

pe

Gestion de la petite entreprise **Gestion du personnel**

Gestion du personnel dans la petite entreprise

Planification du recrutement de personnel

Développement du personnel: la clé de la croissance

Evaluation du personnel, une mission de cadre



| Numéro 01 | novembre 2008 |

Edité par PostFinance en collaboration avec l'Institut suisse pour les PME de l'Université de Saint-Gall



Institut suisse pour les petites et
moyennes entreprises

Universität St.Gallen

PostFinance

LA POSTE 

Les auteurs et les experts de ce numéro



Urs Frey (40 ans),
Professeur

Urs Frey est membre de la direction de l'Institut suisse pour les petites et moyennes entreprises et membre de la direction du Center for Family Business de l'Université de Saint-Gall (CFB-HSG). Il enseigne la gestion stratégique des entreprises familiales de taille moyenne, fait de la recherche dans ce domaine et apporte ses compétences spécifiques aux projets de l'Institut et dans des groupes d'échange.



Stefan R. Wilhelm (35 ans),
Diplômé en économie
de l'Université de Saint-Gall

Stefan Wilhelm est conseiller en recrutement de cadres chez Werner Wilhelm SA, une entreprise du groupe Wilhelm-DMS. Il est spécialisé dans la recherche de cadres et de techniciens dans l'industrie et dans le secteur des prestations financières.



Rainer Schmid (48 ans),
Titulaire d'un Master of
Science en conseil et dévelop-
pement en organisation

Rainer Schmid travaille à son compte en tant que coach en management, conseiller en organisation et coach BSO. Il est propriétaire du centre de compétences en développement du personnel et en développement d'entreprise à Jonschwil (SG). Auparavant, il a occupé pendant 13 ans des fonctions de direction. Parallèlement à son activité principale, il donne des cours de gestion des ressources humaines et de gestion des changements.



Gestion du personnel dans la petite entreprise	04
Planification du recrutement de personnel	13
Développement du personnel: la clé de la croissance	19
L'évaluation du personnel, une mission de cadre	25
Exemples :	
Semantics SA	11
Delico SA	17
Mathis Malerbetrieb sàrl	23
Glossaire des principaux termes	29
Prochaine édition	30
Le modèle de gestion de la petite entreprise	31

EN COUVERTURE. Margret et Antonia Mathis gèrent une société de peinture à Bad Ragaz. Voir page 23.

pe - Gestion de la petite entreprise / Gestion du personnel

Chère lectrice, cher lecteur,

Jürg Bucher, responsable PostFinance

«Small is beautiful», comme le dit le titre d'un livre, dans lequel son auteur, l'économiste britannique Ernst Friedrich Schumacher, décrit les difficultés de la gestion et la propriété dans une entreprise. En Suisse, les petites entreprises constituent le pilier de l'économie: 260 000 entreprises (soit 88% de toutes les entreprises du pays) emploient moins de 10 salariés. Une importance dont la presse et la littérature spécialisée ne se font pas suffisamment l'écho.

Les ouvrages sur la gestion s'intéressent davantage aux moyennes et aux grandes entreprises, aux structures de management complexes, dans lesquelles propriété et management sont séparés.

C'est à l'encontre de cette tendance médiatique que nous souhaitons aller, en apportant à notre principal segment de clientèle, les petites entreprises, des réponses utiles aux questions qu'elles se posent sur la gestion.



Vous tenez entre vos mains la première édition de «pe – Gestion de la petite entreprise». Tous les semestres, nous aborderons un thème central important pour le succès de votre entreprise. Notre objectif est de vous proposer des pistes de réflexion en rapport avec votre réalité professionnelle et des idées faciles à mettre en œuvre, illustrées par des exemples d'entreprises suisses.

Ce numéro est consacré à la gestion du personnel, l'une des fonctions clés de l'entrepreneur, dont dépend le succès de l'entreprise. Nous vous présentons trois entreprises de Suisse orientale, une région qui présente une forte concentration de petites entreprises.

«pe – Gestion de la petite entreprise» est une publication régulière, dont les articles sont rédigés en partenariat avec l'Institut Suisse pour les petites et moyennes entreprises de l'Université de Saint-Gall. J'espère que cette revue sera pour vous à la fois une aide et une source d'inspiration et d'énergie.

Bonne lecture!

Jürg Bucher

Impressum: «pe – Gestion de la petite entreprise» paraît deux fois par an en français, en allemand et en italien.

Tirage: 30 000. Editeur: PostFinance, Nordring 8, 3030 Berne, en collaboration avec l'Institut suisse pour les petites et moyennes entreprises de l'Université de Saint-Gall, Dufourstrasse 40a, 9000 Saint-Gall.

Rédaction: Sabine Zeilinger (rédactrice en chef), Ivo Cathomen, Urs Frey.

Photos: Juliette Überschlag, Lucerne. Mise en page: Othmar Rothenfluh, Zurich. Impression: Stämpfli SA, Berne.

Abonnement: PostFinance, Communication, Nordring 8, 3030 Berne ou www.postfinance.ch/pe.

© 2008, PostFinance Communication, 3030 Berne. La publication, l'impression et la reproduction d'articles ou d'extraits d'articles de «pe – Gestion de la petite entreprise» ne sont autorisés qu'avec citation de la source.

Des questions ou des remarques? Ecrivez-nous à PostFinance, Communication, Nordring 8, 3030 Berne ou redaktion.ku@postfinance.ch.



Sources mixtes

Groupe de produits provenant de forêts bien
gérées et d'autres sources contrôlées
www.fsc.org Cert no. SGS-COC-023803
© 1996 Forest Stewardship Council

Gestion du personnel dans la petite entreprise

Prof. Dr. Urs Frey

*La culture classique de la gestion patriarcale, que vivent la plupart des petites entreprises, a fait son temps. Sur les marchés dynamiques connaissant une forte pression concurrentielle et un haut niveau d'innovation, il convient d'exploiter toutes les ressources de l'entreprise et des collaborateurs, en communiquant ouvertement les informations, en favorisant l'autonomie, en **déléguant** et en évaluant les collaborateurs en fonction de leur contribution au succès de l'entreprise. Or, tout cela ne peut se réaliser que si l'entrepreneur opte pour une méthode de gestion systématique. Nous examinerons ci-après comment gérer de façon moderne son personnel.*

Systématique et composantes de la gestion du personnel

Composantes de la gestion du personnel. La gestion du personnel comprend cinq composantes, qui couvrent des problématiques précises pour le chef d'entreprise:

- **Conduite du personnel:** comment conduire mon personnel pour atteindre les objectifs de l'entreprise?
- **Sélection du personnel:** comment sélectionner les bonnes personnes pour mon entreprise?
- **Développement du personnel:** comment déceler le potentiel de mes collaborateurs?
- **Évaluation du personnel:** comment évaluer mon personnel objectivement et le motiver?
- **Rétribution du personnel:** comment fixer équitablement le salaire et les autres gratifications du personnel?

La maîtrise des questions de conduite est primordiale. Comme le montre le schéma ci-dessous, la conduite du personnel occupe une place centrale dans la gestion du personnel. Les problématiques des quatre autres domaines (sélection, développement, évaluation et rétribution du personnel) découlent de la conduite. Cette activité clé de tout chef d'entreprise prend du temps. Il est notamment important que l'entreprise dispose d'une vision, c'est-à-dire d'une idée directrice. Pour convaincre quelqu'un, il faut savoir où l'on va. De même, pour gérer efficacement son personnel, il est important que les grands objectifs de l'entreprise soient clairement définis. La vision peut être rédigée par écrit ou être simplement connue de chaque collaborateur, l'important étant que l'objectif soit clair et compréhensible pour tous à moyen terme.

La gestion par objectifs. Les collaborateurs sont davantage motivés s'ils savent quel est le but de leur travail et quelle est leur contribution au succès de l'entreprise. Ils cherchent alors généralement à respecter les objectifs et font des propositions pour améliorer leurs performances. La gestion par objectifs est donc un **instrument de gestion** efficace.

Le chef d'entreprise doit subdiviser les objectifs en objectifs partiels afin de les rendre clairs et compréhensibles aux yeux des collaborateurs. Les objectifs doivent être planifiés de manière réaliste et pouvoir être atteints dans des délais raisonnables.

Pour être crédibles, les objectifs doivent être suivis avec engagement. Le chef d'entreprise doit réagir en conséquence selon qu'ils sont réalisés ou non. Si les collaborateurs n'ont pas l'impression

exemple

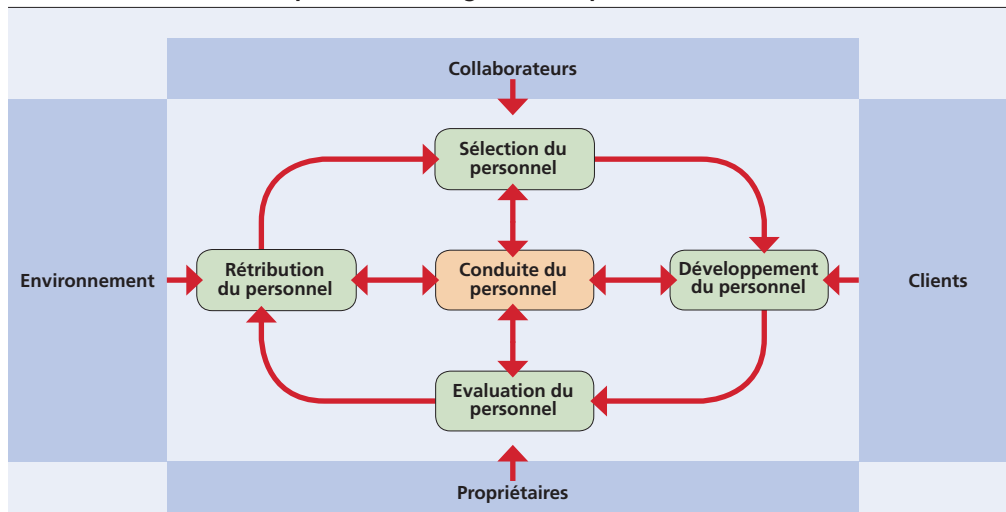
Trois mesures à mettre en œuvre

↓
Les demandes des clients importants doivent être traitées plus rapidement et avec davantage de professionnalisme. Pour atteindre cet objectif, trois mesures (objectifs partiels) sont définies:

- communication aux clients importants des numéros de téléphone portable des collaborateurs, afin qu'ils puissent les atteindre facilement;
- mise en place d'un système de suivi des clients permettant de savoir quel collaborateur est responsable de quel client;
- formation des collaborateurs responsables.

Vous retrouverez les **termes en couleur** dans le glossaire, à la fin de ce numéro.

Schéma 01 Acteurs et composantes de la gestion du personnel



La gestion du personnel d'une entreprise n'est pas une tâche isolée. Elle est en interaction avec l'environnement. Le marché du travail par exemple a une influence sur les solutions choisies par l'entrepreneur dans les cinq composantes. Source: Hilb 2001

sion que le chef d'entreprise s'intéresse aux objectifs, ils ne les prendront pas au sérieux et ne feront pas d'efforts pour respecter les délais. Ce sera le cas également si les objectifs changent trop souvent. Bien entendu, il peut arriver qu'il faille modifier des objectifs, notamment pour les adapter à la situation du marché. Si ces changements de cap restent exceptionnels et sont expliqués, les collaborateurs restent motivés.

Attentes des différents acteurs. Différents facteurs internes et externes à l'entreprise influent sur la gestion du personnel. Un concept global de gestion du personnel ne peut donc pas s'appuyer exclusivement sur les objectifs de l'entreprise. Il doit également tenir compte des attentes des différents **acteurs**.

On distingue quatre groupes d'acteurs:

- **Les collaborateurs.** Les collaborateurs ont certaines attentes vis-à-vis de leur employeur: une rémunération correspondant à leur travail, des prestations sociales, un environnement de travail intéressant, etc.
- **Les clients.** Les attentes des clients sont au centre de toutes les décisions stratégiques de l'entreprise. Elles ne doivent pas être sous-estimées non plus dans la gestion du personnel. Seul un collaborateur compétent, motivé et engagé, ayant du cœur à l'ouvrage, peut satisfaire correctement les besoins des clients.
- **Les propriétaires.** Ils exigent la rentabilité nécessaire à la survie de l'entreprise à long terme. Cela influe également sur les décisions prises en matière de personnel, par exemple sur le plan des moyens de production, du niveau des salaires, de la formation continue, etc.

- **L'environnement.** Il s'agit des attentes de l'opinion publique: maintien des emplois dans la région, comportement écologique des collaborateurs (réduction ou tri des déchets), etc.

Importance et objectifs de la gestion du personnel

Un personnel motivé, facteur de succès. Un personnel motivé est un atout concurrentiel de taille, particulièrement sur les marchés saturés présentant une faible différenciation entre les prestataires, comme c'est le cas notamment dans les secteurs de l'artisanat et du bâtiment. En termes de charges, le personnel ne peut pas non plus être ignoré. Dans le bâtiment, par exemple, les coûts de personnel représentent en moyenne 54% des coûts globaux. Dans d'autres secteurs, ce pourcentage est même supérieur. Le personnel n'est donc pas seulement un facteur important de succès, c'est aussi l'une des principales sources de coûts. La gestion du personnel doit donc être l'une des activités principales de toute entreprise. Cependant, dans la pratique, on remarque que les méthodes appliquées ne sont pas vraiment systématisées. Elles restent intuitives et spontanées. La gestion du personnel, par ailleurs, est souvent négligée par manque de temps.

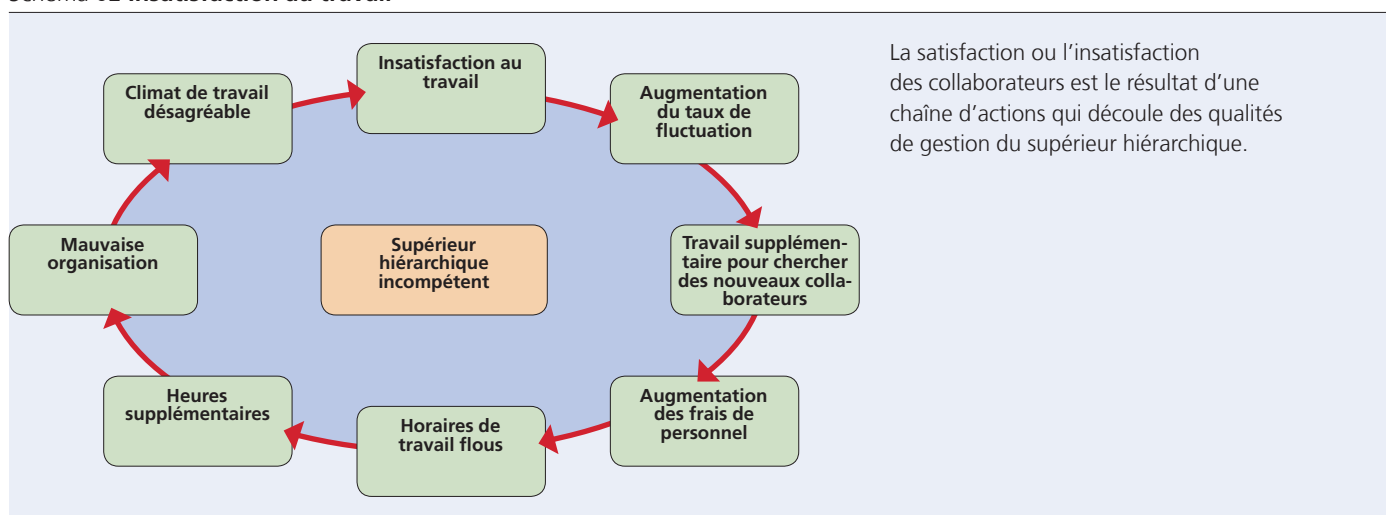
info

La gestion par objectifs



Le principe de la gestion par objectifs («**Management by Objectives**») consiste à définir en commun des objectifs pour chaque unité d'organisation et pour chaque collaborateur, et de tout mettre en œuvre pour les réaliser. Ces objectifs doivent être spécifiés, mesurables, accessibles, réalisables et situés dans le temps.

