotivation d'un collaborateur dans votre rôle de «collègue» une fois qu'il vous en a expliqué les raisons, mais que, en tant que «supérieur hiérarchique», vous ne puissiez pas accepter le manque de performance de sa part sur une plus longue période de temps.

Utilitaires de soutien

- **Modèle de retour d'informations**
- **Modèle de compétences**
- **Étapes de carrière pour cadres dirigeants**
- État des lieux des propres points forts et faiblesses par rapport à ces rôles

Domaines d'application

- Pour un développement propre en tant que cadre dirigeant
- Pour identifier quels sont les principaux rôles que l'on n'a pas encore pris en considération
- Pour identifier, dans la vie quotidienne, les éventuels chronophages
- En tant qu'autocontrôle par rapport aux activités où l'on consacre plus de temps
- Pour soi-même pour se décider dans quels rôles on vivra plus fortement à l'avenir, dans lesquels moins – et dans lesquels plus du tout

Astuces de déploiement



- Notez très précisément pendant 1 – 2 semaines quelles sont les tâches que vous réalisez dans la journée. Réfléchissez ensuite aux rôles que vous avez vécus dans ce contexte. Est-ce que le résultat est celui escompté – ou perdez-vous par exemple trop de temps en tant que «Trouble shooter»?
- Demandez un avis «externe» sur les rôles dans lesquels vous êtes considéré. Le mieux est encore un retour d'information de la part de vos propres collaborateurs, de vos supérieurs hiérarchiques et de quelques collègues
- Notez si vous n'avez pas encore atteint le niveau désiré dans l'un des rôles importants et faites-vous aider – par des collègues ou par un Coach
- Présentez à vos collaborateurs, dans le cadre d'une séance, quels sont les rôles que vous désirez principalement jouer – et lesquels non. Cela crée de la clarté!
- Il est aussi intéressant de noter quels sont les rôles que vos collaborateurs vivent principalement – et si cela convient aux objectifs fixés, au descriptif de poste du collaborateur et à son budget en termes de temps. Être le «mur des lamentations» pour l'ensemble du département requiert par exemple beaucoup de temps et d'énergie – quand bien même ce collaborateur serait chaudement apprécié pour cette raison. Vous le savez: «Everybody's Darling is everybody's Depp!»
- La thématique des «rôles» peut aussi être adaptée au domaine privé. Parions que vous allez trouver quelques rôles qui vous permettraient d'économiser beaucoup de temps si vous pouviez les déléguer! Et vous assumez certainement quelques autres rôles pour lesquels vous aimeriez passer encore plus de temps, non? Alors, changez vos priorités!
- Apprenez à accepter que vous ne satisferez JAMAIS à toutes les attentes placées dans tous les rôles ...!

Engagement de collaborateurs

À quoi veiller lors de l'engagement d'un collaborateur?

(Source: Axios)

Explication

Dans le cadre d'un entretien d'engagement, il s'agit de se familiariser avec le candidat dans l'ensemble de ses connaissances techniques et sa motivation. Il s'agit également de faire connaissance des candidats en termes de personnalité – et de clarifier les principaux thèmes en termes d'organisation et formels. La personne que vous engagez est décisive pour vous et pour votre entreprise en termes de Match. C'est aussi la raison pour laquelle l'occupation de fonctions importantes relève souvent du choix du chef.

Voici une check-list qui vous aidera à garder une vision d'ensemble sur les principales tâches:

Check-list: entretiens d'engagement	
Domaine	Vos notes
Préparation à l'entretien d'engagement	
■ Faire approuver le montant du salaire	
■ Mettre à jour le descriptif de poste	
■ Créer le profil actuel d'exigences	
■ Clarifier la marge de manœuvre en termes de décision	
■ Créer et publier un texte d'annonce de poste	
■ Créer une liste des critères que le candidat désiré doit satisfaire (doit/souhait)	
■ Créer le formulaire «entretiens d'engagement»	
■ Fixer la fenêtre temporelle pour les entretiens de candidature	
■ Prendre la décision de savoir si un Assessment Center est par exemple nécessaire	
■ Quittancer la réception du dossier à l'expéditeur	
■ Trier les dossiers (par exemple en 3 catégories)	
■ Se familiariser avec les dossiers	
■ Décider si le candidat va être confronté à une tâche de préparation	
■ Traiter les dossiers	
■ Candidats, 2 ^e choix: prier d'attendre	
■ Candidats, 1 ^{er} choix: convenir d'une date d'entretien	
■ Autres candidats: formuler un refus	
■ Réserver la pièce pour les entretiens	

