

Cours des candidats directeurs d'école

Cours de préparation à l'examen professionnel  
supérieur Professeur diplômé d'une discipline sportive

## **Gestion du personnel**

### **Script de Manfred Ritschard**

Formateur diplômé en entreprise; expert diplômé en tourisme

Certified NLP Master & Trainer IANLP

manfred  ritschard  
corporate training & marketing

Manfred Ritschard & Partner GmbH

Zoug, © 2019

## I. Table des matières

<b>I.</b>	<b>Table des matières</b> .....	<b>II</b>
<b>II.</b>	<b>Liste des tableaux</b> .....	<b>IV</b>
<b>III.</b>	<b>Table des illustrations</b> .....	<b>V</b>
<b>IV.</b>	<b>Sources</b> .....	<b>V</b>
<b>V.</b>	<b>Droits d'auteur</b> .....	<b>V</b>
<b>VI.</b>	<b>Note de lecture</b> .....	<b>V</b>
<b>1.</b>	<b>Introduction</b> .....	<b>6</b>
1.1	Description du domaine des compétences opérationnelles .....	6
1.2	Contexte .....	6
1.3	Exercice des compétences opérationnelles: critères de performance .....	7
1.4	Fondements HRM.....	7
1.4.1	Concepts .....	7
1.4.2	Tâches de gestion du personnel.....	8
1.4.3	Objectifs et fonctions de la gestion du personnel .....	8
<b>2.</b>	<b>Recrutement du personnel (B 1)</b> .....	<b>10</b>
2.1	Gestion quantitative des besoins en personnel.....	11
2.1.1	Gestion prévisionnelle du personnel: part des coûts fixes .....	11
2.1.2	Gestion prévisionnelle du personnel: part des coûts proportionnels .....	13
2.1.3	Gestion qualitative des besoins en personnel.....	15
2.1.4	Planification de l'affectation du personnel.....	16
2.2	Autres sous-domaines de la gestion prévisionnelle du personnel.....	16
2.3	Description de poste .....	17
2.4	Marketing et recherche de personnel .....	17
2.4.1	Demandes de recrutement.....	17
2.4.2	Profil d'exigences.....	17
2.4.3	Types de recrutement .....	18
2.4.4	La conception de l'annonce.....	20
2.4.5	Conception de l'annonce: formule AIDA .....	20
2.5	Sélection du personnel.....	22
2.5.1	La présélection .....	22
2.5.2	Les méthodes d'évaluation indirectes.....	22
2.5.3	L'entretien d'embauche .....	27
2.5.4	La décision d'embauche .....	33
<b>3.</b>	<b>Intégration / conseil / coaching des collaborateurs (B 2)</b> .....	<b>34</b>
3.1	Rôles des directeur·rice·s d'école d'une discipline sportive .....	34
3.1.1	Exercice «Mon rôle en tant que directeur·rice d'école d'une discipline sportive» .....	35
3.2	Exercice «Ce qui t'attend chez nous».....	36
3.3	Exercice «Onboarding».....	37
3.4	Management-by-Objectives MbO .....	38
3.4.1	Objectifs fonctionnels.....	38

3.5	Instruction de comportement en cinq étapes .....	38
3.6	Définition par oral des objectifs grâce au «Future Pacing» .....	39
3.7	Mandat de travail .....	39
3.8	Délégation de tâches .....	39
<b>4.</b>	<b>Réalisation d'entretiens d'évaluation (B 3) .....</b>	<b>40</b>
4.1	Entretiens individuels réguliers .....	40
4.1.1	Demander un feedback est aussi un devoir .....	40
4.1.2	Recevoir un feedback .....	40
4.1.3	Donner un feedback correctif .....	41
4.2	S'imposer .....	42
4.3	Définition des objectifs comportementaux .....	42
4.4	Discuter de l'évolution négative d'un collaborateur .....	43
4.4.1	Analyser le problème .....	43
4.4.2	Définition d'un objectif de développement personnel .....	44
<b>5.</b>	<b>Administration du personnel (B 4) .....</b>	<b>45</b>
5.1	Modèles de durée du travail .....	45
5.2	Rémunération .....	47
5.2.1	Équité salariale .....	47
5.3	Systèmes salariaux .....	47
5.3.1	Définition et évaluation .....	47
5.3.2	Types de systèmes salariaux .....	48
5.3.3	Augmentations ou réductions de salaires .....	48
5.4	Composantes du salaire .....	50
5.4.1	Remarques générales .....	50
5.4.2	Le salaire de base .....	50
5.4.3	Le salaire variable .....	51
5.4.4	Parts du salaire liées à la situation .....	51
5.5	Modes de rémunération .....	51
5.5.1	Salaire payé au temps .....	52
5.5.2	Salaire payé au rendement .....	52
5.6	Départ de personnel .....	53
5.6.1	Réduction du personnel: aspects économiques et sociaux .....	53
5.6.2	Réduction interne et externe du personnel .....	53
5.6.3	Entretien de départ .....	54
5.6.4	Certificat de travail .....	54
5.6.5	Licenciement: aspects et obligations juridiques .....	55
<b>6.</b>	<b>Garantie de la formation initiale et du perfectionnement des collaborateurs (B 5) .....</b>	<b>56</b>
6.1	Évaluation du personnel .....	56
6.1.1	Objectifs des systèmes d'évaluation des performances .....	56
6.1.2	Introduction des systèmes d'évaluation des performances .....	57
6.2	Types de systèmes d'évaluation .....	57
6.2.1	Processus d'évaluation sommaires .....	57
6.2.2	Processus d'évaluation analytique .....	57
6.3	Développement du personnel .....	59
6.3.1	Définition et objectifs .....	59
6.3.2	Types .....	60
6.3.3	Développement du personnel: processus systématique .....	61
6.4	Structuration du travail .....	61