Schéma 02 **Insatisfaction au travail**



L'objectif principal de la gestion du personnel est d'amener les collaborateurs à penser et à agir pour l'entreprise: ils doivent exploiter leurs connaissances et leurs expériences, être constamment à la recherche de solutions d'optimisation et s'investir comme si l'entreprise leur appartenait. Bien entendu, cette vision reste théorique. Les employés ont des objectifs bien différents de ceux des propriétaires de l'entreprise, ce qui est tout à fait légitime. Les premiers recherchent entre autres un travail intéressant et varié récompensé par un salaire correspondant, des possibilités de formation continue, suffisamment de temps libre et de vacances. Les seconds sont préoccupés avant tout, avec raison, par le succès et le développement de l'entreprise. Certains conflits d'intérêt sont donc inévitables. Toutefois, la gestion du personnel doit permettre de récompenser et d'encourager l'esprit d'entreprise.

Conditions-cadres de la gestion du personnel

Le personnel est constitué avant tout d'hommes et de femmes qui vivent dans la société et évoluent avec elle. Les transformations et les tendances que connaît la société ont donc une incidence sur la conduite du personnel dans une entreprise. Voici les principaux facteurs sociétaux qui influent sur la gestion du personnel dans les entreprises suisses:

- **Evolution des valeurs.** La satisfaction procurée par un travail qui a un sens est de plus en plus importante; la notion d'obligation à remplir est de moins en moins présente. L'aspect social du travail et le sens qu'il a pour l'individu ainsi que la marge de manœuvre nécessaire à l'épanouissement professionnel sont devenus des facteurs prépondérants.
- **Augmentation de la mobilité professionnelle.** Les employés ne restent pas leur vie entière dans la même entreprise. Aujourd'hui, on change de poste pour évoluer professionnellement ou pour des raisons personnelles.
- **Evolution des attentes des collaborateurs.** Les avantages immatériels sont de plus en plus recherchés: épanouissement, sécurité de l'emploi, marge de manœuvre, variété et intérêt des projets, responsabilités. Le premier critère de choix n'est plus le salaire au sens de revenus permettant de subvenir à ses besoins.

Facteurs d'insatisfaction. Avec l'évolution des attentes des collaborateurs, les facteurs d'insatisfaction changent également. En conséquence, le **taux de fluctuation** augmente et entraîne un accroissement des frais de personnel. Parmi les facteurs d'insatisfaction, on peut citer notamment le manque de compétences d'un supérieur hiérarchique, des horaires de travail flous, des heures supplémentaires trop importantes, un stress constant, un climat de travail désagréable ou encore des activités de routine trop nombreuses. D'où l'importance de l'encadrement dans la gestion du personnel.

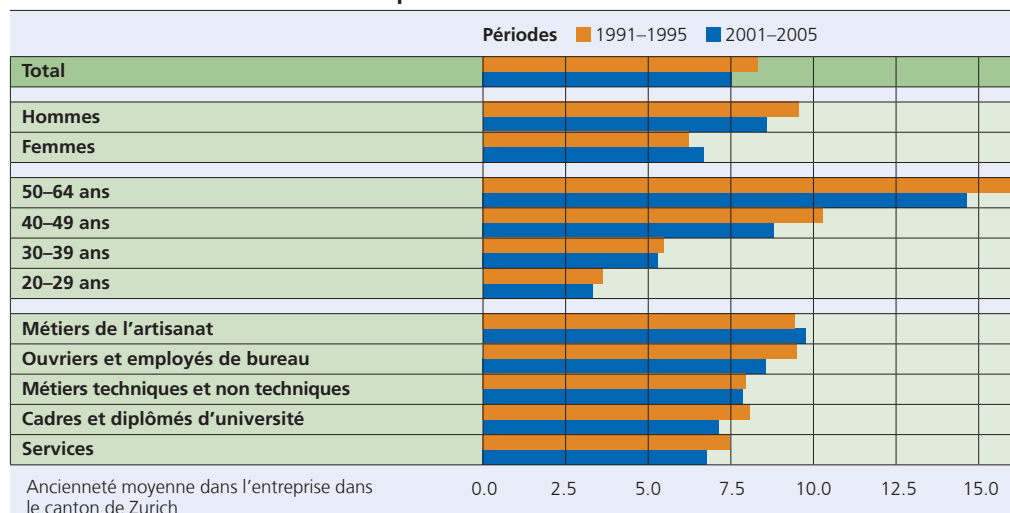
info

Une préoccupation qui ne date pas d'hier ↓

Sous l'antiquité, les Egyptiens s'interrogeaient déjà sur la manière de diriger des hommes: «Si tu fais partie de ceux qui reçoivent des doléances, écoute tranquillement tes interlocuteurs. Ne rejette pas leurs demandes avant de les avoir entendues. Il n'est pas nécessaire de tout accepter, mais ton écoute attentive leur fera du bien.»

Citation: Ptah-Hotep, vizir du pharaon Asosi (env. 2700 avant J.-C.) et «chef de projet» dans la construction des pyramides.

Schéma 03 Ancienneté dans l'entreprise



En 10 ans, l'ancienneté à un poste s'est réduite d'une année. Cette tendance est le résultat de l'accroissement de la mobilité de la population active. Les hommes changent plus souvent de poste que les femmes.

Graphique: Office statistique du canton de Zurich, 2006
Source: Office fédéral de la statistique, ESPA, 2006

Qu'est-ce que la conduite? Une fonction qui dépend du supérieur

La conduite est l'élément central de la gestion du personnel, mais c'est également celui qui est le plus difficile à cerner. La conduite est fonction de la personnalité du supérieur et de celle de son collaborateur. Ce domaine est constitué de nombreux «soft factors», ou «facteurs mous», et ne s'appuie que sur très peu de connaissances scientifiques et d'instruments universels.

Malgré tout, ou peut-être justement pour cette raison, les hommes se sont toujours intéressés à ce sujet. Les questions relationnelles issues de la conduite et les problèmes sous-jacents persisteront tant qu'il y aura des hommes.

Une multitude de définitions. Qu'est-ce que la **conduite**, très exactement? Il y a autant de définitions que de chercheurs sur le sujet! Pour certains experts, la définition est concise: «La conduite, c'est l'influence exercée sur quelqu'un en vue d'atteindre des objectifs.»¹

D'autres mettent davantage en avant les interactions entre le supérieur et son collaborateur: «La conduite, c'est l'influence mutuelle exercée par deux personnes de rang hiérarchique différent en vue d'atteindre des objectifs et de réaliser des tâches communes, dans une situation de travail structurée.»²

Ici, la gestion du personnel n'est pas considérée comme un système de communication à sens unique mais comme un dialogue dans lequel le collaborateur et son supérieur écoutent tour à tour.

Deux dimensions de la conduite: la conduite structurelle et la conduite interactive

La conduite dans une entreprise s'effectue à différents niveaux, appelés «canaux de communication». On distingue deux dimensions, représentées sur le schéma ci-dessous: la conduite structurelle et la conduite interactive.

Sous-estimation de la conduite structurelle. La dimension structurelle de la conduite est souvent négligée dans la gestion du personnel au profit de la dimension interactive, c'est-à-dire de l'influence directe du supérieur hiérarchique sur le collaborateur, par exemple via des instructions de service. Pourtant, dans toute entreprise, les éléments de conduite structurels ont une influence sur les collaborateurs, souvent de manière inconsciente. Une culture d'entreprise bien vécue, une stratégie élaborée en commun et bien communiquée, une organisation logique et transparente ainsi qu'une structure du personnel de qualité pour constituer les équipes sont des éléments qui influent sur la façon de penser et d'agir d'un collaborateur autant (et parfois plus) que les instructions et les conseils oraux d'un supérieur.

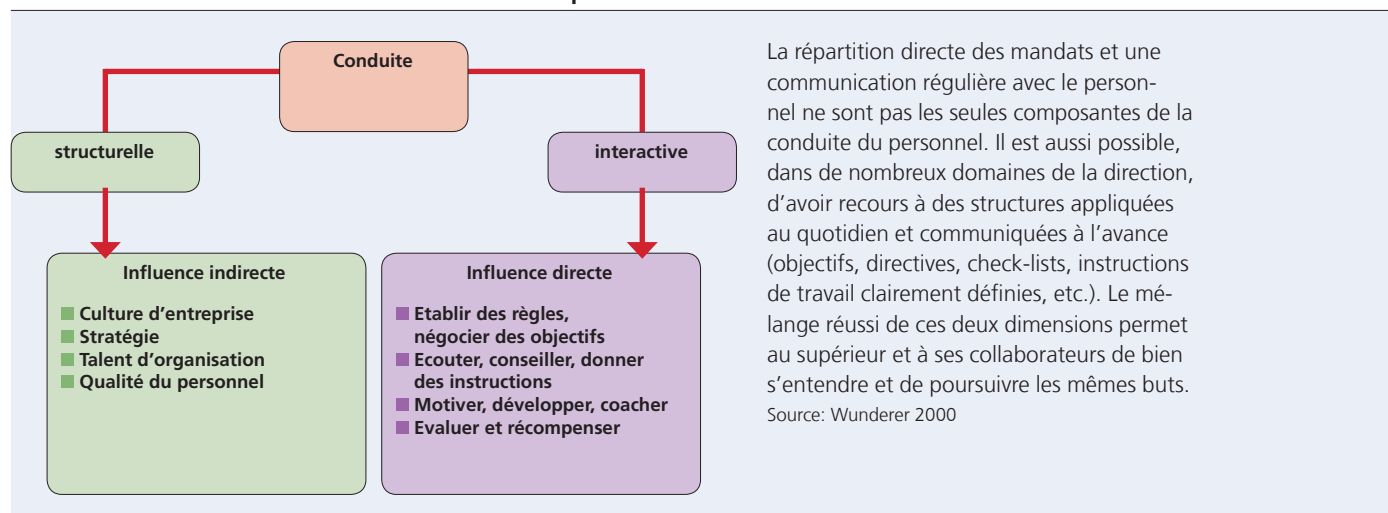
Une bonne association des quatre éléments de la conduite structurelle (culture d'entreprise, stratégie, organisation et qualité du personnel) permet à l'entreprise de fonctionner même si l'entrepreneur ne peut pas ou ne veut pas exercer une influence directe sur ses collaborateurs, par exemple par manque de temps ou en raison d'une absence.

exemple

Marges de manœuvre: des limites identiques pour tous ↓

Un collaborateur ou une collaboratrice qualifié(e) travaille de manière autonome et prend des responsabilités dans le cadre d'objectifs clairement définis. Les limites de la marge de manœuvre de chacun doivent être définies par l'entrepreneur à l'identique pour tous les collaborateurs et communiquées clairement (par exemple via des instructions de conduite).

Schéma 04 Les deux dimensions de la conduite du personnel



C'est dans les situations où une conduite interactive n'est pas possible ou ne peut pas être suffisamment appliquée que la conduite structurelle prend tout son sens. Le supérieur hiérarchique peut-il prendre trois semaines de vacances ou partir en déplacement professionnel sans que la qualité des prestations de l'entreprise n'en pâtisse?

Les nombreuses heures de travail et le faible nombre de jours de vacances des cadres, notamment dans les petites entreprises, sont le signe que les instruments structurels de conduite ne sont pas suffisamment exploités. En règle générale, plus la conduite structurelle est faible, plus il faut compenser par une conduite interactive, ce qui prend du temps. Les problèmes de gestion mobilisent alors trop l'entrepreneur, qui a bien du mal à sortir des tâches quotidiennes.

La conduite interactive reste essentielle. Les meilleurs instruments de conduite structurels ne remplacent néanmoins pas la dimension interactive, qui ne doit pas être négligée. Tout supérieur doit fixer des règles et des objectifs, écouter ses collaborateurs, les conseiller et leur donner des instructions. Il doit les motiver, les aider à progresser de manière ciblée, les coacher, évaluer leurs prestations régulièrement et reconnaître la qualité de leur travail à leur juste valeur. Le tout de préférence oralement, la méthode la plus simple et la plus efficace. La conduite interactive est généralement marquée par la personnalité du supérieur hiérarchique. Ce type de conduite a beaucoup plus de poids dans les petites entreprises que dans les grandes: le contact fréquent et personnel avec le chef, et la communication qui en découle sont pour beaucoup de collaborateurs un facteur de motivation et de performance. L'une des for-

ces de nombreuses petites entreprises est d'avoir un propriétaire réellement présent.

Quelle que soit la taille de l'entreprise, il est essentiel qu'il y ait un bon équilibre entre les dimensions structurelle et interactive de la gestion.

La personnalité du responsable hiérarchique

Qualités de gestion. Comme nous l'avons déjà évoqué, explicitement ou implicitement, la personnalité d'un responsable hiérarchique est déterminante dans la réussite de sa gestion. Les annonces d'emploi pour cadres précisent souvent «**qualités de gestion** requises». De nombreuses études scientifiques ont cherché à identifier les traits de personnalité nécessaires pour être un bon dirigeant. Jusqu'à présent, cette démarche est restée vaine: il ne semble pas y avoir de profil type idéal pour les responsables hiérarchiques.

On distingue quatre grands axes de compétences qui se retrouvent de manière plus ou moins forte dans tout poste à responsabilité.³ Ils sont représentés dans le schéma ci-dessous.

Toutes ces compétences ne peuvent bien sûr pas se retrouver chez une seule personne. L'important, c'est que le cadre soit conscient de ses capacités, de ses points forts et de ses points faibles.

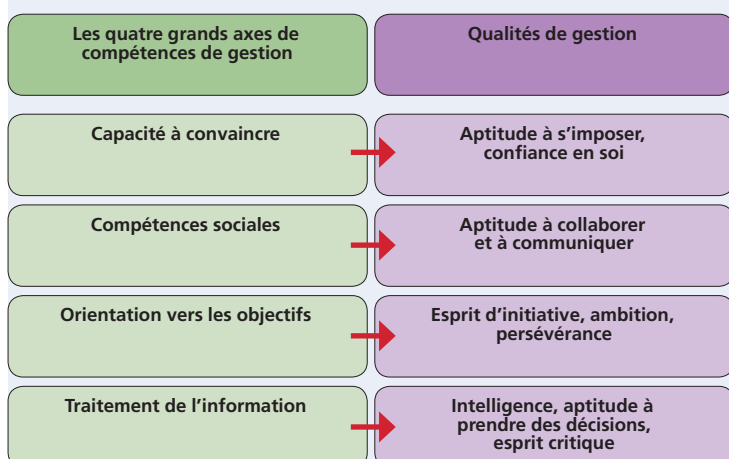
exemple

Féliciter un collaborateur pour ses résultats



Féliciter spontanément un collaborateur pour les efforts qu'il a fournis à son retour de vacances par exemple montre que le travail supplémentaire qu'il a effectué et les résultats qu'il a atteints ont été appréciés.