Check-list: entretiens d'engagement	
■ Composer une liste de questions pour l'entretien (voir ci-dessous)	
■ Regrouper les documents à remettre	
■ Consulter sous forme détaillée les dossiers et préparer des questions pour l'entretien	
■ Dévier les téléphones avant l'entretien lui-même	
■ Informer la réception de l'arrivée des candidats	
Tenue de l'entretien d'engagement	
■ Salutations et Small Talk d'usage	
■ Le cas échéant: informations sur la procédure de sélection – le cercle des candidats	
■ Infos sur l'objectif et le déroulement de l'entretien	
■ Collecter les questions du candidat	
■ Se présenter rapidement, fonction et domaine	
■ Permettre au candidat de se présenter rapidement	
■ Donner encore une fois de brèves informations sur l'entreprise	
■ Donner des informations sur le domaine d'activité prévu	
– Infos sur les tâches prévues	
– Infos sur le prédécesseur – raisons de la vacance de poste	
– Infos sur l'équipe	
– Infos sur les attentes posées aux collaborateurs	
■ Démarrer avec les questions de parcours: questions possibles:	
– Qu'est-ce qui vous a séduit dans l'annonce?	
– Que savez-vous déjà sur l'entreprise?	
– Connaissez-vous notre mission, etc. – qu'en pensez-vous?	
– Pour quelles raisons avez-vous l'impression d'être le candidat idéal?	
– Quelles sont les expériences que vous nous apportez?	
– Qu'est-ce qui vous distingue particulièrement – à titre personnel?	
– Qu'est-ce qui vous distingue particulièrement – en termes de compétences techniques?	
– Qu'est-ce qui vous distingue particulièrement – en tant que membre de l'équipe?	
– Quelles expériences avez-vous faites en matière de ...?	
– Pour quelles raisons pensez-vous convenir au poste en question?	
– Où sont les défis que vous avez identifiés pour vous dans ce poste?	
– Qu'est-ce qui est important pour vous dans la relation avec votre chef?	
– Qu'est-ce qui est important pour vous dans la relation avec l'équipe?	
– Comment aborderiez-vous et résoudreiez-vous la situation xy?	
– Avez-vous des projets de formation continue/perfectionnement?	

Check-list: entretiens d'engagement	
– Dans quelle mesure êtes-vous disposé à suivre des perfectionnements professionnels?	
– Est-ce que différents types de voyages sont possibles pour vous?	
– Comment voyez-vous votre future carrière?	
– Auprès de qui pourrions-nous demander des références?	
– Qu'est-ce que vous pouvez nous dire à votre sujet sur le plan privé?	
– Est-ce que vous avez prévu des vacances de longue durée?	
– Est-ce que des absences de longue durée pour des raisons militaires sont prévues?	
■ Encore quelques questions ouvertes sur le CV, préciser les changements de postes	
■ Encore quelques questions sur les certificats, etc.	
■ Comparer les espérances de salaire	
■ Infos sur les allocations/réductions complémentaires	
■ Donner des indications par rapport à la clause de non-concurrence/de confidentialité	
■ Autres contenus contractuels importants tels le règlement d'entreprise	
→ Option: entretien avec d'autres membres de l'équipe	
→ Option: tout de l'entreprise	
■ Demander son impression personnelle de l'entretien	
■ Donner des informations sur les prochaines étapes – échéancier	
■ Prendre aimablement congé	
Traitement ultérieur de l'entretien d'engagement	
■ Relire ses propres notes	
■ Compléter le dossier lorsque cela est nécessaire	
■ Faire une évaluation conformément à la liste des critères	
■ Faire un contrôle supplémentaire:	
– Est-ce la motivation et les aptitudes sont présentes?	
– Est-ce que le candidat convient aux objectifs et à la culture de l'entreprise?	
– Est-ce que le candidat va avec l'équipe?	
– Est-ce que les attentes de l'entreprise et du candidat sont compatibles?	
■ Prévoir et agender les prochaines étapes	
■ Le cas échéant, informer les autres personnes	
■ Prendre une décision par rapport à l'un des candidats	
■ Informer le candidat retenu et parler des étapes suivantes	
■ Rédiger le contrat avec le candidat désiré	
■ Démarrer le processus d'initiation	
■ Refuser les autres candidats	
■ Faire circuler l'information dans l'entreprise/l'équipe	