6.5	Planification de carrière et coaching .....	62
6.6	Planification de la relève pour les postes de direction .....	63
<b>7.</b>	<b>Formation et encadrement des apprentis / stagiaires (B 6) .....</b>	<b>64</b>
7.1	Cours pour formateurs .....	64
7.1.1	La fonction de formateur·rice actif·ve dans les entreprises formatrices .....	64
7.1.2	Objectif du cours initial .....	64
7.1.3	Objectifs de la formation .....	64
7.2	Rapport avec les personnes en formation .....	65
7.2.1	Caractéristique de l'adolescence .....	65
7.3	Tâches de développement liées à l'adolescence .....	65
7.4	Identité et estime de soi .....	66
7.5	Dépendance et autres crises .....	67
7.6	Planification de la formation en entreprise .....	69
7.6.1	Tâches des formateurs .....	69
7.6.2	Conditions cadres légales .....	69
7.6.3	Accueillir et intégrer les apprentis («onboarding») .....	70
7.7	Programme de formation dans l'entreprise .....	71
7.8	Le modèle Compétences-Ressources .....	73
7.9	La compétence opérationnelle comme objectif principal .....	73
7.10	Le dossier de formation .....	74
7.10.1	Motivation d'apprentissage .....	74
7.10.2	Sur-exploitation – Sous-exploitation – Flow .....	75
7.10.3	Formuler et contrôler les objectifs d'apprentissage .....	76
7.10.4	Apprendre d'un modèle .....	77
<b>8.</b>	<b>Questions de transfert dans la pratique .....</b>	<b>78</b>

## II. Liste des tableaux

Tableau 1: plan média pour les annonces de poste .....	21
Tableau 2: planification de l'intégration .....	37
Tableau 3: composantes du salaire dans un système salarial modulaire .....	50
Tableau 4: évaluation sommaire des performances: processus d'évaluation par rangs .....	57
Tableau 5: évaluation analytique des performances: processus d'évaluation par rangs .....	58
Tableau 6: évaluation analytique des performances: processus par niveaux .....	58
Tableau 7: niveaux de développement (source: Psychosoziale Entwicklungstheorie de Erik H. Erikson; 1959) .....	66
Tableau 8: planification de l'intégration .....	70
Tableau 9: planification de l'intégration .....	72

### III. Table des illustrations

Illustration 1: gestion prévisionnelle quantitative du personnel.....	11
Illustration 2: formule de calcul de la part des coûts fixes des besoins en personnel.....	12
Illustration 3: gestion prév. quant. du personnel avec prise en compte des fluctuations (Hermann & Pifko, p. 38).....	12
Illustration 4: planification prév. quant. du personnel avec calcul proportionnel des coûts (Hermann & Pifko, 2009, p. 39) ....	13
Illustration 5: annonce de poste classique .....	21
Illustration 6: grille annonce de poste.....	21
Illustration 7: grille d'entretien pour un feedback correctif.....	41
Illustration 8: évaluation de la performance dans le domaine RH (Hermann & Pifko, 2009, p. 187) .....	56
Illustration 9: le processus systématique dans le développement du personnel (Hermann & Pifko, 2009, p. 236).....	61
Illustration 10: phases de développement de la puberté.....	65
Illustration 11: statistiques des accidents chez les apprentis (source: SUVA (2013)).....	67
Illustration 12: réaction aux crises .....	68
Illustration 13: modèle Compétences-Ressources.....	73
Illustration 14: compétence opérationnelle.....	73
Illustration 15: objectifs de formation jusqu'à la fin de l'apprentissage .....	74
Illustration 16: motivation (représentation de Manfred Ritschard).....	75
Illustration 17: théorie du flow (Mihaly Csikszentmihalyi; 1990).....	76
Illustration 18: taxonomie des objectifs d'apprentissage.....	77
Illustration 19: questions de transfert dans la pratique en lien avec le module.....	78

### IV. Sources

Ce script repose en grande partie sur l'ouvrage de Hermann, Marc A., Pifko Clarisse (2009). Personalmanagement. Theorie und zahlreiche Beispiele aus der Praxis. Zürich: Compendio Bildungsmedien AG. Les autres références sont mentionnées dans le texte.

### V. Droits d'auteur

L'/les auteur·e·s des présents documents de formation disposent de droits d'auteur et d'exploitation sur le texte et les illustrations, photos, etc. produits par leurs soins, car ils constituent, quelles qu'en soient la valeur ou la destination, des créations de l'esprit à caractère individuel (cf. art. 2 LDA). Toute reproduction effectuée sans autorisation des auteur·e·s et dépassant le cadre étroit du droit d'auteur est interdite (cf. art. 10 LDA).

Les participant·e·s aux sessions de formation ne sont pas autorisé·e·s à utiliser ces documents de formation à des fins commerciales. Cette disposition s'applique également à l'ensemble des personnes qui consultent les documents de formation.

La législation différencie entre œuvres publiées et non publiées. Les œuvres publiées peuvent être copiées par extrait et sous certaines conditions par les institutions de formation. Ce script est une œuvre ni publiée ni sortie (commercialisée) selon les art. 9 et 19 LDA et ne peut être copié à des fins privées, internes ou externes.

Toute citation issue des documents doit porter mention des sources.

### VI. Note de lecture

Pour faciliter la lecture du texte, on a renoncé, hors citations, à l'écriture inclusive. De manière générale, les concepts ont été quant à eux utilisés sous une forme masculine abrégée (par ex. collaborateur). Il convient ici de souligner que cet emploi simplifié équivaut aux formes masculine et féminine et que l'ensemble des personnes de sexe masculin et féminin y sont incluses au même titre.

## 1. Introduction

### 1.1 Description du domaine des compétences opérationnelles

Les directeur·rice·s d'école d'une discipline sportive exercent une fonction de direction importante pour le corps enseignant. À ce titre, ils savent qu'on attend des professeur·e·s d'une discipline sportive qu'ils participent activement à l'élaboration des offres de formation et qu'ils constituent des ressources importantes pour le développement de l'école de disciplines sportives.

La taille relativement petite de la plupart des écoles de disciplines sportives implique que les directeur·rice·s d'école d'une discipline sportive sont souvent aussi responsables du reste du personnel de l'école. Ils prennent ainsi en charge également la fonction de supérieurs directs du personnel administratif de l'école et du personnel des entreprises de restauration affiliées.

Les directeurs d'école d'une discipline sportive sont en charge du recrutement du personnel de l'école. Ils sont de fait également responsables du développement du personnel à moyen et long terme et de la mise en œuvre de la politique du personnel spécifique à l'établissement.

### 1.2 Contexte

La qualité et l'image d'une école de disciplines sportives dépendent dans une large mesure de la présentation et de la performance des professeurs et formateurs. Les élèves et client·e·s apprennent à connaître l'école uniquement au contact des professeur·e·s et instructeur·rice·s.

En rencontrant directement les professeur·e·s d'une discipline sportive, les élèves ou les client·e·s se font une idée de l'école et également de la discipline sportive qu'ils souhaitent pratiquer. En cours, ils découvrent les valeurs et cultures spécifiques à l'école.