Schéma 05 **Compétences requises pour diriger une équipe**



La capacité de convaincre, les compétences sociales, l'orientation vers les objectifs, l'aptitude à analyser rapidement et avec compétence les informations et à les traiter sont des compétences essentielles pour une fonction dirigeante. Ce sont des points à vérifier lors d'une embauche ou d'une promotion.

Source: Delhees 1995

Les qualités de gestion: une question de personnalité

Il est difficile de changer la personnalité d'un cadre. Comme l'a dit Goethe, chacun reste celui qu'il est. Ce qui est plus facile à changer, en revanche, c'est la façon d'encadrer les personnes, c'est-à-dire le style de conduite. Celui-ci doit même être adapté en fonction de la situation, afin d'augmenter les chances de succès de la gestion. Par exemple, un chef d'entreprise ne peut pas se comporter de la même manière avec un apprenti en production qu'avec un employé de bureau. Le choix du style de gestion doit être guidé par trois critères, comme le montre le schéma ci-dessous: la personnalité du supérieur hiérarchique, la problématique posée et la personnalité du collaborateur.

Tout d'abord, sur des détails peu importants, un supérieur peut prendre seul des décisions, qui seront acceptées sans problème par les collaborateurs. En revanche, pour des questions plus délicates, pour lesquelles toutes les informations ne sont pas encore disponibles et dont l'issue peut générer des conflits et des oppositions dans certaines circonstances, il est préférable d'user d'une méthode participative pour prendre les décisions. Enfin, la personnalité du collaborateur est importante dans le choix du style de conduite. Le modèle de Hersey et Blanchard est très intéressant à ce titre: il distingue quatre **niveaux de maturité**, définis par les compétences et connaissances ainsi que par la motivation des collaborateurs. Le style de conduite doit s'adapter au niveau de chaque collaborateur.⁴

Les collaborateurs ayant un faible niveau de maturité (p. ex.: les nouveaux) ont besoin d'être fortement encadrés et de recevoir des ordres clairs. Au fur et à mesure, ils deviennent plus autonomes et l'encadrement cède la place à la collaboration. Les supérieurs ne peuvent plus leur donner d'ordres aussi facilement: ils doivent «vendre» leurs décisions, afin que les collaborateurs les comprennent et les acceptent.

Le niveau suivant est celui du management participatif: les collaborateurs sont consultés avant les prises de décision. Quant aux collaborateurs du dernier niveau (p. ex. chefs de projet ou employés de bureau expérimentés en poste depuis de nombreuses années), leurs supérieurs peuvent pratiquement tout leur déléguer.

Concrètement, le manager doit opter pour la délégation, c'est-à-dire la répartition des responsabilités avec des objectifs clairs.

Réflexion sur votre style de conduite

Notre but n'est pas ici de présenter une recette miracle de management, mais de vous aider à réfléchir sur votre style de conduite et à l'évaluer. Déléguer des tâches à responsabilité et travailler avec des collaborateurs autonomes n'est pas forcément la forme d'organisation qui convient à toutes les petites entreprises ni à toutes les situations. Cependant, pour les modèles de gestion intégrant des organisations de projet et des collaborateurs qualifiés, les outils simples de gestion du personnel présentent de grands avantages par rapport aux instruments traditionnels patriarcaux, fortement interactifs et chronophages. Ils impliquent toutefois que le chef d'entreprise soit

exemple

Intégration dans un nouvel environnement de travail



Un nouveau collaborateur, qui vient tout juste de terminer son apprentissage professionnel, doit recevoir des instructions claires pour s'intégrer dans son nouvel environnement de travail. Son supérieur doit lui prodiguer des conseils concrets du style: «A ta place, je ferais comme cela.» Ce style de management permet aux nouveaux collaborateurs de se familiariser très vite avec les habitudes de l'entreprise et de s'intégrer rapidement à l'équipe.

Schéma 06 Le bon style de conduite

Volonté du supérieur ← → Volonté des collaborateurs						
1	2	3	4	5	6	7
Le supérieur décide sans consulter ses collaborateurs.	Le supérieur décide, mais il essaie, avant de prendre une décision, de convaincre ses collaborateurs du bien-fondé de celle-ci.	Le supérieur décide mais il permet à ses collaborateurs de poser des questions afin d'obtenir leur accord.	Le supérieur informe ses collaborateurs des décisions qu'il souhaite prendre. Les collaborateurs peuvent donner leur avis avant que les décisions soient entérinées.	Les collaborateurs/le groupe font/fait des propositions; le supérieur choisit la solution qu'il préfère.	Les collaborateurs/le groupe décide(nt) après que le supérieur a précisé les problèmes et fixé les limites de la marge de manœuvre décisionnelle des collaborateurs.	Les collaborateurs/le groupe décide(nt); le supérieur est simple coordinateur interne et externe
Autoritarisme	Patriarcat	Information	Conseil	Coopération	Délégation	Autonomie

prêt à déléguer des responsabilités et à communiquer ouvertement. Ce serait une erreur de penser que le fait de déléguer et de fonctionner avec des équipes autonomes allège la charge de travail du chef d'entreprise: les tâches sont simplement différentes.

Enfin, ce système accroît les chances de développement de la petite entreprise car ses collaborateurs mettent davantage leurs atouts à la disposition de l'entreprise.

¹ Lutz v. Rosenstiel, Grundlagen der Führung, 1993.

² Voir aussi R. Wunderer, Führung und Zusammenarbeit, 2003.

³ D'après K.-H. Delhess, Führungstheorien – Eigenschaftstheorie, 1995.

⁴ P. Hersey et K.-H. Blanchard, Das situative Führungsmodell, 1992.

Check-list: «Quelle est ma vision de la gestion du personnel?»

Répondez spontanément aux questions suivantes:

☐ ☐ ☐	1. Je conserve systématiquement toutes les données sur mes collaborateurs (diplômes, demandes de formation, cours suivis, notes d'entretien).
☐ ☐ ☐	2. J'ai un entretien avec tous mes collaborateurs systématiquement au moins une fois par an.
☐ ☐ ☐	3. Je ne me contente pas de juger les prestations de mes collaborateurs, j'évalue également leur potentiel et je conserve les preuves de ce potentiel.
☐ ☐ ☐	4. Je mets en place avec mes collaborateurs un plan de développement basé sur leurs besoins.
☐ ☐ ☐	5. Je prends en compte toutes les demandes de mes collaborateurs, je les étudie et y réponds en temps utile.
☐ ☐ ☐	6. J'accorde à tous mes collaborateurs la même attention, j'applique à tous les mêmes critères pour les féliciter et pour sévir.
☐ ☐ ☐	7. J'essaie de proposer à mes collaborateurs des projets ambitieux afin qu'ils acquièrent de l'expérience.
☐ ☐ ☐	8. J'anticipe mes besoins en personnel et j'adapte la planification aux objectifs (stratégiques) de mon entreprise.
☐ ☐ ☐	9. Quand l'un de mes collaborateurs quitte l'entreprise, j'analyse d'abord ses tâches pour voir s'il est possible de les répartir entre les autres collaborateurs avant le recrutement.
☐ ☐ ☐	10. Je veille à ce que chaque collaborateur ait une marge de manœuvre avec des limites clairement définies lui permettant de remplir ses fonctions de manière autonome.

Signification des cases: ☐ oui ☐ oui partiellement ☐ non

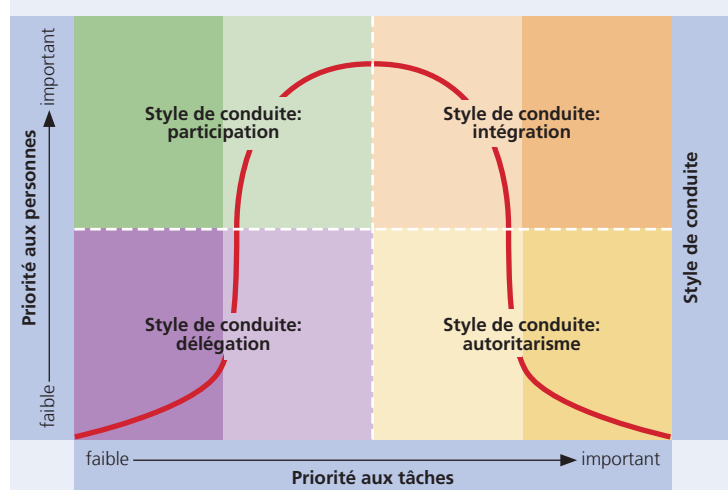
Evaluation: comptez le nombre de phrases pour lesquelles vous avez coché oui.

Entre 8 et 10: vous avez une vision moderne du management et vous êtes conscient de la valeur de vos collaborateurs pour votre entreprise.

Entre 5 et 7: vous comprenez l'importance du management, mais vous avez encore des lacunes qui doivent être comblées.

Entre 0 et 4: vous avez d'importantes lacunes en matière de management et vous devez absolument les combler dans les années qui viennent. Procédez par étapes.

Schéma 07 les niveaux de maturité de Hersey et Blanchard



Comme nous l'avons déjà mentionné, le style de conduite dépend de la personnalité (niveau de maturité) du collaborateur. Selon ce niveau de maturité, la gestion du collaborateur par son supérieur est centrée davantage sur la tâche ou sur la personne. Il en résulte des styles de conduite différents, adaptés à chaque collaborateur.

La courbe du schéma ci-contre indique le style de conduite optimal en fonction du niveau de maturité.

Source: Hersey/Blanchard (d'après Jung 1999)

«Nous attirons un certain type d'employés»

Reto Schneider, associé et CEO, Semantics SA



Entreprise, siège Semantics SA, 9500 Wil (SG)

Secteur Prestations de services (technologies de l'information, applications système)

Date de création 2000

Effectifs 4 associés actifs, 7 collaborateurs

Objectifs Développement en Allemagne entre autres

Semantics SA, basée en Suisse orientale, offre aux entreprises des solutions informatiques axées sur la disponibilité des données, l'identification des utilisateurs et la protection des données. Son portefeuille de clients compte des banques suisses renommées, des sociétés d'assurance et des administrations. Considérant le savoir-faire des collaborateurs comme un facteur clé de son succès, elle attache une très grande importance à la gestion du personnel.

Reto Schneider, au bout de combien de temps avec-vous engagé des collaborateurs?

► A l'origine, nous étions deux, tous deux chefs d'une entreprise individuelle. Rapidement, nous nous sommes associés à deux autres personnes et nous avons engagé nos premiers collaborateurs dans la foulée. C'étaient des personnes que nous connaissions déjà. Nous avons choisi de nous associer et de nous agrandir parce que nos clients nous de-

«Notre potentiel de croissance en Suisse a atteint ses limites car le nombre de clients potentiels n'est pas extensible. C'est pour cela que nous voulons nous attaquer au marché allemand.»



mandaient une disponibilité permanente, ce qui nous obligeait à avoir des ressources en personnel.

Trouve-t-on facilement des personnes qualifiées dans votre secteur?

► Beaucoup de personnes préfèrent les grandes structures, où le cadre des attributions est mieux délimité. Une petite structure comme la nôtre ne peut pas garantir à un candidat qu'il travaillera uniquement dans son domaine de compétences. Nos collaborateurs doivent donc être flexibles.

Quelles sont les implications au niveau du recrutement?

► Nous rencontrons deux difficultés majeures: la première, c'est que nous n'avons pas de grand nom à faire valoir, et la deuxième, c'est que nous n'avons pas de descriptions de postes claires. Mais l'encadrement du personnel n'est pas très complexe en soi car nos collaborateurs gèrent leurs projets de manière autonome.

Les possibilités d'embauche jouent-elles sur la rapidité de développement de l'entreprise?

► A partir d'un certain point oui. Dans un premier temps, nous développons un segment particulier avec l'équipe en place. Ce n'est qu'une fois que nous sommes sûrs d'avoir assez de travail pour occuper une personne supplémentaire que nous envisageons d'engager quelqu'un. Sans une bonne vue d'ensemble des demandes des clients, nous aurions vite été mis en liquidation. C'est en début d'année que nous planifions les ressources et que nous réfléchissons si nous avons besoin de personnel additionnel et dans quel domaine.

Quels sont selon vous les avantages d'une petite entreprise?

► Nous n'attirons pas n'importe qui. Nous embauchons des personnes qui veulent vraiment progresser et contribuer au succès de l'entreprise. Les grands avantages que nous présentons pour nos futurs collaborateurs sont notre flexibilité, les possibilités de formation continue que nous proposons et nos conditions salariales.

Vous évoquez la formation continue. Quelle est votre stratégie dans ce domaine?

► Pour nous, le savoir-faire est une question essentielle. Premièrement, nous n'acceptons un contrat que si nous avons le savoir-faire correspondant. Deuxièmement, lorsque nous travaillons sur un projet pour un client, nous prenons à notre charge la période de mise en route, et nous ne facturons qu'à partir de la phase de production. Enfin, nous encourageons nos collaborateurs à suivre des cours de formation continue, principalement dans leur domaine de compétences, mais aussi au-delà.

Entre développement du personnel et recrutement, quelle est pour vous la priorité?

► Au début, nous mettions l'accent sur la formation du personnel en place. Mais nous avons changé de stratégie. Former des collaborateurs dans une direction précise ne peut fonctionner que dans nos domaines de compétences de base. Mais dès que l'on ne maîtrise plus complètement le sujet, il faut engager de nouveaux spécialistes. Nous pouvons alors signifier à nos clients que nous avons réellement les compétences requises pour répondre à leurs besoins.

«Dans notre secteur, la main-d'œuvre reste insuffisante.

C'est un réel problème pour nous.»

Planification du recrutement de personnel

Stefan R. Wilhelm

Les petites entreprises recrutent rarement tous les ans. D'une part leurs besoins en effectifs sont limités, d'autre part elles sont moins soumises aux fluctuations de personnel que les grandes entreprises. En l'absence de procédure de sélection bien rodée, il est important qu'elles sachent comment faire pour recruter rapidement.

Exploitation des réseaux relationnels

Recrutement en interne et en externe. Avant de remplacer un collaborateur, vous devez examiner le **profil du poste** proposé. Au fil des ans, les méthodes de travail ont changé et de nouvelles technologies ont été adoptées. Il y a donc de fortes chances pour que ce profil ait évolué.

Recherche de collaborateurs via divers canaux. Si un recrutement en interne est envisagé, n'attendez pas que les collaborateurs répondant aux critères fixés se manifestent, parlez-leur du poste. Pour des fonctions-clés, il est en revanche conseillé de rechercher également en externe. Informez-en les personnes susceptibles de poser leur candidature en interne afin qu'elles puissent décider de postuler ou non.

Dans le cas d'un recrutement en externe, pensez à exploiter votre réseau relationnel et celui de vos collaborateurs. Il est en effet plus facile d'évaluer quelqu'un que l'on connaît, sur qui l'on peut compter. Les collaborateurs qui vous auront recommandé un candidat au profil particulièrement intéressant doivent être récompensés (prime, bon d'achat, repas dans un grand restaurant, etc.). Si vous n'avez pas rapidement de pistes intéressantes, passez sans attendre une petite an-

nonce. Pour des raisons d'économies mal placées, les annonces sont malheureusement souvent trop courtes et/ou ne paraissent que dans la presse locale. Une offre d'emploi relève du marketing; elle doit donc être brève, percutante, et attrayante sur le fond et sur la forme. Les candidats potentiels doivent se sentir interpellés. Facilitez-leur la prise de contact en demandant simplement d'envoyer un CV, de préférence par e-mail. Vous vous épargnerez ainsi le renvoi de leurs dossiers. Faites preuve de professionnalisme en accusant immédiatement réception des candidatures. Cela évitera aux candidats d'appeler pour savoir si leur dossier vous est bien parvenu.

Tri des candidatures. Si vous recevez beaucoup de candidatures, vous avez intérêt à les trier. Regroupez:

- les candidats qui vous intéressent et auxquels vous proposerez un entretien,
- les candidats qui répondent à une partie des critères seulement (candidats B),
- les candidats qui ne correspondent pas du tout au profil et auxquels vous enverrez immédiatement une réponse négative.

Premier contact téléphonique. Contactez les candidats qui vous intéressent de préférence par téléphone. Prenez le temps de poser quelques questions essentielles et de clarifier certains points. Vous pouvez d'ores et déjà aborder le sujet du salaire, cela vous permettra peut-être d'écarter certains candidats.

Demandez également que l'on vous envoie, si ce n'est déjà fait, un dossier de candidature complet, de préférence par la poste (voir la check-list en page 16).

info

Avantages et inconvénients d'un recrutement en interne



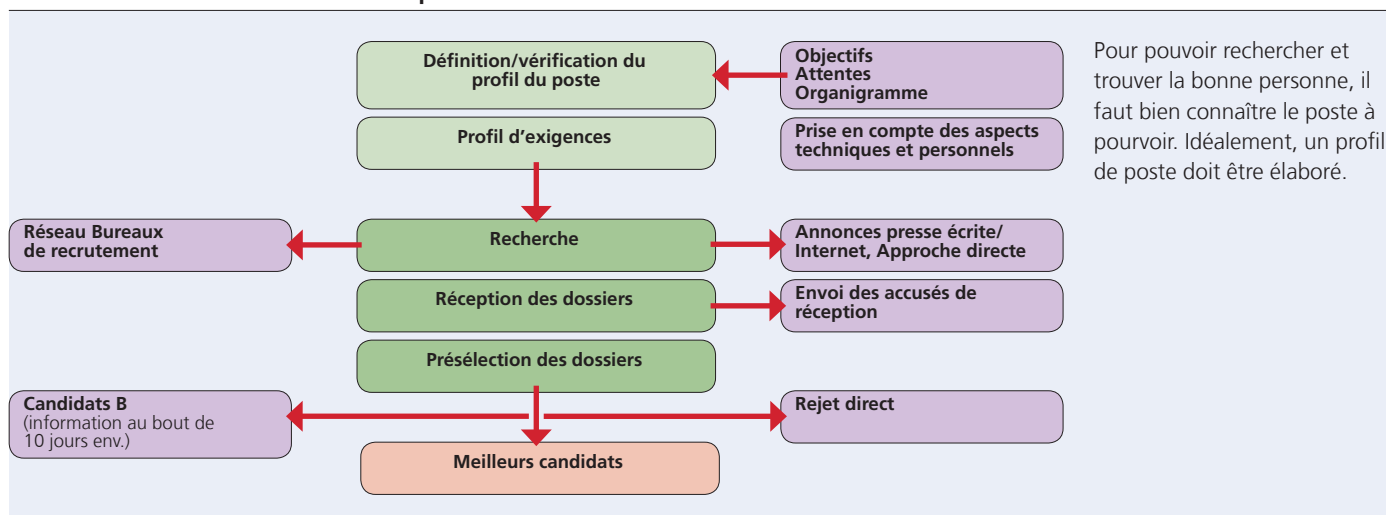
- Il suffit pour le candidat de se faire remarquer et de montrer de l'intérêt pour le poste
- le candidat sait exactement ce qui l'attend au poste proposé (environnement/équipe)
- la candidature peut être interprétée comme un signe de mécontentement
- la discrétion n'est pas toujours garantie

Avantages et inconvénients d'une candidature par e-mail



- simplicité
- gain de temps
- pas de frais
- flexibilité (possibilité de postuler pendant ses vacances)
- moins personnelle qu'une lettre
- problèmes de discrétion: qui lira l'e-mail?
- candidature peut-être moins réfléchie

Schéma 08 Recherche et sélection de personnel



Une dizaine de jours environ après réception des candidatures, vous devez envoyer une réponse aux candidats B et à ceux que vous avez mis d'emblée de côté. Ne vous précipitez pas, il n'est jamais trop tard pour dire non.

Organisation des entretiens

Premier entretien. Les entretiens doivent être menés par un responsable. Pour un premier contact, une heure suffit amplement. Commencez par présenter au candidat le déroulement de l'entrevue, l'entreprise et le poste à pourvoir. Cela lui permettra de se détendre et d'avoir une idée de l'environnement de travail qui l'attend. Ne vous perdez pas dans les détails : l'objectif de cet entretien est de donner un aperçu de l'entreprise et du poste. Au bout d'un quart d'heure, passez la parole au candidat pendant une demi-heure environ. Si le courant passe, dites-le-lui. Par exemple : «Je serais très heureux de travailler avec vous. Pourrions-nous nous revoir pour un deuxième entretien?» Vous devez dans tous les cas présenter la suite de la procédure, même si vous n'êtes pas sûr de retenir la candidature ou que vous pensez la rejeter.

Deuxième entretien. Idéalement, le deuxième entretien doit avoir lieu une semaine plus tard. Il s'agit pour vous de confirmer les impressions du premier entretien et d'aborder les aspects techniques. Demandez à votre meilleur collaborateur ou à l'un des membres du management de vous assister. N'hésitez pas à laisser le candidat seul avec cette personne, cela montre que vous appréciez son jugement. Cela vous permet surtout d'avoir le feedback d'un tiers.

Demande de renseignements. Même si les **certificats de travail** sont rédigés de manière claire, il ne faut pas leur accorder plus d'importance qu'ils ne méritent. Rappelez-vous que selon la loi, l'employeur doit les formuler avec bienveillance. Si vous avez des doutes sur certaines expressions, demandez des précisions au candidat et vérifiez ses dires auprès de l'entreprise concernée. Si les rapports de travail n'ont pas encore été résiliés, ce sera toutefois difficile. Il vous faudra alors, en accord avec le candidat, contacter ses précédents employeurs, si possible les personnes ayant signé les certificats.

Lorsque vous appelez quelqu'un pour lui demander son avis sur un candidat, assurez-vous que votre interlocuteur a suffisamment de temps à vous accorder et peut s'exprimer sans gêne, sinon convenez d'un autre rendez-vous téléphonique.

Image globale du candidat. Le second entretien doit permettre de découvrir certains traits de la personnalité du candidat tels que sa résistance au stress, son degré d'initiative ou son goût pour la collaboration. N'hésitez pas à aborder des sujets liés à la fonction proposée et à vous informer sur la quantité et sur la qualité du travail que le candidat est en mesure de fournir, ainsi que sur ses points forts.

Vous pouvez également lui demander pourquoi il quitte son employeur actuel, chose que vous pourrez aisément vérifier. Il se peut d'ailleurs que la personne de contact connaisse la situation personnelle du candidat, ce qui vous permettra de compléter l'image que vous vous êtes fait de lui au cours de l'entretien.

info

Dossier de candidature : aspects légaux



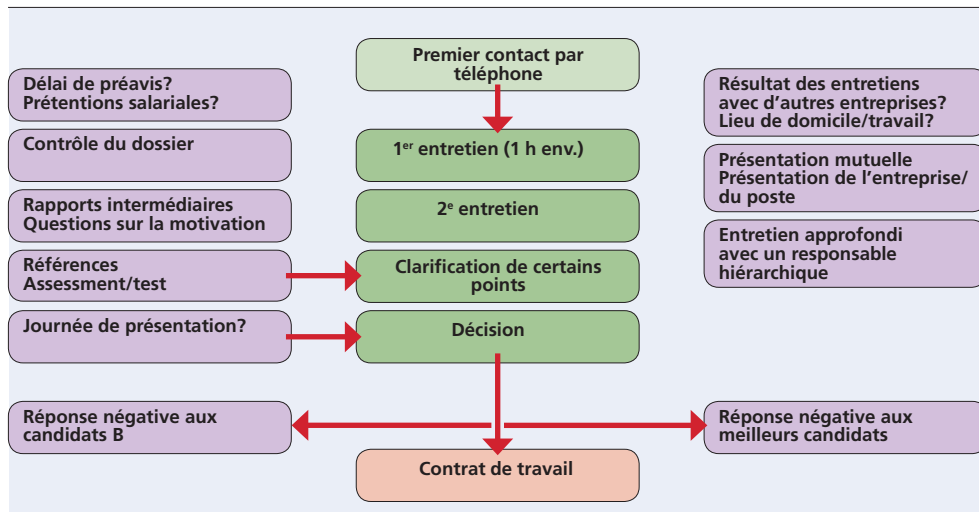
Les informations figurant dans le CV doivent être complètes et refléter la réalité. L'entreprise est soumise à un devoir de confidentialité par rapport aux documents qui lui sont remis. Ces documents restent la propriété du candidat et doivent lui être retournés en cas de rejet de sa candidature. Cela vaut également pour les **candidatures spontanées**.

Importance de l'intuition



Que l'on soit recruteur ou candidat, il est important d'être à l'écoute de son intuition. Si l'on ne se sent pas à l'aise, mieux vaut mettre de côté la candidature ou refuser le poste.

Schéma 09 Déroulement des entretiens



Les entretiens avec les meilleurs candidats demandent une grande préparation et beaucoup de temps. Ce sont eux qui déterminent l'issue de la procédure de sélection.

Quid des autres candidatures? Si la tentation est grande de vous concentrer sur le candidat qui vous intéresse le plus, n'oubliez pas les autres personnes que vous avez invitées à un entretien ou les candidats B. Tenez-les régulièrement au courant de l'avancement du recrutement. Plus vous adopterez une attitude professionnelle à leur égard, plus il vous sera facile de vous rabattre sur eux en cas de désistement de votre candidat favori.

Recrutement par approche directe. Également connu sous le nom de «chasse de têtes», ce mode de recrutement n'est généralement envisagé que lorsque tous les autres canaux de recrutement ont été épuisés. Le «chasseur» va à la rencontre de candidats en poste sur leur lieu de travail. Il leur est donc parfois difficile de s'exprimer librement. Un entretien est organisé puis la procédure reprend son cours habituel. Le plus dur est d'identifier les candidats potentiels, une tâche qui peut être déléguée à une entreprise spécialisée. L'identification peut se faire via Internet, par des enquêtes téléphoniques menées auprès d'entreprises, à partir d'annuaires (d'associations de branches, d'organismes de formation, de participants à des congrès ou des foires, etc.), ou encore à partir de bases de données personnelles. En général, c'est en combinant plusieurs sources que l'on parvient à ses fins. Si la recherche de candidats a été externalisée, c'est le conseiller en recrutement qui se charge de les approcher et de les évaluer (entretiens, sélection, etc.).

Avantages du conseil en recrutement. Les spécialistes du recrutement ont pour mission principale de sélectionner les candidats dont le profil répond aux critères fixés pour le poste. Un conseiller en

recrutement expérimenté est capable d'évaluer les compétences d'une personne et sa capacité à intégrer une entreprise ou une équipe. L'avantage pour les candidats est qu'ils peuvent se renseigner discrètement sur l'entreprise demandeuse, le poste et les perspectives d'évolution.

Les honoraires de conseil en recrutement correspondent généralement à un pourcentage du salaire annuel, qui varie entre 10 et 25 % selon la difficulté du recrutement, la fonction et la région.

Envoi des réponses négatives

Après avoir notifié son embauche à un candidat, envoyez-lui sans attendre son contrat de travail accompagné d'une lettre personnalisée dans laquelle vous rappellerez le plaisir que vous aurez à travailler avec lui. Ce n'est que lorsque vous aurez reçu le contrat contresigné que vous pourrez répondre aux autres candidats.

Contactez par téléphone ceux que vous avez reçus en entretien, vous leur laisserez une bonne impression et leur permettrez de s'enquérir du motif du rejet de leur candidature. Exposez-leur les vraies raisons qui ont motivé votre décision. Si vous n'avez pas aimé leur comportement pour une raison précise, dites-le leur, vous leur rendrez service pour la suite de leurs recherches d'emploi.

info

Quels documents joindre à sa candidature



- une lettre de candidature
- un CV avec photo (ordre chronologique inversé, 2 pages max.)
- des copies des principaux certificats de travail et diplômes
- selon le poste, des exemples de travaux

Journée de présentation



L'organisation d'une journée de présentation permet à l'employeur d'observer si le candidat possède bien certaines compétences et au candidat de découvrir son futur environnement de travail. Si le candidat ne semble pas à l'aise, vous vous économiserez beaucoup de temps et d'argent.

Schéma 10 Teneur du contrat de travail

☐	Début des rapports de travail, durée de la période d'essai et du préavis de résiliation, nature de l'activité, position au sein de l'entreprise
☐	Salaire (en général payable sur 13 mois), part variable du salaire, gratifications, frais
☐	Prestations sociales (notamment maintien du paiement du salaire en cas d'accident ou de maladie), assurance-accidents, caisse de pensions
☐	Nombre d'heures de travail (par jour, semaine, année), droit aux congés
☐	Peuvent faire partie intégrante du contrat de travail: ■ le descriptif du poste ■ le règlement de la caisse de pensions ■ le règlement intérieur

Régi par le Code des obligations suisse, le contrat de travail est «parfait lorsque les parties ont, réciproquement et d'une manière concordante, manifesté leur volonté». Cela dit, il vaut mieux fixer par écrit les points essentiels, notamment ceux qui s'écartent (en toute légalité) des dispositions réglementaires.

Coûts liés au remplacement de personnel

Planifiez et organisez votre recrutement le plus consciencieusement possible, en prenant en compte tous les frais impliqués. Entre la perte de savoir-faire et de certains clients, la baisse de productivité pendant la période de préavis, les absences (solde des congés p. ex.), les frais de recrutement (publication d'une annonce dans la presse quotidienne, honoraires d'un cabinet de recrutement, procédure d'assessment), la réalisation d'entretiens avec plusieurs candidats et le temps nécessaire à la personne recrutée pour se familiariser avec son nouvel environnement, on estime que le remplacement d'un collaborateur coûte une année de salaire.

Bien souvent, le facteur temps est sous-estimé. Ainsi, il faut compter environ trois mois avant qu'un contrat de travail soit signé. S'il est facile de passer une annonce et de planifier les premiers entretiens d'embauche, les entretiens en eux-mêmes, la procédure d'assessment, les contacts pris pour prendre des renseignements, la mise en place de la journée de présentation et la rédaction d'un contrat convenant aux deux parties prend beaucoup de temps. Mais si l'on considère que le futur collaborateur restera fidèle à l'entreprise pendant de nombreuses années, le jeu en vaut la chandelle.

Check-list: dossier de candidature et premier entretien

Dossier de candidature

☐	1. Le CV est complet.
☐	2. Le parcours professionnel et la formation (continue) sont documentés.
☐	3. Les compétences spécifiques pour le poste (connaissances linguistiques/informatiques p. ex.) sont bien mentionnées.
☐	4. L'expérience professionnelle indiquée correspond en tous points aux certificats de travail présentés.
☐	5. Les certificats fournis sont des certificats finaux (pas de certificats intermédiaires).
☐	6. Le candidat a fourni les attestations des principales formations continues suivies (ou est-ce qu'on peut voir s'il a suivi une formation sans la terminer?)
☐	7. Pour les fonctions sensibles comme un poste à la comptabilité, pensez également à demander un extrait de casier judiciaire et à vérifier que le candidat n'est pas surendetté.