Les directeurs ont ainsi grand intérêt à mener une gestion, un encadrement et un coaching intensifs du personnel, et ce, pas seulement en termes de critères, valeurs et succès sportifs ou spécifiques au cours, mais aussi notamment en termes de gestion générale, sociale et personnelle des différents groupes cibles et des collaborateurs.

#### Compétences opérationnelles professionnelles:

- B 1: recrutement du personnel
- B 2: intégration / conseil / coaching des collaborateurs
- B 3: réalisation d'entretiens d'évaluation
- B 4: gestion de l'administration du personnel
- B 5: garantie de la formation de base et continue des collaborateurs
- B 6: formation et encadrement des apprentis / stagiaires

#### Indépendance, responsabilité, autonomie:

Les directeur·rice·s d'école d'une discipline sportive dirigent de manière indépendante le personnel et notamment l'ensemble du corps enseignant ou l'équipe de formation. La section «RH» ou «Personnel» de l'école de disciplines sportives relève entièrement de leur responsabilité. Ils sont largement autonomes dans l'exercice de leur fonction de responsables des ressources humaines dans la mesure où ils évoluent dans le cadre de la politique du personnel définie par le comité de l'association ou la direction et où ils mettent en œuvre les principes directeurs du modèle adopté.

### 1.3 Exercice des compétences opérationnelles: critères de performance

Les directeur·rice·s d'école d'une discipline sportive sont aptes...

- à guider et organiser la procédure de recrutement, en d'autres termes, à réaliser intégralement l'embauche ou le recrutement d'une nouvelle personne en commençant par l'appel d'offres et la sélection des candidat·e·s;
- à planifier et concevoir la politique du personnel, la stratégie en matière de ressources humaines et le processus RH afin de garantir un développement des ressources humaines en parfaite adéquation avec les aptitudes du collaborateur et le profil exigé pour le poste.
- à traiter les questions relatives à l'administration du personnel et à trouver une solution adaptée à la situation;
- à initier les collaborateurs à leur travail et les encadrer dans le processus de travail;
- à établir notamment un plan de formation pour les collaborateurs, dans le cadre du concept de développement des ressources humaines et à le mettre en application;
- à planifier et organiser la formation des stagiaires et collaborateurs;
- à encadrer, instruire, contrôler et corriger les apprentis;
- dans leur exercice en tant que professeur·e·s d'une discipline sportive;
- à fournir aux collaborateurs un feedback constructif et valorisant sur l'état actuel de leurs progrès, sur la base de leur pratique professionnelle au sein de l'école et notamment des retours de la clientèle;
- à conduire et documenter les entretiens d'évaluation;
- à documenter les performances des collaborateurs dans un certificat de travail;
- à conduire et documenter des entretiens de départ.

Autres compétences:

- qualité de leadership: les directeur·rice·s d'école d'une discipline sportive ont un rôle d'exemplarité à jouer; ils garantissent, par leur comportement à l'égard de l'ensemble des acteurs, des relations humaines agréables à tous les niveaux;
- personnalité charismatique: les directeur·rice·s d'école d'une discipline sportive motivent et encouragent les professeurs et l'ensemble de l'équipement de formation de l'école à améliorer en permanence l'offre de formation et le climat d'apprentissage;
- intégrité personnelle: la responsabilité en matière de personnel suppose secret et discrétion aux plans interne et externe. Les directeur·rice·s d'école d'une discipline sportive entretiennent une relation de confiance avec l'ensemble des collaborateurs de l'école.

### 1.4 Fondements HRM

Découvrez dans ce chapitre les parties prenantes et le contexte des entreprises d'où sont issus les principes directeurs, la politique d'entreprise et du personnel, et enfin les tâches de gestion des ressources humaines.

#### 1.4.1 Concepts

##### **Personnel (HR, Human Resources)**

Le concept désigne l'ensemble du potentiel humain d'un système social productif, c'est-à-dire l'ensemble de la capacité de travail humaine, ses connaissances, compétences, son comportement et ses valeurs.

##### **Gestion du personnel (HRM, Human Resource Management)**

... représente l'ensemble de tous les objectifs, stratégies, outils et mesures qui caractérisent le comportement des cadres et collaborateurs.

### 1.4.2 Tâches de gestion du personnel

La division HRM a vocation à être une division de service et de coaching à l'attention des responsables hiérarchiques et non une prolongation de la direction! La responsabilité du personnel et la prise en main du management relèvent toujours du domaine de compétences des responsables hiérarchiques.

La gestion du personnel doit **permettre** et **augmenter la performance** au sein de l'entreprise, **organiser la direction** et **assurer la pérennité**.

Les **tâches de gestion du personnel** sont réparties en dix domaines:

- 1) Gestion prévisionnelle du personnel
- 2) Recrutement et marketing du personnel
- 3) Sélection du personnel
- 4) Évaluation des performances
- 5) Développement du personnel
- 6) Affectation du personnel et fixation des salaires
- 7) Suivi et gestion du personnel
- 8) Administration du personnel
- 9) Affaires sociales
- 10) Réduction du personnel

Les tâches de gestion du personnel sont prises en charge au sein de l'entreprise par le **service du personnel** et par les **cadres**, selon la répartition des compétences.

Dans les très petites entreprises, ce sont les gérants qui assument eux-mêmes l'ensemble de ces tâches.

Même au sein des entreprises de plus grande taille, il est possible de répartir entre cadres et direction la majorité des tâches mentionnées plus haut.

Dans ce contexte, les **questions d'autorité hiérarchique** («Qui commande qui») jouent un rôle important: en règle générale, les décisions relatives à la sélection du personnel, l'évaluation des performances, le suivi et la gestion RH et le cas échéant, les décisions de réduction du personnel (par ex. licenciement) reviennent toujours au supérieur hiérarchique direct.

### 1.4.3 Objectifs et fonctions de la gestion du personnel

L'**objectif premier de la gestion du personnel** est de mobiliser au bon moment et au bon endroit les capacités RH adaptées en termes quantitatif et qualitatif et nécessaires au processus de prestations de l'entreprise (Hermann & Pifko, 2009, p. 17).

Par ailleurs, la gestion du personnel poursuit également des **objectifs économiques** (par ex. minimisation des coûts du personnel, maximisation de la productivité et des prestations) et des **objectifs sociaux** (par ex. sécurisation de l'emploi, optimisation des conditions de travail, concepts de gestion coopératifs, cogestion et promotion des collaborateurs).

La gestion du personnel permet de réduire les **charges** liées au personnel; l'**optimisation du potentiel des collaborateurs** et l'**augmentation** de leur **performance** globale permettent d'**augmenter** les **produits** générés.