Entretien d'embauche

☐	1. Ponctualité: le candidat est-il arrivé à l'heure/très en avance/en retard?
☐	2. Première impression: vous sentez-vous à l'aise en présence du candidat? Qu'en a pensé p. ex. votre assistante qui l'a reçu et qui vous connaît bien? Le candidat s'est-il également montré aimable avec elle?
☐	3. Image extérieure: le candidat a-t-il adopté une tenue vestimentaire en adéquation avec la fonction?
☐	4. La préparation du candidat (questions, consultation du site Internet de l'entreprise, etc.) témoigne de son intérêt et de son sérieux.
☐	5. Déroulement de l'entretien: le candidat est-il actif ou passif? Est-il à votre écoute? Répond-il précisément à vos questions? Se sent-il à l'aise (est-il naturel ou non)?
☐	N'oubliez pas d'interroger le candidat sur: ■ ses prétentions salariales (parts fixe et variable, véhicule de fonction, etc.) ■ le préavis qu'il est tenu de respecter (condition contractuelle, solde de congés) ■ la clause de non-concurrence à laquelle il est éventuellement soumis ■ la raison pour laquelle il souhaite changer d'emploi (cette raison semble-t-elle valable?) ■ les résultats de ses recherches d'emploi (devez-vous réagir rapidement?) - ses souhaits en matière de congés (longue durée)

«Nous offrons d'autres avantages que les grandes entreprises.»

Matthias Fürer, directeur de Delico SA



Entreprise, siège Delico SA, 9200 Gossau (SG)

Secteur Commerce (distribution de produits alimentaires de marques internationales en Suisse)

Date de création 1981

Effectifs Le directeur et cinq collaborateurs

Objectifs Etre le partenaire de distribution pour les produits alimentaires de niche

Les produits de marque ou les marques de distributeurs commercialisées par Delico SA (Kikkoman, JFC ou Coppenrath & Wiese) sont en vente chez de nombreux détaillants suisses. Dirigée par la deuxième génération, l'entreprise évolue dans une ambiance familiale. Si elle a réussi à s'imposer sur le marché, c'est en partie grâce à ses compétences dé-cisionnelles.

Les visites des représentants sont les bienvenues car elles nous permettent de varier nos activités au quotidien, explique Matthias Fürer. Après leur départ, il n'est pas rare que nous nous retrouvions dans la cuisine pour tester et évaluer les produits.»

Si le directeur aime travailler en équipe, les rôles de chacun sont clairement définis, comme le montre l'organigramme. Les «anciens» jouent par exemple un rôle essentiel.

«Chez nous, tout le monde est impliqué dans la sélection de nouveaux collaborateurs. Si quelqu'un pose son veto, nous écartons la candidature. C'est la condition sine qua non pour que l'équipe fonctionne.»



«Nous profitons du départ d'une personne ou de la création d'un nouveau poste pour promouvoir les collaborateurs déjà en poste. La transition s'effectue ainsi en douceur et les processus sont maîtrisés par tous.»

Quelle est la règle d'or en matière de conduite du personnel?

«Je cherche à rendre mes collaborateurs autonomes, ça me permet de me concentrer sur mes activités-clés.» Jusqu'à un certain montant, ce sont ainsi les collaborateurs qui valident les commandes. Une certaine marge d'erreur est tolérée. Matthias Fürer avoue qu'il leur est déjà arrivé de ne pas faire de bénéfice pour cause de produits achetés trop chers.

Outre les descriptifs de poste et les directives de management, Matthias Fürer prépare régulièrement des évaluations pour les collaborateurs et les cadres. Il s'efforce par ailleurs de dissiper les tensions et d'aplanir les divergences de vues immédiatement. «Si quelque chose ne va pas, nous en discutons sans attendre et travaillons jusqu'à ce que nous trouvions une solution.» De par ce qu'il a pu observer dans d'autres entreprises, il sait qu'il faut être à l'écoute du moindre signal envoyé pour préserver une ambiance de travail agréable.

Le plus dur pour lui, c'est de planifier les effectifs et les capacités. «Depuis sa création par mes parents, la société ne cesse de se développer, ce qui fait que nous nous heurtons régulièrement à des limites de

capacités.» L'embauche d'une personne supplémentaire à temps plein impliquant une forte augmentation des capacités, il faut envisager simultanément l'extension de la gamme de produits et le lancement de nouveaux projets. «Nous n'embauchons pas en prévision d'une hausse d'activité.» Pour ce qui est des temps partiels, Matthias Fürer s'en tient à la position de son père, Alex Fürer, fondateur de l'entreprise: «Chez nous, tout le monde travaille à 70% au moins. Si quelqu'un demande à moins travailler, c'est que son principal intérêt n'est pas dans notre activité. C'est peut-être conciliable avec certaines tâches administratives, mais pas pour nous.» Les clients et les processus complexes de commande et de livraison imposent en effet une atteignabilité et une cadence maximales.

Pour trouver de nouveaux collaborateurs, l'entreprise a chaque fois fait appel à un cabinet spécialisé, y compris pour recruter le tout nouveau responsable des ventes. «Il y a quelques années, nous avons essayé de passer une annonce par nous-mêmes. Nous avons reçu tellement de candidatures, de piètre qualité pour la plupart, que nous n'avons pas renouvelé l'expérience.»

Matthias Fürer n'est pas plus convaincu par la recherche de collaborateurs via les réseaux relationnels de chacun. «Si ça ne fonctionne pas, la relation personnelle que l'on a avec son collaborateur peut en pâtir. Je ne veux pas prendre ce risque.»



«Mon credo c'est 'pas de nouvelles, bonnes nouvelles'. Je n'interviens donc que lorsque cela est absolument nécessaire. Je peux ainsi me concentrer sur mes activités-clés.»

Développement du personnel: la clé de la croissance

Rainer Schmid

Pour rester dans le peloton dans un environnement concurrentiel tendu, face à l'évolution des souhaits des clients, au raccourcissement des cycles de marché et au développement de nouvelles technologies, les entreprises ont besoin avant tout de collaborateurs capables et désireux de faire face aux nouveaux défis avec énergie. Pour ce faire, elles disposent de deux moyens: le recrutement de spécialistes et le développement du personnel en place. Le second est souvent négligé dans les petites entreprises, car en périodes fastes, tout le monde est occupé, et en périodes difficiles, l'argent manque. Ces entreprises doivent donc trouver un concept de développement du personnel adapté à toutes les conjonctures.

Pourquoi les petites entreprises doivent-elles veiller au développement de leur personnel?

Ressources internes. L'objectif du développement du personnel est d'améliorer les capacités des collaborateurs de manière à ce qu'ils puissent venir à bout de leurs tâches actuelles et futures et que le travail qui leur est demandé corresponde à leurs compétences. Les mesures de développement choisies, ciblées et planifiables par l'employeur et l'employé doivent accroître de manière durable la motivation des collaborateurs, c'est-à-dire leur volonté de performance.

Le développement du personnel est particulièrement important pour les petites entreprises car le personnel nécessaire ne peut pas toujours être trouvé à temps sur le marché du travail. Souvent, elles ne peuvent donc compter que sur leurs ressources internes.

Un potentiel à identifier

Favoritisme envers les jeunes collaborateurs.

Dans les petites entreprises, les mesures de développement, la plupart du temps peu régulières, concernent majoritairement les jeunes collaborateurs. Les quelques rares offres de l'entreprise ne sont que très peu proposées aux collaborateurs plus âgés. Ces derniers ne se voient souvent proposer que des mesures de qualification qui permettent de satisfaire des besoins de formations immédiats et à court terme, comme la mise en place de nouvelles technologies ou de nouveaux processus dans l'entreprise. Ils sont extrêmement peu nombreux à bénéficier de mesures de perfectionnement stratégiques axées sur le développement de l'entreprise à plus long terme et leur permettant de satisfaire leurs besoins professionnels. De leur côté, ils ne voient que très peu de perspectives de développement personnel dans le cadre de l'entreprise. Les employeurs semblent avoir oublié d'investir dans cette catégorie de collaborateurs.

Les collaborateurs expérimentés doivent rester de plus en plus longtemps. Pourtant, le nombre de collaborateurs expérimentés ne va cesser de croître, ne serait-ce que pour des raisons démographiques. Déjà, certaines entreprises n'arrivent plus à recruter dans la jeune génération. Pour combler la diminution de jeunes diplômés, les entreprises doivent envisager d'engager davantage de femmes, de recruter à l'étranger et de garder plus longtemps leurs collaborateurs.

Parmi ces trois solutions, les deux premières sont limitées, notamment en raison du fait que les autres pays européens font face au même problè-

info

Qu'est-ce qu'une mesure de développement?

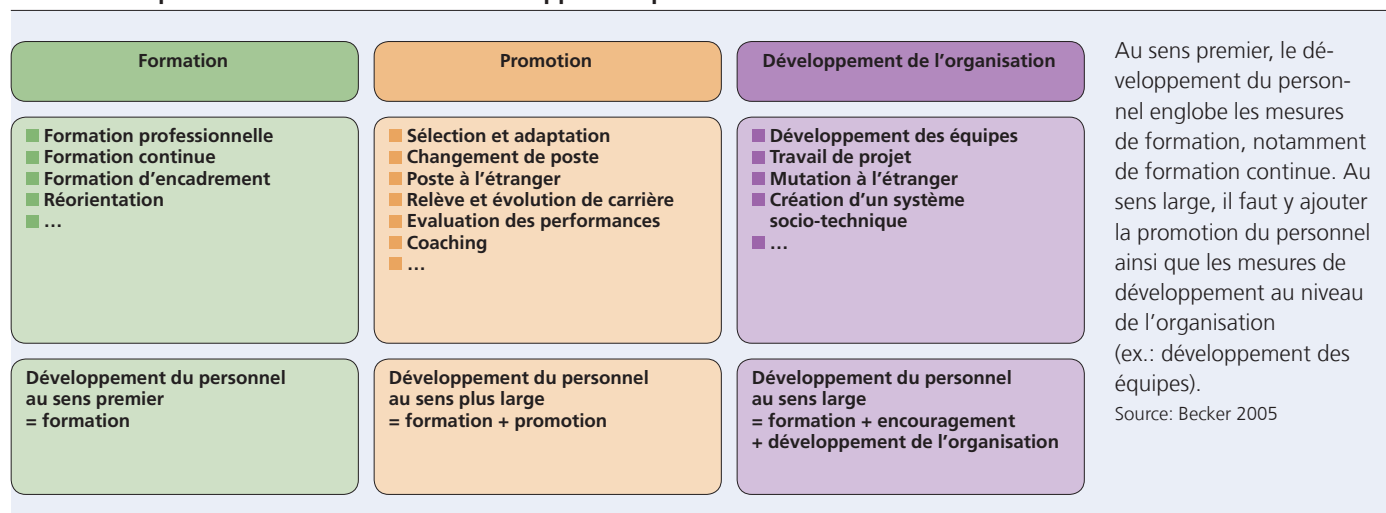
↓
Les mesures de développement peuvent être très variées: formations internes régulières, participation à l'extérieur de l'entreprise à des cours spécialisés ou à des séminaires plus généraux, ou encore attribution permanente ou provisoire de nouveaux types de tâches au sein de l'entreprise.

L'offre de mesures proposées par l'entreprise doit être:

- ↓
- personnalisée
 - adaptée aux processus de travail
 - adaptée aux besoins du poste de travail

Vous retrouverez les **termes en couleur** dans le glossaire, à la fin de ce numéro.

Schéma 11 Aspects et environnement du développement personnel¹



me démographique. En revanche, la troisième solution présente un réel potentiel d'avenir, notamment pour les petites entreprises, si ces dernières optent pour une stratégie de développement qui intègre les collaborateurs les plus expérimentés et les plus âgés.

Confusion entre formation et développement du personnel. En pratique, les termes de formation et de développement du personnel sont souvent mis sur le même plan: les cadres entendent par développement du personnel l'ensemble des formations proposées par l'entreprise à chaque collaborateur.

En réalité, le concept de développement du personnel est plus large car il n'englobe pas seulement la formation (la partie scolaire) mais également toutes les mesures d'encouragement, d'accompagnement et de résolution de problèmes. Il ne répertorie pas seulement une liste d'activités visant à répondre à des questions opérationnelles mais il formule également toutes les mesures de développement à moyen terme nécessaires à chaque collaborateur ou à chaque équipe, conformément aux objectifs stratégiques à long terme de l'entreprise.

Objectifs du développement du personnel

Le développement du personnel doit permettre dans un premier temps d'identifier la capacité des collaborateurs d'innover et de mettre en œuvre de manière autonome les évolutions à leur poste de travail et dans leur environnement. Pour pouvoir se développer dans la direction souhaitée, le développement du personnel doit être axé sur les

trois points suivants: stratégie, structure et culture, c'est-à-dire: «où voulons-nous aller?», «comment allons-nous nous organiser?» et «quelles sont nos valeurs et nos normes?».

Identification des besoins en formation et en développement du personnel

L'identification des besoins s'effectue au moyen d'une comparaison entre le but à atteindre et la situation réelle. C'est l'activité de l'entreprise et les tâches à accomplir qui déterminent ce que les collaborateurs doivent être capables de faire. Ce qu'ils maîtrisent déjà est déterminé par leurs capacités professionnelles et leur expérience.

Pour identifier les besoins, il faut donc prendre en considération les facteurs internes à l'entreprise et la qualification nécessaire des collaborateurs.

Dans toute entreprise, il est nécessaire d'intégrer la stratégie à la structure et à la culture de l'entreprise. Dans les PE, la personnalité du propriétaire déteint fortement sur la culture. De plus, la personnalité des collaborateurs peut être facilement prise en compte étant donné que l'encadrement dans ce type de structures est fortement axé sur les personnes. Une petite entreprise a beaucoup plus de chances de réussir si son patron a lui-même intégré les valeurs et les normes de l'entreprise (c'est-à-dire de la culture de l'entreprise) et qu'il les vit personnellement.

info

Questions clés pour comparer la situation réelle avec le but à atteindre



But à atteindre:

- Quelles doivent être les connaissances des collaborateurs?
- Quelles sont les compétences dont l'entreprise ne peut pas se passer?

Situation réelle:

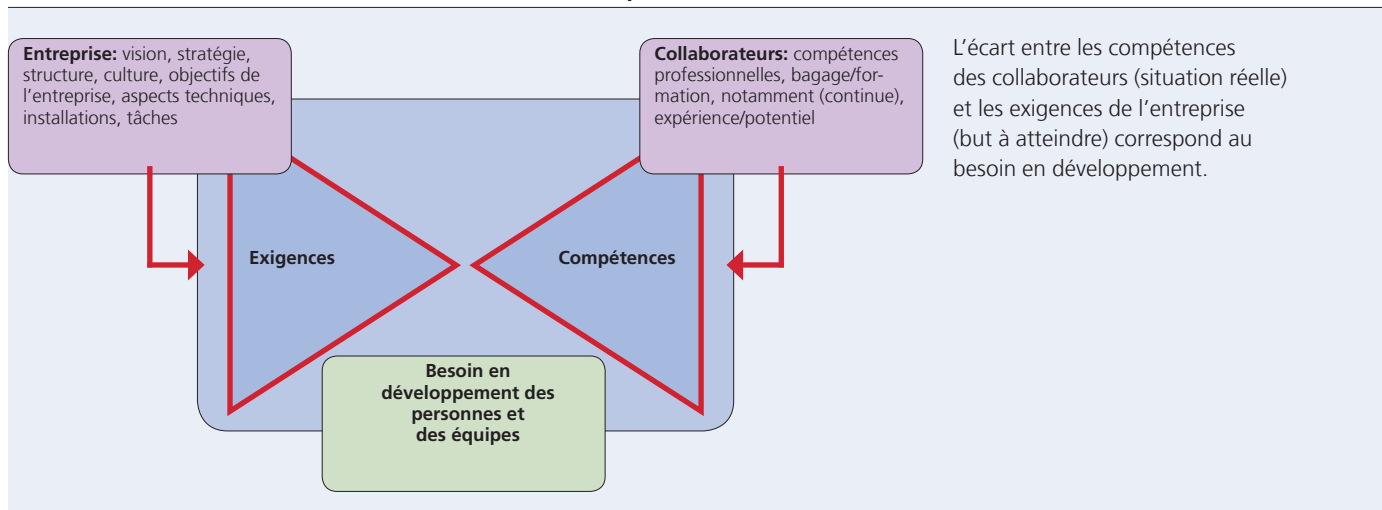
- Quelles sont les connaissances actuelles?
- Quelles sont les compétences actuelles?

Sensibilisation



L'objectif de l'identification des besoins n'est pas uniquement informatif: les entretiens qui sont menés à cette fin font également prendre conscience aux collaborateurs des éventuelles nouvelles exigences, de leurs capacités professionnelles et de leur besoin en développement.

Schéma 12 Définition des besoins en fonction de l'entreprise et des collaborateurs



Exemple de cas: identification des besoins dans une droguerie

Une droguerie familiale gérée par la troisième génération est constituée par une responsable et 16 collaborateurs spécialisés dans différents domaines: marketing, suivi de la clientèle et vente, préparation et métiers de la vente. Jusque-là, chacun effectue dans son coin des tâches très spécialisées. Les collaborateurs ne peuvent pas s'aider et encore moins se remplacer. Les compétences sont très cloisonnées, ce qui ne permet pas un service flexible vis-à-vis des clients. De plus, les évolutions de la structure sur les marchés de la pharmacie et de la droguerie imposent de nouvelles exigences à l'équipe de vente.

Les projets de réorganisation soulèvent des questions de qualification. La droguerie va se recentrer sur deux processus clé: la vente de produits à forte marge et le conseil personnalisé. Pour la direction, il est clair que les collaborateurs doivent être formés de manière ciblée afin de devenir plus interdisciplinaires, de respecter davantage les processus et de mieux servir les clients. Les possibilités d'intervention des collaborateurs doivent également être élargies. Mais en premier lieu, il convient d'identifier exactement les lacunes et le potentiel de chacun.

Identification des qualifications requises dans la droguerie. Dans un premier temps, la responsable et ses collaborateurs font le point sur leurs compétences et les qualifications requises par l'activité de la droguerie, en participant pendant une journée à un workshop au cours duquel ils réfléchissent aux tâches et aux processus principaux

nécessaires à leur entreprise pour l'avenir, dans un secteur très concurrentiel. Ils définissent les défis de demain. Les besoins en développement de chacun sont ensuite identifiés dans des entretiens individuels.

Etant donné que les compétences sont très différentes les unes des autres, il est nécessaire d'axer les entretiens sur trois groupes de compétences minimum: les compétences professionnelles, les compétences méthodologiques et les compétences sociales.

Mise en place des mesures. Dans l'exemple ci-dessous, l'auto-évaluation des 16 collaborateurs a permis de définir une mesure commune concrète. Les collaborateurs ont dû indiquer combien d'entre eux, à leur avis, disposaient des compétences nécessaires, et combien n'en disposaient pas. Pour certains d'entre eux, les mesures de développement ne se limitent pas à une formation: ils vont changer de fonction suite à la réorganisation de la droguerie. La responsable marketing va prendre la direction d'une nouvelle filiale. L'employé de commerce, qui s'occupe de controlling depuis trois ans, va prendre la direction du support Administration et Distribution.

Des instruments divers

L'identification des besoins est l'alpha et l'oméga du développement du personnel. Elle permet de définir les instruments et les mesures de développement adéquats à une situation:

- participation à des cours externes
- participation à des cours ou à des séminaires organisés au sein de l'entreprise

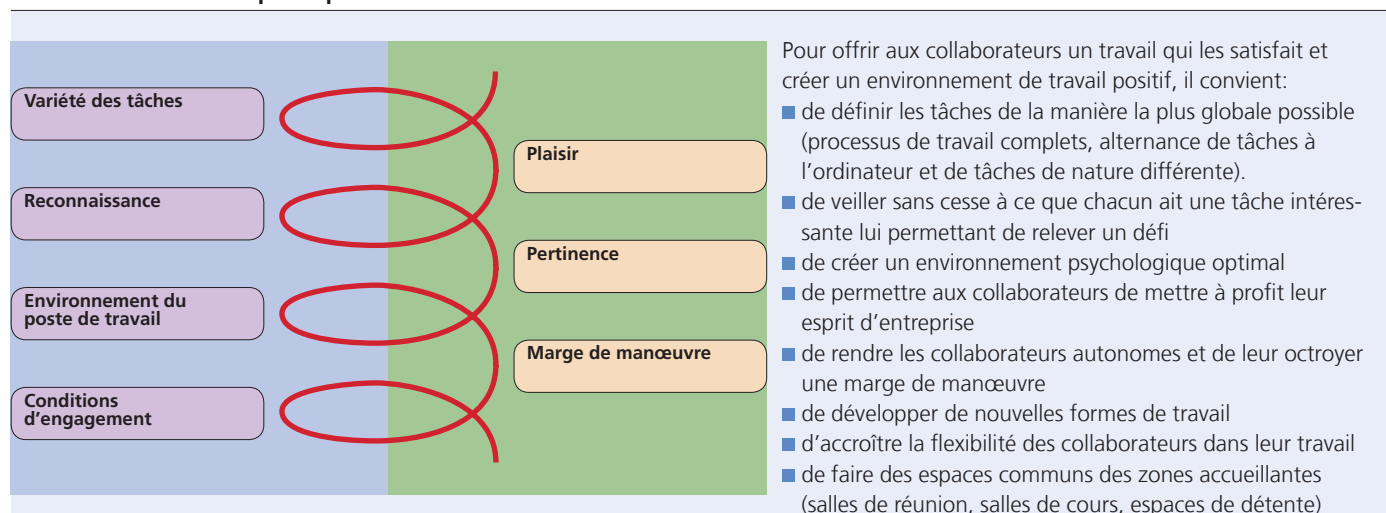
info

Exemples de mesures de développement



- Un imprimeur investit de manière ciblée dans une formation informatique pour les graphistes
- Un opticien décide de proposer des cours de vente.
- Une société d'informatique organise des cours pour son service externe.
- Une entreprise de menuiserie décide de mettre en place un système de gestion des idées.
- La gérante d'une coopérative agricole s'inscrit à un séminaire externe de management.
- Le propriétaire d'une petite entreprise offre à son suppléant et successeur potentiel, un coaching d'une dizaine d'heures.

Schéma 13 Conditions pour qu'un travail soit considéré comme attractif



- réflexion sur un thème stratégique (ex.: la qualité)
- coaching de personnes à des fonctions clés
- gestion professionnelle de projet
- planification de la relève et évolution des carrières
- analyse de projets de clients terminés
- gestion des idées et des propositions

La mesure la plus courante: la formation. Les études indiquent que les entreprises choisissent le plus souvent la formation interne ou externe comme stratégie de développement de leur personnel. Lorsqu'elles choisissent une solution externe, elles se concentrent sur deux ou trois prestataires tout au plus. Dans ce cas, le participant et son supérieur doivent se mettre d'accord sur l'organisation. Une telle collaboration augmente les chances de réussite du transfert, une preuve que les formations, loin d'être uniquement génératrices de coûts, constituent un réel investissement pour le succès de l'entreprise.

Dans le cas de formations internes, il est essentiel que le formateur soit en adéquation avec la culture de l'entreprise et qu'il travaille de manière pragmatique, en tenant compte de l'expérience de chacun. Le gérant ou le directeur peut jouer le rôle de formateur, ce qui permet un transfert d'expériences encore meilleur.

Rentabilité

Les formations coûtent relativement cher. L'identification des besoins est donc d'autant plus nécessaire. Une formation ne doit pas être considérée comme un bien de consommation mais comme un investissement à moyen terme (le délai correspondant au temps nécessaire pour que le savoir nouvellement acquis soit mis en application dans l'entreprise). Les coûts des mesures de développement sont majoritairement composés non pas des coûts des formations elles-mêmes, mais des coûts relatifs à l'optimisation des processus et aux changements qui en découlent.

Résumé: L'évaluation de la valeur passe avant la création de valeur

Lorsque l'on se penche sur la question des frais engendrés par les mesures de développement, il faut tenir compte des frais générés par l'absence de mesures de développement (frais de recrutement ou de mandats de recrutement, lorsque l'entreprise ne dispose pas de personnel qualifié).

Avant de créer davantage de valeur, la direction d'une petite entreprise doit se demander si elle souhaite créer cette valeur avec de nouveaux collaborateurs ou avec les collaborateurs en place. Les entreprises qui réussissent à long terme sont celles qui optent pour le développement de leurs collaborateurs, permettant ainsi à ces derniers d'être motivés, de comprendre le sens de leur travail, et de jouir d'une grande liberté d'action.

Pour en savoir plus:

M. Becker: Personalentwicklung: Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis. Stuttgart 2005.

info

Une bonne formation externe doit:



- aborder des sujets en relation directe avec les problèmes professionnels des participants
- faire intervenir un formateur compréhensif
- être orientée vers la pratique et ne pas se composer uniquement de cours théoriques à apprendre par cœur

Schéma 14 Identification des compétences réelles par rapport aux compétences à acquérir

Compétences professionnelles

- ☐ Connaissances en informatique (matériel/logiciel, bureautique)
- ☐ Connaissances en achat/vente/marketing
- ☐ Aptitude à organiser/préparer un travail
- ☐ Maîtrise des processus de l'entreprise, du déroulement des mandats
- ☐ Maîtrise de la comptabilité/du controlling
- ☐ Connaissance des services, maîtrise du conseil à la clientèle
- ☐ Connaissance de la protection du travail/de la santé/de l'environnement

Compétences méthodologiques

- ☐ Aptitude à trouver l'information, à l'évaluer, à la synthétiser
- ☐ Aptitude à informer et à archiver les informations
- ☐ Aptitude à planifier ses activités
- ☐ Aptitude à gérer le stress
- ☐ Aptitude à prendre seul des décisions
- ☐ Aptitude à penser et à agir en tenant compte des coûts
- ☐ Aptitude à calculer le succès d'une mesure, à assurer la qualité

Compétences sociales

- ☐ Connaissance de langues étrangères
- ☐ Force de conviction
- ☐ Aptitude à résoudre des problèmes à plusieurs
- ☐ Aptitude à vendre
- ☐ Contact avec les clients
- ☐ Aptitude à gérer les divergences d'opinion

Notes de 1 à 6 (1=faible, 6=très bien)

«De bonnes conditions de travail et de salaire se répercutent positivement dans les comptes»

Margret Mathis, Mathis Malerbetriebe, Bad Ragaz



Entreprise, siège Mathis Malerbetriebe, Bad Ragaz SG

Secteur production (travaux de peinture et de plâtre)

Date de création 1964

Effectifs 7

Objectifs Spécialisation plus poussée

La peinture en bâtiment et la plâtrerie sont des secteurs considérés comme étant très concurrentiels. Mais pour Margret Mathis, qui gère depuis 10 ans l'entreprise familiale de Saint-Gall avec sa sœur, ce n'est pas si difficile si l'on se spécialise et que l'on mise sur la qualité.

L'employé de la pompe à essence les connaît bien. Toutes les entreprises se connaissent ici à Bad Ragaz. Dans le cas des sœurs Mathis, est-ce parce qu'elles ont su s'imposer comme des hommes depuis 10 ans ou parce que leur équipe est réputée pour son travail de qualité? Elles ne se prononcent pas sur la question. «Il a fallu du temps pour que nous soyons reconnues et acceptées en tant qu'entrepreneuses», avoue Margret Mathis. Elle gère l'entreprise avec beaucoup de pro-

«Chez nous, l'ambiance est très familiale. Et nos collaborateurs apprécient. Le plus ancien est là depuis 17 ans.»



fessionnalisme, s'occupe de l'ensemble du processus des commandes (avec ses quatre chefs de chantier) et de l'emploi du temps du personnel.

Qualité et conseil. Les deux sœurs viennent du secteur de l'aménagement intérieur. Après un apprentissage de peinture, Margret Mathis a suivi un enseignement de contremaître et plusieurs formations à temps partiel de conseiller en couleurs et de conseiller Feng-Shui. Antonia Mathis a suivi une formation commerciale et obtiendra l'année prochaine son diplôme d'employée de commerce. «Ma formation est un bon complément au travail quotidien», explique Antonia Mathis, responsable administrative dans l'entreprise.

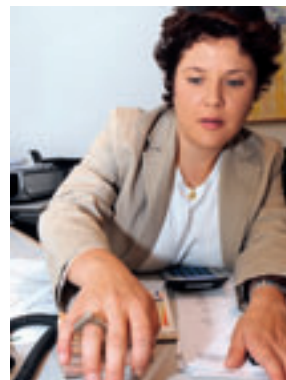
«Dans le B2C, qui constitue 80 pour cent de notre activité, la qualité et le conseil sont extrêmement importants. Les clients sont prêts à payer le prix pour cela. Très souvent, nous sommes en mesure de renseigner le client sur le mandat d'origine et de lui faire des recommandations sur les corps de métiers suivants. Nous savons comment les autres travaillent et eux connaissent nos prestations.» Ces relations avec les autres métiers du bâtiment et avec les autres entreprises de peinture sont importantes aux yeux de Margret Mathis. «Nous sommes dans un environnement très concurrentiel. Celui qui veut gagner des contrats uniquement sur le prix fait forcément l'impasse sur la qualité.» L'entreprise met également un point d'honneur à respecter les délais. «Imaginez-vous,

vous êtes propriétaire, vous avez des locataires qui emménagent à une date précise, et le peintre ne vient pas à temps...» Il arrive donc parfois que les ouvriers doivent faire des heures supplémentaires le soir ou venir travailler le samedi. «Mais, ça, c'est la décision du chef de chantier et de son équipe.»

Une grande autonomie. Les chefs de chantier, avec leurs deux ou trois collaborateurs, sont entièrement autonomes. Ils sont responsables du déroulement des travaux sur leur chantier.

Margret Mathis n'intervient qu'en cas de problème technique. Tous les soirs, une réunion est organisée pour parler de l'avancement du chantier et planifier les jours qui suivent. Ainsi, on peut toujours savoir si le budget est respecté. Les équipes mettent tout en œuvre pour atteindre les objectifs budgétaires de l'année. En cadeau, les chefs de chantier reçoivent un 14e mois et les ouvriers sont invités à une grande fête.

Dans leurs objectifs annuels, les deux entrepreneuses incluent également des formations continues. Elles sont convaincues que les dépenses en formation, le niveau des salaires, plus élevé que la moyenne, et la formation des apprentis, sont rentables. «Nos collaborateurs sont extrêmement fidèles.» Même les ouvriers qui viennent d'Allemagne en renfort, répondent à l'appel tous les ans. Cela réduit d'autant les frais de gestion du personnel et le temps d'adaptation, tout en garantissant une meilleure qualité.