La gestion du personnel permet d'**organiser** et d'optimiser la **direction** et de **pérenniser** les ressources humaines.

Cette définition décrit une approche d'entreprise orientée vers la demande, la qualité et la rentabilité. Cette approche doit être intégrée et vécue au quotidien, au contact direct ou indirect avec la clientèle. Cela nécessite des fonctions de direction exigeantes à tous les niveaux hiérarchiques. Dans le domaine marketing, notamment des entreprises de services, la gestion opérationnelle a pour fonction critique et essentielle au succès d'amener les collaborateurs à penser et agir selon une approche entrepreneuriale.

Il n'existe pas un domaine de l'entreprise où les collaborateurs n'aient à accomplir des tâches touchant, de près ou de loin, au marketing. Les interfaces entre gouvernance d'entreprise, gestion du personnel et marketing sont nombreuses et doivent être opérationnelles: seules des normes de services clairement formulées et portées par la direction de l'entreprise peuvent légitimer et garantir la mise en application des instructions opérationnelles. Il s'agit d'une condition sine qua non à la mise en œuvre d'une stratégie marketing orientée vers la clientèle dans toutes les activités menées.

## 2. Recrutement du personnel (B 1)

Une entreprise a besoin d'une main-d'œuvre (adéquate!). C'est pour cette raison que la gestion prévisionnelle et le recrutement sont situés en amont des processus clés de gestion du personnel.

Le recrutement du personnel peut s'effectuer **en interne** au sein de l'entreprise (embauche d'apprentis à la fin de leur formation professionnelle, mutations, promotions) ou **en externe** / hors entreprise (offres d'emploi, réseautage, relations publiques, recours à des chasseurs de têtes).

La **gestion prévisionnelle du personnel** définit les besoins en personnel dans les trois domaines suivants:

- **besoins de remplacement** (par ex. retraite, licenciement);
- **nouveaux besoins** (par ex. expansion de l'entreprise);
- **diminution des effectifs** (par ex. rationalisation, restructuration, transfert des ventes sur Internet).

La gestion prévisionnelle du personnel est une tâche assez complexe; elle doit en effet s'accorder aux autres plans de l'entreprise et les facteurs influençant le salarié et le travail sont multiples et changeants (planning familial, santé, mobilité, etc.).

Les trois types de gestion prévisionnelle du personnel sont décrits dans les sous-chapitres suivants.

### DISCUSSION:

POURQUOI LA GESTION PRÉVISIONNELLE DU PERSONNEL EST-ELLE SI IMPORTANTE AU REGARD DES POINTS SUIVANTS – EXPLIQUEZ:

- 1) L'EMBAUCHE D'UN COLLABORATEUR REVÊT UNE GRANDE IMPORTANCE FINANCIÈRE:
- 2) ÉVITER UNE PÉNURIE DE PERSONNEL À COURT TERME ET DES DÉFICITS DE COMPÉTENCES À LONG TERME:
- 3) PRÉPARATION DES COLLABORATEURS À LEURS FUTURES TÂCHES:
- 4) FORMATION DE BASE ET PERFECTIONNEMENT, FORMATION PROFESSIONNELLE ET PROMOTION DU PERSONNEL:
- 5) ÉVITER LES DÉCISIONS À COURT TERME PRISES «À HUE ET À DIA»:

## 2.1 Gestion quantitative des besoins en personnel

La gestion prévisionnelle quantitative du personnel permet

- a) ... d'identifier les besoins en personnel, répartis par groupes cibles pertinents, dans X mois, semaines et jours. Exemples de groupes cibles: chefs de service, chefs d'équipe, vendeurs, apprentis, etc.;
- b) ... de prévoir les besoins de la relève et de successeurs potentiels X années à l'avance pour des postes clés définis;
- c) ... de détecter à temps d'autres variations quantitatives (par exemple réduction du personnel).

Les **méthodes de gestion prévisionnelle quantitative du personnel** varient selon que le nombre de postes (dont les variations et les possibilités de recrutement sont à planifier) n'est pas fonction du volume de commandes (**part des coûts fixes**), ou est fonction directe du volume de commandes et de l'utilisation des capacités (**part proportionnelle**).

### 2.1.1 Gestion prévisionnelle du personnel: part des coûts fixes

La part des coûts fixes de la gestion prévisionnelle quantitative du personnel se réfère aux **postes** et aux **personnes** de l'entreprise. La gestion prend comme point de départ l'état actuel ou un état théorique planifié. Les besoins en personnel futurs découlent de l'écart entre les besoins théoriques et les entrées et sorties intervenues au cours de la période de planification. Des listes relativement simples permettent de représenter ces facteurs.

Le nombre de postes à pourvoir peut donc, la plupart du temps, faire l'objet d'une planification précise à l'avance. Vous trouverez ici un aperçu de la détermination quantitative des besoins en personnel:

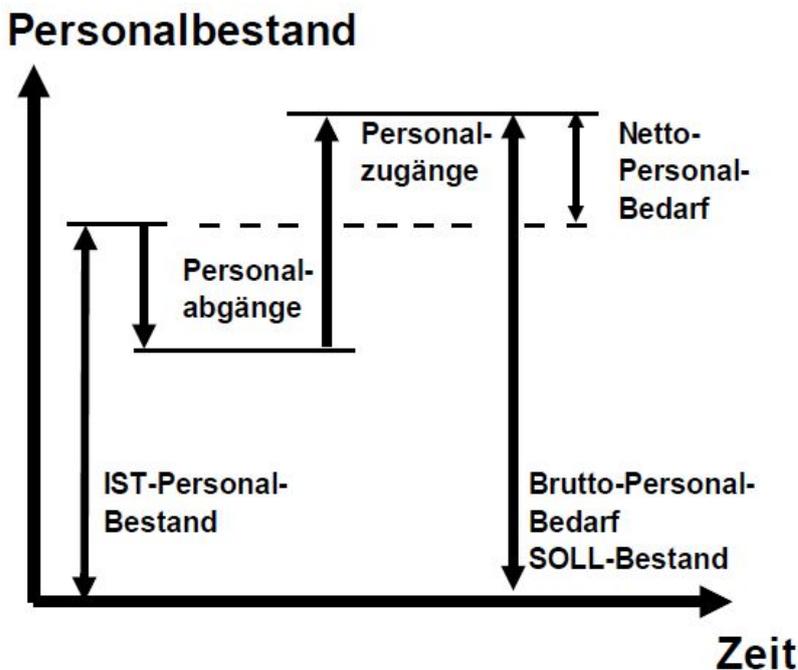


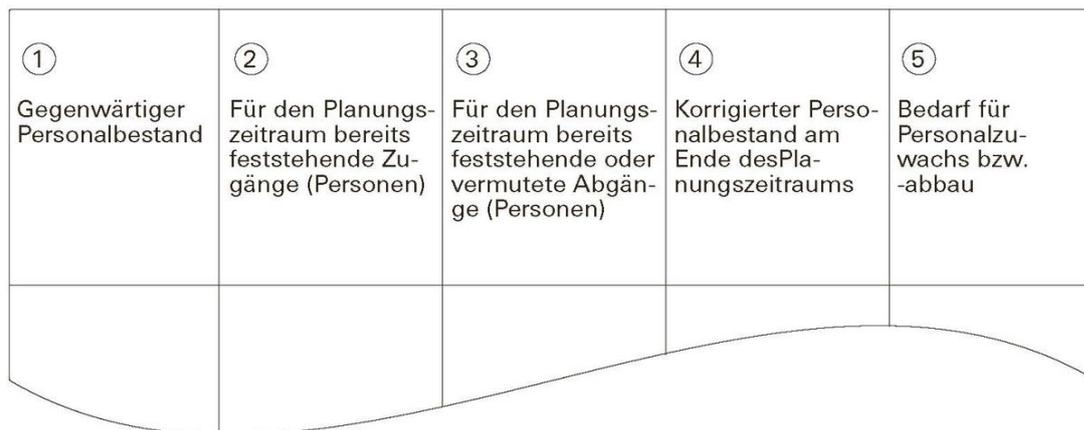
Illustration 1: gestion prévisionnelle quantitative du personnel

Les besoins nets sont calculés selon la formule suivante:

<b>Besoins théoriques</b>	<b>Définir les besoins prévisionnels à un moment X</b>
<b>- Effectifs réels</b>	Déterminer les effectifs actuels au jour d'aujourd'hui
<b>= Besoins bruts</b>	Écart entre besoins théoriques et besoins réels
<b>+ Sorties</b>	Prévisionnelles, jusqu'au moment X
<b>- Entrées</b>	Prévisionnelles, jusqu'au moment X
<b>= Besoins nets</b>	Écart entre besoins bruts, entrées et sorties Les besoins nets englobent donc les besoins de remplacement et les nouveaux besoins.

**Illustration 2: formule de calcul de la part des coûts fixes des besoins en personnel**

Les entrées et sorties de personnes déjà définies (fluctuations) sont calculées dans l'exemple suivant. Exemples d'entrées de ce type: retour de l'étranger, du service militaire, après une longue maladie, décision d'embauche à la fin de la formation professionnelle déjà fixée. Les sorties sont liées aux motifs de fluctuations connus: licenciement, retraite, etc.



**Illustration 3:** gestion prév. quant. du personnel avec prise en compte des fluctuations (Hermann & Pifko, p. 38)

Une fois l'ensemble des postes planifié, il est recommandé de procéder à une **répartition par groupes de planification déterminants**; cela permet de suivre avec exactitude les développements et les effets de certaines mesures, et la pertinence de la gestion prévisionnelle quantitative du personnel augmente considérablement. Il est recommandé de procéder aux répartitions suivantes:

**En fonction du poste par** classes de traitement (fonctionnaires)  
niveau de direction hiérarchique  
projets

**En fonction de la personne par** sexe  
âge  
absences  
durée d'appartenance  
durée d'affectation au poste actuel  
formation professionnelle  
évolution de la performance

### 2.1.2 Gestion prévisionnelle du personnel: part des coûts proportionnels

Les besoins en personnel sont ici fonction directe du volume de commandes et de l'utilisation des capacités.

Exemple: le nombre de collaborateurs nécessaires pour la vente dépend directement de la saison. La planification ne procède donc pas par postes, mais par heures, jours ouvrés, etc. L'illustration suivante tient également compte du taux de fluctuation:

①	②	③ = ① : ②	④	⑤	⑥ = ③ · ④ · ⑤
Notwendige Zahl an Arbeitsstunden bezogen auf den Planungszeitraum und eine bestimmte Stellen-/Mitarbeitergruppe	Zur Verfügung stehende Arbeitstage im Planungszeitraum	Durchschnittlicher Personalbedarf im Planungszeitraum	Korrekturfaktor Fluktuation	Korrekturfaktor Fehlzeiten	<b>Korrigierter durchschnittlicher Personal-Platzraum</b>

**Illustration 4:** planification prév. quant. du personnel avec calcul proportionnel des coûts (Hermann & Pifko, 2009, p. 39)

Le type de planification suppose que l'on connaisse avec précision l'utilisation des capacités pour la période de planification et la relation entre utilisation des capacités et heures de travail requises. Le nombre normal d'heures par jour permet de calculer facilement le nombre de jours ouvrés nécessaires par an et ainsi le nombre de collaborateurs pour le groupe de postes concerné.

Les coefficients de correction liés aux absences et fluctuations résultent des valeurs empiriques et des prévisions. Les besoins de planification découlent de l'écart par rapport aux effectifs actuels – comme dans le cas de la part des coûts fixes.

Formule de calcul des fluctuations:

$$\text{Fluktuationsquote} = \frac{\text{Ersetzte Abgänge}}{\text{Durchschnittlicher Personalbestand}} \times 100$$

$$\text{Ersetzte Abgänge} = \frac{\text{Zugänge} + \text{Abgänge} - |\text{Zugänge} - \text{Abgänge}|}{2}$$

**DISCUSSION:**

AU REGARD DE LA FLEXIBILISATION ACCRUE DES RÉGLEMENTATIONS DE TRAVAIL, N'EST-IL PAS AUJOURD'HUI PLUS RAISONNABLE D'UTILISER LES HEURES DE TRAVAIL COMME UNITÉ DE TEMPS POUR LA PLANIFICATION?

## Exemple Bureau d'école de sport

Vous trouverez ci-après un exemple de cas concret avec part proportionnelle de la gestion prévisionnelle quantitative du personnel, sur la base de la quantité de travail planifiée et des objectifs d'entreprise en matière de travail:

Le bureau d'une école de sport emploie 5 collaborateurs (y compris la directrice) qui se plaignent régulièrement de trop travailler. La directrice constate en effet par elle-même que les collaborateurs ne parviennent plus à venir à bout du travail. Elle souhaite calculer les besoins en personnel de la manière la plus précise possible. Aucune entrée ni sortie (fluctuation) n'est prévue pour l'année à venir.