Grâce à leur politique du personnel et à leur stratégie axée sur la qualité, l'entreprise Mathis est réputée dans toute la région, comme en témoignent les travaux qui lui ont été confiés par la clinique Pfäfers ou le Grand Hotel de Bad Ragaz, notamment pour refaire sa salle de conférence.

L'évaluation du personnel, une mission de cadre

Urs Frey

*Pourquoi certains chefs d'entreprise préfèrent-ils négocier des contrats de maintenance pour leurs machines ou contrôler les horaires de service plutôt que de se préparer consciencieusement à un **entretien de personnel**? Pourquoi certains cadres sont-ils inquiets dès qu'ils entendent le terme «évaluation du personnel»? Pourquoi la petite phrase gentille «Bravo pour le dernier projet qui a bien réussi. Je suis sûr que tu feras aussi bien l'année prochaine.» prononcée lors du repas de Noël ne suffit-elle pas et ne remplace-t-elle pas une véritable évaluation, même dans une petite entreprise? C'est ce que nous allons essayer d'expliquer.*

Objectifs de l'évaluation du personnel

L'évaluation du personnel est un jugement émis sur chaque collaborateur de l'entreprise concernant ses performances et son comportement, sur la base d'informations récoltées au cours de la période d'évaluation (généralement une année) par les cadres qui ont observé et contrôlé le collaborateur.

Systématisée ou non. L'évaluation des collaborateurs peut être systématisée, c'est-à-dire menée régulièrement (une à deux fois par année) à l'aide d'un formulaire standardisé. Elle peut également être non systématisée, c'est-à-dire menée au quotidien par le supérieur, qui évalue son collaborateur au vu des décisions qu'il prend et lui donne un **feed-back** direct en guise d'évaluation. Les deux formes sont justifiées, la meilleure solution étant d'opérer un mix équilibré des deux.

Objectifs de l'évaluation

Les objectifs de l'évaluation du personnel sont les suivants:

- Évaluation de tous les collaborateurs en fonction de leurs performances et de leur comportement (et le cas échéant sur leur potentiel – uniquement pour les cadres) selon une grille identique pour tous.
- Vérification que la rémunération de chaque collaborateur est juste, c'est-à-dire qu'elle correspond à ses performances et à son comportement.
- Promotion de chaque collaborateur: le supérieur discute avec lui de ses faiblesses en termes de performances et de comportement, l'aide à s'améliorer, le félicite pour les aspects positifs et l'encourage à progresser encore.

Dans les petites entreprises, l'évaluation du potentiel est rarement un sujet de réflexion, les possibilités d'évolution étant faibles ou clairement définies. Souvent, les collaborateurs émettent des souhaits qui donnent une orientation et la discussion est close.

Qu'est-ce qu'une évaluation globale du personnel?

Différentes perspectives. Le supérieur analyse si le collaborateur a respecté l'objectif qu'il s'était fixé et comment il s'y est pris (évaluation de l'objectif et du processus). Il doit organiser une évaluation régulièrement (par exemple une fois par année en décembre) sans négliger pour autant l'évaluation permanente du comportement de tous les jours (par exemple en félicitant ou en re-

info

Critères d'évaluation des collaborateurs

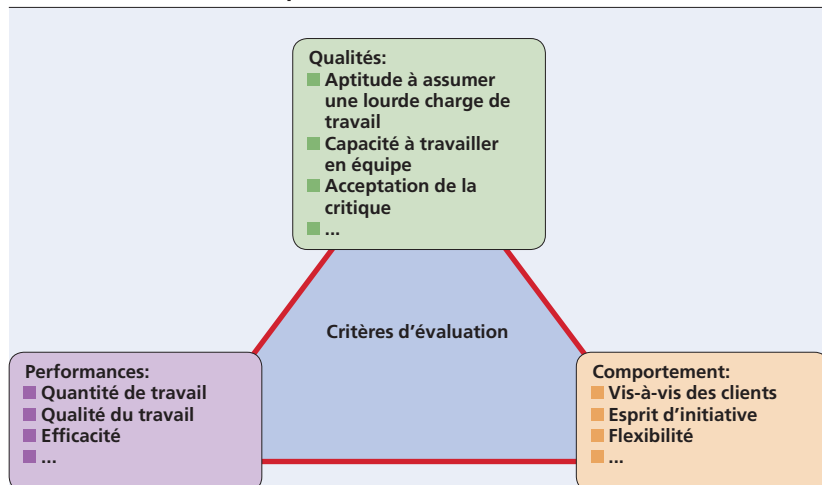


Voici les critères d'évaluation les plus utilisés (par ordre de fréquence):

- Compétences techniques
- Zèle et motivation
- Comportement vis-à-vis des supérieurs et des collaborateurs
- Fiabilité
- Qualité du travail
- Aptitude à assumer une lourde charge de travail
- Capacité d'expression
- Rapidité
- Aptitude à s'organiser et à planifier
- Sens des responsabilités

Vous retrouverez les **termes en couleur** dans le glossaire, à la fin de ce numéro.

Schéma 15 Critères d'un questionnaire d'évaluation



Le questionnaire d'évaluation contient toujours plusieurs critères, qui peuvent fortement varier en fonction de la branche et du type d'activité. La plupart du temps, on distingue les trois domaines suivants dans l'évaluation: qualité, performances et comportement (voir aussi l'évaluation des collaborateurs page 20).

primant). Il évalue en premier lieu les prestations et le comportement d'une période terminée, mais il doit aussi faire part au collaborateur de ses attentes pour l'avenir en termes de performances et de comportement.¹

Évaluation par soi-même et par un tiers. L'évaluation peut être faite par le collaborateur lui-même (**auto-évaluation**), par son supérieur, ou éventuellement par des collègues ou des clients (évaluation par un tiers). L'auto-évaluation permet au collaborateur de mieux se connaître et crée un équilibre entre les attentes des deux parties (supérieur/collaborateur).

La méthode est déterminante

La motivation, une condition de base. Il est important de savoir qu'aux yeux du collaborateur, pratiquement chaque entretien est considéré comme un entretien de qualification, notamment dans les services où la communication entre les collaborateurs est réduite.

L'un des objectifs de l'entretien d'évaluation est la motivation des collaborateurs afin qu'ils améliorent leurs performances. La critique des performances du collaborateur par son supérieur, basée sur des faits, joue un rôle essentiel.

Le supérieur énumère les principaux points faibles du collaborateur en s'appuyant sur des faits concrets, et en respectant les règles ci-dessous :

- L'entretien doit se dérouler sans tierce personne.
- Le supérieur ne doit pas user de son autorité. L'entretien doit se dérouler dans une ambiance de coopération. Le supérieur doit veiller à l'équilibre des forces.

- La teneur, le style et le déroulement de l'entretien doivent être adaptés au niveau de maturité du collaborateur (voir page 10). Faire la leçon à un collaborateur expérimenté est aussi déplacé que de ne pas expliquer à un jeune inexpérimenté comment s'améliorer.
- L'évaluation se fait sur les performances et le comportement du collaborateur, non pas sur sa personne.
- Le supérieur ne doit pas émettre de critiques exagérées ni systématisées. La critique doit être courte, concrète et constructive. Elle ne doit pas insister sur les fautes du passé mais sur les possibilités d'amélioration de l'avenir.
- C'est ensemble que le supérieur et son collaborateur réfléchissent aux possibilités d'amélioration.
- Le supérieur doit avoir un comportement coopératif, c'est-à-dire demander au collaborateur son opinion (auto-évaluation).
- L'entretien d'évaluation est l'occasion de fixer de nouveaux objectifs avec le collaborateur pour la période suivante («**gestion par objectifs**».)
- A la fin de l'entretien, le supérieur doit exprimer sa confiance au collaborateur («Je suis content de continuer à travailler avec vous l'année prochaine, je vous remercie beaucoup de votre engagement que j'apprécie énormément.»)

Essentiel pour l'ambiance de travail. L'évaluation du personnel et l'entretien d'évaluation sont très importants pour la motivation des collaborateurs et l'ambiance dans l'entreprise. Ils doivent donc être menés avec beaucoup de professionnalisme.

info

Les quatre axes de l'évaluation globale du personnel:



- Évaluation des objectifs et des processus
- Évaluation globale périodique et évaluation permanente du comportement du collaborateur au travail
- Évaluation du passé et détermination des attentes pour le futur
- Auto-évaluation et évaluation par un tiers

Schéma 16 Méthodologie pour mener un entretien d'évaluation

Voici des conseils pour réussir un entretien d'évaluation:

☐	1. Choisir un endroit calme où vous ne serez pas dérangé et créer une ambiance agréable pour mettre en confiance le collaborateur.
☐	2. Demander au collaborateur comment il va (auto-évaluation, auto-critique)
☐	3. Identifier les atouts du collaborateur (par des questions du style «qu'est-ce qui vous plaît particulièrement, dans quoi souhaiteriez-vous vous investir davantage l'année prochaine?»)
☐	4. Identifier les faiblesses du collaborateur et trouver des moyens pour y remédier
☐	5. Observer l'attitude du candidat pendant l'entretien: est-il actif ou passif? Est-il à l'écoute? Répond-il avec précision à vos questions? Est-il à l'aise, naturel et décontracté?
☐	6. S'entendre concrètement sur un certain nombre de points (définir des objectifs pour la période d'évaluation suivante, communiquer des objectifs et s'assurer que le collaborateur les a bien compris; en fonction du niveau hiérarchique: négocier des objectifs)
☐	7. Se séparer sur une note positive (p. ex.: «Cela m'a fait plaisir de discuter ainsi avec vous.»)

Limites de l'évaluation du personnel

De nombreuses embûches. L'évaluation du personnel au quotidien génère d'inévitables problèmes: comme tout système, celui-ci a aussi ses limites. En plus, le facteur humain joue un rôle prépondérant dans l'évaluation du personnel, aussi bien pour la personne qui évalue et que pour celle qui est évaluée. Connaître les embûches possibles permet d'en éviter certaines.

Voici les facteurs les plus fréquents générant des problèmes d'évaluation:

- Un préjugé (p. ex. par rapport à la nationalité ou au sexe) et l'incapacité d'oublier une mauvaise impression (p. ex. retard) agissent comme un filtre et déforment tous les jugements suivants.
- Projection des propres négligences du cadre sur le collaborateur, recherche d'un bouc émissaire après un échec.
- Effet de halo: une caractéristique négative affecte le jugement des autres caractéristiques d'une personne. Par exemple, un collaborateur non ponctuel a tendance à être considéré comme techniquement peu compétent.
- Influence de son propre système de valeurs: chaque personne défend des valeurs et juge l'autre en fonction de ces valeurs.
- Idéalisation versus tolérance: un collaborateur à qui on a fixé des exigences trop élevées, correspondant à un idéal irréalisable, ne peut pas les satisfaire. A l'inverse, beaucoup de supérieurs ont tendance à se montrer trop tolérants envers leurs collaborateurs afin d'éviter les conflits et d'endosser le rôle du doux protecteur.
- Pression du groupe et rumeurs: les supérieurs sont informés sur leurs collaborateurs par de

nombreuses sources. Parmi ces informations, certaines peuvent être de simples rumeurs, particulièrement lorsque le collaborateur est peu apprécié (et qu'il est victime de **harcèlement psychologique**). Il est donc essentiel pour un supérieur de vérifier toutes les informations provenant de tiers avant de les prendre en compte dans son évaluation.

Les évaluations prennent du temps. Le temps nécessaire aux entretiens entraîne une surcharge de travail non négligeable pour le supérieur. Pour une évaluation bien faite, il faut compter par collaborateur entre trois à cinq heures de travail réparties sur l'année (entre les observations, les contrôles et la consignation des informations sur le collaborateur), auxquelles s'ajoutent deux heures de préparation à l'entretien et une heure d'entretien. Le nombre d'heures augmente encore si les évaluations sont réalisées régulièrement.

De plus, un entretien peut dépasser largement une heure si des problèmes latents sont soulevés et que le collaborateur exprime soudain des frustrations qu'il gardait pour lui depuis longtemps.

Résumé: le concept d'évaluation à 360 degrés

Deux cycles doivent être pris en compte dans l'évaluation du personnel. Le premier est celui de la motivation, le second celui du développement. La motivation (la volonté), les capacités et la situation personnelle et professionnelle du collaborateur influent d'une certaine manière sur ses performances.

Les performances et le comportement sont évalués sous tous leurs aspects (à 360 degrés)

info

Des objectifs communs

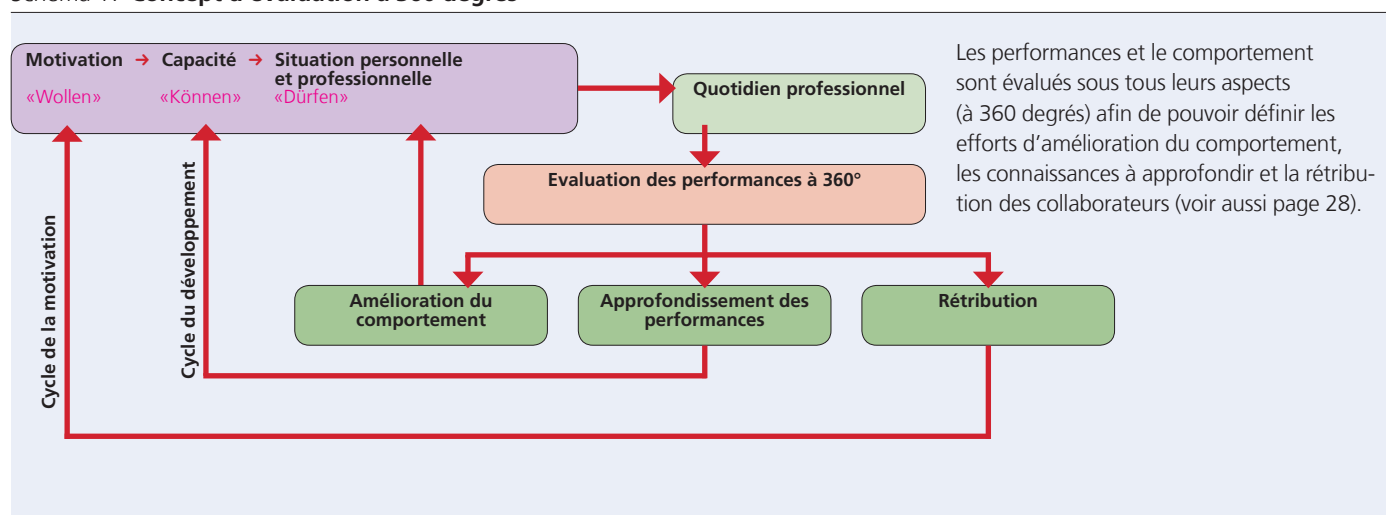


Lorsque le supérieur et le collaborateur fixent ensemble des objectifs pendant un entretien d'évaluation, il est très important de vérifier que ces objectifs ont été clairement formulés, qu'ils ont été compris par les deux parties et qu'ils sont réalisables.

Question à se poser:

- Les objectifs sont-ils vraiment réalisables? (si non, le collaborateur abandonne)
- Les résultats peuvent-ils être mesurés étape par étape?
- Sont-ils clairement formulés?
- Sont-ils justifiés?
- Sont-ils consignés par écrit et divisés en objectifs intermédiaires?

Schéma 17 Concept d'évaluation à 360 degrés



Le développement des connaissances et la justesse de la rétribution ont un effet positif sur la satisfaction au travail du collaborateur et sur sa motivation. En encadrant et en évaluant de la sorte les collaborateurs, la petite entreprise a toutes les chances d'identifier le potentiel de ses collaborateurs et de pouvoir le développer. Le temps passé à travailler à cette tâche est un bon investissement. Il est largement rentabilisé par l'amélioration des performances, la reconnaissance des collaborateurs vis-à-vis de la direction et leur plaisir à travailler. N'hésitez plus à évaluer régulièrement vos collaborateurs.

² R. Wunderer: Führung und Zusammenarbeit – Eine unternehmerische Führungslehre, 2000.

J. Hetze: Personalwirtschaftslehre, 1995.
G. Schanz: Personalwirtschaftslehre, 2000

Catégorie	Critère	insuffisant	moyen	suffisant	satisfaisant	bien	excellent
		1	2	3	4	5	6
1. Performances	Volume de travail						
	Qualité du travail						
	Productivité						
	Efficacité						
	Soin						
	Réalisation des objectifs						
2. Compétences	Compétences professionnelles						
	Résistance au stress						
	Aptitude à travailler en équipe						
	Esprit critique						
	Aptitude à communiquer						
	Aptitude à diriger						
3. Comportement	Vis-à-vis des clients						
	Vis-à-vis des supérieurs hiérarchiques						
	Esprit d'initiative						
	Flexibilité						
	Volonté de se perfectionner						
	Sens de la qualité						
	Conscience des coûts						
	Total						
Remarques:							

Glossaire

Acteurs. Appelés en anglais «Stake Holders», les acteurs sont toutes les personnes et toutes les structures qui ont des attentes et des droits envers l'entreprise. Les acteurs principaux sont les collaborateurs, les clients, les concurrents, les fournisseurs, les autorités et les investisseurs en fonds propres et fonds étrangers. Chaque action de l'entreprise influe sur l'un ou sur l'autre de ces groupes, positivement ou négativement.

Auto-évaluation. L'auto-évaluation est souvent un questionnaire qui est rempli par le collaborateur lui-même. Cette enquête peut aider un individu ou une équipe à prendre conscience de ses atouts, de ses faiblesses et de son potentiel inexploité.

Candidature spontanée. Candidature déposée sans que l'entreprise n'ait fait part d'un besoin ou n'ait déposé une offre d'emploi. Elle peut être constituée simplement d'un courrier et d'un CV ou comporter l'ensemble des documents nécessaires à une candidature.

Certificat intermédiaire. Un certificat intermédiaire peut être exigé par tout collaborateur qui en justifie la demande. Cela peut être le cas par exemple si un collaborateur recherche du travail après que son licenciement lui a été notifié, s'il veut participer à une formation continue et doit présenter un certificat intermédiaire, si la société est rachetée, si le collaborateur est muté dans un autre service, en cas de changement de supérieur hiérarchique, ou avant une longue interruption de travail.

Certificat de travail. Un certificat de travail contient habituellement les informations suivantes: prénom, nom, date et lieu de naissance, date de début des rapports de travail, désignation de la fonction, description des tâches, position dans la hiérarchie, promotions et mutations internes datées,

évaluation des performances personnelles et professionnelles, évaluation du comportement, notamment vis-à-vis des clients, des supérieurs et des collaborateurs, raison éventuelle du départ, remerciement pour la prestation accomplie et vœux pour la suite. Tout collaborateur partant d'une entreprise a droit, conformément à la loi, à un certificat de travail. Néanmoins, ce dernier ne doit pas être négatif. Le collaborateur peut en outre demander une simple attestation de travail, ce qui n'est toutefois pas recommandé car ce document n'est pas perçu comme un signe très positif.

Déléguer. La délégation se base sur le domaine d'attribution des tâches d'un collaborateur, défini clairement, sur les compétences requises et sur les responsabilités qui en découlent: chaque collaborateur doit maîtriser son domaine d'attributions sans en référer à son supérieur. Le but est de décharger les cadres, de réduire le travail administratif et d'accroître l'inclinaison des collaborateurs à prendre des responsabilités. Définie ainsi, la délégation des tâches est un moyen d'accroître la motivation des collaborateurs, mais elle peut aussi décourager si le collaborateur se sent dépassé par la tâche qui lui est confiée.

Entretien personnel, ou entretien de qualification. Il s'agit d'un instrument permettant à un supérieur d'aborder un certain nombre de sujets avec un collaborateur: négociation des objectifs du collaborateur, évaluation de ses performances, formation continue, feed-back sur un point précis, possibilités de développement, etc.

Evaluation. Une évaluation permet de savoir si les objectifs fixés ont été respectés et de consigner des observations sur le comportement et les qualités du collaborateur afin d'en tirer les conséquences nécessaires.

Feed-back. Le feed-back est un retour d'expérience souhaité et constructif sur les répercussions (extérieures) du comportement d'un collaborateur. Il permet au collaborateur de prendre conscience des conséquences de son comportement et de s'améliorer en connaissance de cause.

Gestion. Dans une entreprise, le but de la gestion est d'amener les collaborateurs à atteindre les objectifs fixés. Pour ce faire, l'entreprise dispose de différents instruments.

Gestion par... Cette expression décrit le principe général de gestion d'un supérieur ou d'une entreprise. Souvent, il s'agit de la gestion par objectifs («Management by Objectives») et de la gestion par exception («Management by Exception»).

Harcèlement psychologique. Englobe un ensemble d'actions dont le but est de dégoûter un collaborateur afin de le faire partir. Exemple: diffusion de fausses rumeurs, attribution de tâches qui n'ont pas de sens, menaces physiques, isolement ou critique constante du travail.

Instrument de gestion. Il s'agit des divers moyens d'encadrement. Exemples: ordres, négociation des objectifs, critique ou encore délégation.

Niveau de maturité. Terme utilisé dans le cadre d'un système selon lequel chaque collaborateur doit être encadré différemment en fonction de son niveau de maturité, afin de mettre tout son potentiel à disposition de l'entreprise. Le supérieur doit adapter son style de gestion à la personnalité de chaque collaborateur.

Profil de poste. Précise la fonction d'un poste dans l'entreprise: conditions, tâches, compétences requises, position hiérarchique, indépendamment de la personne qui occupe le poste.

Qualités de gestion. Ce sont les qualités nécessaires à une personne pour remplir une fonction d'encadrement. Il s'agit souvent des qualités suivantes: aptitude à assumer une grosse charge de travail, intelligence, aptitude à juger, intégrité, maîtrise de soi, créativité, force de conviction et sens des responsabilités.

Style de gestion. Il existe différents styles de gestion: la gestion autocratique (sans considération pour le subordonné), la gestion autoritaire (obéissance imposée), la gestion bureaucratique (imposition de règles strictes), la gestion charismatique (liée à la personnalité du supérieur), la gestion démocratique (participation des collaborateurs), la gestion axée sur le groupe (prise en compte de toutes les équipes), la gestion coopérative (collaboration entre le supérieur et ses subordonnés), la gestion participative (gestion axée sur des principes bien définis, prise en compte de l'avis des collaborateurs dans les décisions de l'entreprise), la gestion axée sur la personnalité (de chaque collaborateur) et la gestion axée sur le sens (sur des valeurs bien définies).

Taux de fluctuation. Le taux de fluctuation indique l'importance des départs sur une certaine période (généralement une année). Chaque départ d'un collaborateur à remplacer engendre des frais importants de recrutement et de prise en main. Dans les petites entreprises, à l'annonce d'un départ, l'entrepreneur doit réfléchir à la planification de son personnel et envisager éventuellement d'engager une personne possédant un profil différent.

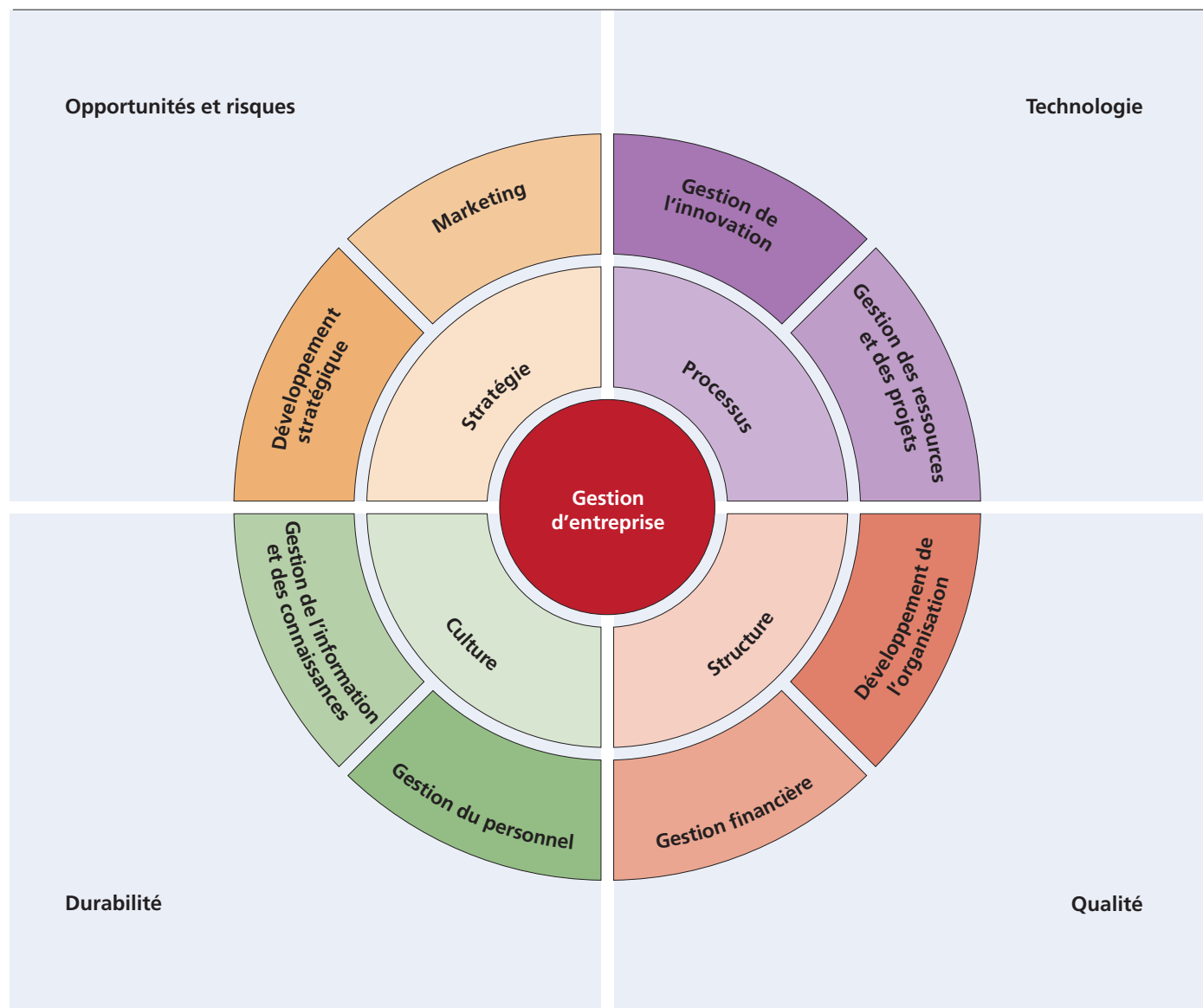
Dans le prochain numéro...

Présentation. La prochaine édition de «pe – Gestion de la petite entreprise» sera consacrée à la formation des prix. Le prix d'un produit ou d'une prestation de service est l'élément le plus déterminant pour le résultat d'une entreprise. Est-ce également le critère numéro 1 d'achat pour les clients? Quelle est l'importance de la qualité et du service? Le rapport prestation/prix correspond au rapport entre l'utilité recherchée d'une prestation et les coûts qu'elle engendre. La formation des prix est déterminée en fonction des besoins individuels des clients, d'un segment de marché complet et des concurrents. «pe – Gestion de la petite entreprise» vous livre des pistes de réflexion sur la manière d'estimer la valeur de vos prestations pour votre groupe cible, et d'en déterminer le prix en fonction de cela.

Le numéro sur la formation des prix sortira au printemps 2009. Réservez-le dès aujourd'hui à l'aide du coupon de commande, ou abonnez-vous au magazine afin de recevoir tous les semestres des informations sur différents sujets de gestion importants à maîtriser pour le succès de votre entreprise.

Vous avez perdu le coupon de commande? Vous pouvez commander le magazine sur Internet à l'adresse: www.postfinance.ch/pe

Le modèle de gestion de la petite entreprise



Sujets de gestion destinés aux chefs d'entreprise.

Le magazine «pe – Gestion de la petite entreprise» traite de sujets qui préoccupent les chefs d'entreprise. Ils sont tous issus du modèle de gestion des PE du professeur Urs Frey*. Dans l'anneau inférieur, on retrouve les quatre grands domaines dans lesquels ces thèmes s'inscrivent: objectifs à long terme (stratégie), conception des processus, coordination des tâches les plus diverses (structure), système de représentation de valeurs commun à tous les collaborateurs (culture).

Vue d'ensemble des fonctions et des tâches.

On distingue huit grands domaines d'action du chef d'entreprise: développement stratégique, marketing, gestion de l'innovation, gestion des ressources et des projets, développement de l'organisation, gestion financière, gestion du personnel et gestion de l'information et des connaissances. Tout cadre doit remplir ces fonctions, sous une forme ou sous une autre, pour gérer son département, son unité, ou l'entreprise toute entière. Dans le modèle d'Urs Frey, quatre fonctions transversales cor-

respondent aux quatre grands domaines mentionnés dans la section ci-dessus: opportunités et risques, technologies, qualité et durabilité.

L'objectif est ici d'aborder des problématiques centrales qui influent fortement sur l'ensemble de l'entreprise. Les activités dont il est question concernent plus ou moins toutes les fonctions.

* Urs Frey est professeur de gestion et membre de la direction de l'Institut suisse pour les PME à l'Université de Saint-Gall (KMU-HSG). Il enseigne également à l'Université Steinbeis de Berlin (SHB).

pe - Gestion de la petite entreprise

Edité par PostFinance en collaboration avec l'Institut suisse pour les PME de l'Université de Saint-Gall

KMU-HSG

L'«Institut suisse pour les petites et moyennes entreprises» (KMU-HSG) existe depuis 1946. Rattaché à l'Université de Saint-Gall, c'est le seul centre de compétences universitaire de Suisse dédié entièrement à la promotion des petites et moyennes entreprises. Les PME, les entreprises familiales et l'entrepreneuriat sont les trois grands axes de l'Institut. KMU-HSG agit dans les domaines de la formation continue, du consulting et des services apparentés, de la recherche et de l'enseignement supérieur. Des coopérations avec des chercheurs et de nombreux instituts de recherche lui permettent de compléter ses compétences.

www.kmu.unisg.ch

PostFinance

Entreprise de prestations financières, PostFinance est une unité performante de La Poste Suisse. Elle est numéro 1 dans le domaine du trafic des paiements en Suisse et dans celui de la gestion électronique des comptes (e-banking). PostFinance offre aux particuliers et aux entreprises une gamme complète et innovante de services financiers dans les domaines des paiements, des placements, de la prévoyance et du financement.

www.postfinance.ch