Elle a défini les objectifs de travail suivants pour cette année à venir:

- 4'800 conseils à la clientèle d'environ 30 minutes (temps de travail);
- 2'400 offres d'environ 120 minutes (temps de travail);
- 1'400 facturations d'environ 20 minutes (temps de travail);
- les activités secondaires représentent environ 20% du temps de travail contractuel.

La durée contractuelle normale du travail (=temps de travail hebdomadaire) est de 40 heures pour 5 jours ouvrés par semaine.

Les besoins en personnel sont calculés au moyen des formules suivantes:

Besoins nets en personnel = besoins bruts en personnel – effectifs;

Besoins bruts en personnel = besoins d'affectation du personnel + besoins d'effectifs de réserve;

Besoins d'affectation du personnel = (quantité x temps) / durée normale du travail;

Besoins en effectifs de réserve = besoins d'affectation du personnel x coefficient du temps alloué;

Coefficient du temps alloué = absences / jours ouvrés réels;

Jours ouvrés réels = 365 jours – week-ends – absences.

Ce qui donne pour les besoins d'affectation du personnel en vue de l'accomplissement des tâches (la durée normale du travail est de 8 heures, soit dans ce cas 40 heures / 5 jours):

$$\frac{(4800 \times 30) + (2400 \times 120) + (1400 \times 20)}{(40 \text{ heures} \times 52 \text{ semaines} \times 60 \text{ minutes})} = 3,7 \text{ collaborateurs}$$

Le **coefficient du temps alloué** est fonction de plusieurs coefficients et se réfère en moyenne à un collaborateur. Pour son école, la directrice applique les valeurs suivantes:

- 54 jours d'activités secondaires (tâches autres que celles mentionnées plus haut);
- 20 jours de congés;
- 12 jours de maladie (jours d'absence/d'arrêt);
- 8 jours fériés;
- 9 jours de pauses spontanées;
- 3 jours de réunions et de formation continue interne;
- 5 jours de formation continue externe, voyages d'études et salons.

Les absences s'élèvent au total à:  $54 + 20 + 12 + 8 + 9 + 3 + 5 = 111$  jours.

Les week-ends doivent être en outre déduits des jours ouvrés réels (104 jours pour 52 semaines):  $365 - 104 - 111 = 150$  **jours ouvrés réels**.

Il est alors possible de calculer le **coefficient du temps alloué**:  $111 \text{ jours} / 150 \text{ jours} = 74\%$

Le coefficient du temps alloué permet de calculer les **besoins en effectifs de réserve**:  $3,7 \times 74\% = 2,7$  collaborateurs.

Les **besoins bruts en personnel** découlent alors de l'addition des besoins d'affectation du personnel et des besoins en effectifs de réserve:  **$3,7 + 2,7 = 6,4$**

La directrice disposant déjà d'effectifs pour les tâches planifiées, ces derniers sont déduits des besoins bruts en personnel et ses **besoins nets en personnel** s'élèvent à:  **$6,4 - 5 = 1,4$  collaborateur**  
**Elle devrait ainsi embaucher du personnel pour la vente à hauteur de 140 pour cent de postes supplémentaires.**

### 2.1.3 Gestion qualitative des besoins en personnel

La gestion qualitative des besoins en personnel permet d'analyser et de détecter à temps l'évolution des **exigences** des postes ou divisions. En plus de descriptions de postes et de profils d'exigences précis, des objectifs pour le développement du personnel et la formation sont également définis.

Il est recommandé de procéder à la répartition suivante:

- **exigences professionnelles** (par ex. connaissances linguistiques, compétences IT);
- **exigences personnelles** (par ex. résistance au stress, amabilité).

#### DISCUSSION:

- a) QUELLES SONT LES IMPLICATIONS DE LA GESTION PRÉVISIONNELLE QUALITATIVE DU PERSONNEL POUR LES PROFILS D'EXIGENCES DE POSTE?
- b) QUELLES SONT LES MESURES ORGANISATIONNELLES OU RH NÉCESSAIRES EN CAS D'ÉVOLUTION DES EXIGENCES – PAR EX. AU SEIN DE REMONTÉES MÉCANIQUES, EN QUELQUES ANNÉES, LE RAPPORT DE VISITEURS GERMANOPHONES PAR RAPPORT AUX ANGLOPHONES EST PASSÉ DE 80:20 À 20:80?
- c) ÉCRIVEZ POUR VOUS-MÊME UNE LETTRE DE CANDIDATURE SELON LE MODÈLE SUIVANT:  
VOTRE FORMATION?  
VOTRE EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE?  
VOS COMPÉTENCES PROFESSIONNELLES?  
QUE RECHERCHEZ-VOUS?  
QUELS SONT VOS ATOUTS?

## 2.1.4 Planification de l'affectation du personnel

La planification de l'affectation du personnel se fait davantage à court terme et est plus décentralisée (par ex. davantage au sein des départements) que la planification des besoins en personnel. La question essentielle est la suivante:

**Qu'est-ce qui doit être fait (quelle tâche, quelle activité) dans la période définie?**

Les tâches de planification de l'affectation du personnel sont les suivantes:

- identifier et mettre à profit les **aptitudes non exploitées** des collaborateurs;
- établir le **calendrier** de recrutement et d'intégration du personnel, vacances, absence en raison du service militaire, absences, contrats de grande taille, perte de contrat, etc.;
- **déterminer les coûts futurs du personnel** pour des périodes déterminées et définir des fourchettes;
- prévenir des **licenciements et embauches sans concertation**.

Notons ici que les entreprises délèguent à la gestion du personnel différentes **compétences et responsabilités** dans la planification de l'affectation du personnel. Elles s'étendent de l'exercice d'une responsabilité sans restriction à une fonction consultative sous forme de prestation de service.

## 2.2 Autres sous-domaines de la gestion prévisionnelle du personnel

De ces trois principaux domaines – gestion quantitative et qualitative prévisionnelle du personnel et planification de l'affectation du personnel – découlent d'autres tâches de planification du personnel:

- **gestion du recrutement:** de quels collaborateurs avons-nous besoin?
- **gestion de la formation professionnelle:** comment planifier par profils professionnels la formation de nos collaborateurs (apprentis, formation professionnelle supérieure, etc.)?
- **gestion de développement du personnel:** comment promouvoir nos collaborateurs en interne et en externe?
- **planification de la relève:** comment remplacer les sorties prévisibles aux postes clés?
- **gestion des cadres:** de quels cadres avons-nous besoin?
- **budgetisation des coûts du personnel:** combien nos collaborateurs doivent-ils nous coûter?
- **planification de la retraite anticipée:** comment préparer à la retraite les collaborateurs plus âgés?

### DISCUSSION:

QUE PENSEZ-VOUS DE CETTE PHRASE D'UN SUPÉRIEUR: *NOUS NE VOULONS PAS PROMOUVOIR NOTRE BONNE MADAME MEIER, CAR ELLE EFFECTUE SON TRAVAIL DE GESTIONNAIRE DE MANIÈRE EXCELLENTE DEPUIS DE NOMBREUSES ANNÉES, QUI S'OCCUPERAIT ALORS DE SES CLIENTS RÉGULIERS ...?*

## 2.3 Description de poste

La description du poste présente les informations suivantes:

- désignation du poste;
- tâches;
- responsabilité;
- compétences;
- position hiérarchique;
- représentation.

Tous les postes sont recensés dans la **planification des postes**. Le **plan de recrutement** mentionne également d'autres informations sur le titulaire du poste.

## 2.4 Marketing et recherche de personnel

### 2.4.1 Demandes de recrutement

Il est recommandé d'utiliser des masques de saisie informatique uniformes pour tous les départements et sections de l'entreprise, qui enregistrent systématiquement, par exemple, les demandes de recrutement suivantes:

- besoins de remplacement ou nouveaux besoins?
- qui est à l'origine du besoin?
- supérieur hiérarchique en charge?
- quelles mesures de recrutement sont à prévoir?
- budget pour le recrutement?
- prise de fonction au plus tôt et au plus tard?
- fourchette de salaires?

### 2.4.2 Profil d'exigences

En pratique, le profil d'exigences constitue le document le plus important pour rechercher la personne en adéquation avec le poste à pourvoir. Autrement dit: quelles doivent être les compétences du/de la collaborateur·rice pour qu'il/elle assume ses tâches de manière optimale?

Les compétences personnelles et professionnelles du futur titulaire de poste sont décrites dans le profil d'exigences.

Il est important de ne pas seulement énumérer des concepts abstraits (par ex. «résistant»), mais de formuler aussi des situations concrètes pour chaque exigence et la meilleure manière de les résoudre: par ex. «aptitude multitâche: capacité à servir plusieurs clients à la fois.»

#### **EXERCICE:**

PRENEZ COMME EXEMPLE UN POSTE DE VOTRE ENTREPRISE QUI IMPLIQUE UN CONTACT DIRECT AVEC LA CLIENTÈLE. ÉTABLISSEZ UNE LISTE DE SITUATIONS FRÉQUENTES AU CONTACT AVEC LA CLIENTÈLE ET FORMULEZ POUR CHAQUE SITUATION QUELQUES EXIGENCES CONCRÈTES. DIFFÉRENCIEZ ENTRE EXIGENCES PERSONNELLES ET PROFESSIONNELLES.

### 2.4.3 Types de recrutement

#### Recrutement interne

Le recrutement interne constitue la variante la moins onéreuse, car elle permet en général de réduire la période d'intégration du personnel. Souvent il s'agit ici de **mutations** du personnel (par ex. affectation d'un nouveau domaine de travail) – qu'elle soit horizontale (par ex. d'un département à l'autre) ou verticale (par ex. promotion).

#### DISCUSSION:

QUELS SONT LES AVANTAGES ET LES DÉSAVANTAGES DU RECRUTEMENT **INTERNE**? QUELS OUTILS ET MESURES SONT PARTICULIÈREMENT RECOMMANDÉS?

#### Recrutement externe

Il est possible également de recruter de nouveaux collaborateurs par le biais de canaux ou d'outils externes:

- cabinets-conseil en ressources humaines;
- chasseurs de têtes;
- bureaux de placement privés;
- agences pour l'emploi (Office régional de placement ORP);
- marketing du personnel propre à l'entreprise;
- offre d'emploi (annonces, publicité au cinéma, etc.);
- electronic recruiting (médias sociaux tels que [www.xing.com](http://www.xing.com), [www.linkedin.com](http://www.linkedin.com), [www.facebook.com](http://www.facebook.com));
- réseautage;
- relations publiques (par ex. au cours de conférences, évoquer les postes à pourvoir);
- rubrique «Jobs» sur le site Internet de l'entreprise;
- etc.

#### DISCUSSION:

QUELS SONT LES AVANTAGES ET LES DÉSAVANTAGES DU RECRUTEMENT **EXTERNE**? QUELS OUTILS ET MESURES SONT PARTICULIÈREMENT RECOMMANDÉS?

#### Electronic recruiting

L'electronic recruiting (e-recruiting) désigne un processus de recrutement entièrement électronique, de la publication de l'offre d'emploi à l'embauche d'un premier candidat, en passant par le traitement de la candidature en ligne, de la recherche et de la sélection des candidats (Herman & Pifko, 2009, p. 91).

Le processus a lieu en ligne via la page d'accueil de l'entreprise, les portails de poste à pourvoir ([www.stellen.ch](http://www.stellen.ch), [www.jobwinner.ch](http://www.jobwinner.ch), etc.) et les réseaux de médias sociaux ([www.xing.com](http://www.xing.com), [www.linkedin.com](http://www.linkedin.com)).

#### Recherche anonyme de poste

Des **annonces sous chiffres** peuvent être publiées par les entreprises et les candidats, qui garantissent un anonymat unilatéral. Elles se révèlent utiles lorsque, par exemple, un poste est encore

occupé et pour lequel on souhaite un nouveau recrutement, ou lorsque des collaborateurs encore sous contrat souhaitent se rediriger professionnellement.

Dans de tels cas, on a aujourd'hui souvent recours cependant à des **cabinets-conseil en ressources humaines**, les candidats ne souhaitant pas postuler directement auprès d'employeurs anonymes.

### Conseil en gestion du personnel / service de placement

Tous les conseillers en gestion du personnel sont soumis à la Loi fédérale sur le service de l'emploi et la location de services (LSE) et doivent présenter une autorisation correspondante pour le placement de personnel commercial et rémunéré.

Les conseillers en gestion du personnel recherchent, avec ou sans mandat d'un employeur, des personnes qui souhaitent se rediriger et qu'ils pourraient proposer à des entreprises ayant des postes vacants correspondants. Une fois le contrat de travail conclu, le nouvel employeur paie au recruteur une commission (8 à 20% du revenu annuel brut).

Motifs **en faveur** du recours à un conseiller en gestion du personnel:

- manque de temps / d'expérience de l'employeur ou du responsable du personnel;
- discrétion et anonymat;
- panel élargi d'outils de sélection (évaluations, tests, etc.);
- le poste vacant n'a pas pu être pourvu en dépit de plusieurs publications d'avis de vacance;
- connaissances sectorielles et de marché spécifiques du conseiller en gestion du personnel;
- possibilité d'étendre le cercle des candidats (également à l'étranger).

Motifs **contre**:

- coûts supplémentaires (env. 20% d'un salaire annuel brut!);
- les interfaces et les responsabilités au sein de l'entreprise doivent être réglementées;
- aucune présence sur le marché des annonces en tant qu'employeur (développement de l'image et de la notoriété).

### Agence de placement temporaire

Elle place du personnel qui ne travaille que de manière temporaire pour l'entreprise.

L'agence de placement temporaire est tenue juridiquement vis-à-vis de l'employeur et prend en charge contrat, paiement des salaires, assurances sociales, etc.

À noter la possibilité intéressante d'avoir recours au «**Try and Hire**»: après quelques mois, l'employé peut intégrer l'entreprise – et ce, contrairement au placement de personnel pur et simple, souvent sans avoir à acquitter de commission.

### Office régional de placement (ORP)

L'«ORP» gère, au sein d'une base de données, les postes déclarés, conseille les chercheurs d'emploi et leur propose des offres de formation continue et de réorientation. Le placement et le conseil sont ici gratuits pour tous les participants.

## Candidatures spontanées

Les candidatures spontanées peuvent être recueillies avec l'accord du candidat et il peut en être discuté au besoin. Le contact avec d'anciens collaborateurs est souvent une possibilité utilisée pour pourvoir un poste.

### Tableau d'informations devant le magasin ou rubrique «Offres d'emploi» du site Internet

La publication de postes vacants sur son propre site Internet ou sur les sites Internet des associations est une solution peu coûteuse et efficace: aujourd'hui un chercheur d'emploi effectue la plupart du temps ses recherches auprès d'employeurs potentiels, qui présentent un intérêt pour lui.

#### 2.4.4 La conception de l'annonce

L'annonce est un moyen publicitaire, qui suit les critères des bonnes pratiques en matière de publicité;

- elle s'oriente vers les préférences de notre groupe cible de candidats;
- elle représente notre entreprise et est efficace en termes d'image;
- elle permet également d'accroître la notoriété de notre entreprise;
- elle transmet des messages décisifs de façon simple et claire;
- elle est visuellement attrayante et se distingue le plus possible des autres annonces;
- elle a un effet sélectif: elle s'adresse aux personnes cibles adaptées et filtre les candidat·e·s non adéquats·e·s;
- elle est publiée de manière à limiter la perte de diffusion (on entend par perte de diffusion le nombre de candidats qui ne sont pas en adéquation avec le poste). En d'autres termes, elle est publiée dans les médias appropriés, au bon moment et avec le meilleur placement possible;

Le message est formulé au moyen d'une liste de contrôle à cinq points:

- 1) qui est l'entreprise et que fait-elle?
- 2) quelle est la désignation du poste?
- 3) quelles sont les tâches?
- 4) quelles sont les exigences?
- 5) quelles sont les modalités de candidature?

#### 2.4.5 Conception de l'annonce: formule AIDA

Les modèles formels utilisés pour la publicité d'entreprise sont aussi applicables aux annonces de poste (corporate design, marque, logo, slogan, couleurs, mise en forme). Il est possible cependant, selon la situation, de retenir une conception totalement nouvelle et étonnante pour l'offre d'emploi. L'aspect esthétique de la publicité et aussi son effet sont décisifs. La **formule AIDA** est un bon outil pour concevoir l'annonce:

**A** = Attention / attention: attirer l'attention!

**I** = Interest / intérêt: susciter l'intérêt!

**D** = Desire / désir: susciter le désir!

**A** = Action / action: déclencher une action (appeler, écrire)!

En cas de doute, on opte pour une structure classique – voir l'exemple suivant:

École de sports de neige dans la région ..... recherche

..... (100%)

Ce que nous offrons :

- .....
- .....
- .....

Ce que nous attendons:

- ..... (par ex. participation à la vente active (dont marketing téléphonique))
- ..... (par ex. amabilité, professionnalisme et aptitude à effectuer plusieurs tâches en même temps)
- .....
- .....
- .....
- .....

Merci d'adresser votre candidature par e-mail à ....

Illustration 6: grille annonce de poste

**EXERCICE:**

- 1) CRÉEZ UNE ANNONCE POUR UN POSTE À POURVOIR AU SEIN DE VOTRE ENTREPRISE.
  - *CONTENU: FORMULEZ LE TEXTE DE L'ANNONCE*
  - *FORME: ESQUISSEZ L'ANNONCE*
  
- 2) CRÉEZ UN PLAN MÉDIA / PLAN DE DIFFUSION POUR L'ANNONCE: DANS QUELS MÉDIAS SERA-T-ELLE PUBLIÉE ET QUAND?

Quand	Média	Coûts de diffusion

Tableau 1: plan média pour les annonces de poste

- 3) JUSTIFIEZ LE CHOIX DES MÉDIAS:

## 2.5 Sélection du personnel

La sélection du personnel repose sur le profil d'exigences et l'offre d'emploi.

### 2.5.1 La présélection

Il convient d'envoyer à l'ensemble des candidats une réponse provisoire. Un premier examen des candidatures exclut les candidats qui ne sont pas qualifiés pour le poste. Ils reçoivent une lettre cordiale où sont exposés les motifs de refus.

Parmi les candidats professionnellement qualifiés pour le poste, le candidat le plus adapté personnellement est sélectionné ensuite au cours d'entretiens d'embauche. L'**analyse ABC**, facile à utiliser, est recommandée pour une première prise de décision:

candidats **A**: toutes les exigences «obligatoires» et «facultatives» sont remplies ou même surqualifiées;

candidats **B**: toutes les exigences «obligatoires» sont remplies;

candidats **C**: toutes les exigences «obligatoires» ne sont pas remplies (refus immédiat).

L'analyse décisionnelle ou l'analyse d'utilité par critères pondérés (cf. gestion de projet) est un outil utile pour une évaluation approfondie. L'intuition, l'influence subjective, instinctive et émotionnelle sur la décision n'est pas non plus à négliger.

### 2.5.2 Les méthodes d'évaluation indirectes

La première impression visuelle du dossier de candidature, qu'il soit envoyé sous forme postale ou électronique, devrait déjà satisfaire aux exigences du poste. Une présentation impeccable est un must absolu surtout pour les postes du secteur administratif et commercial. Des documents de candidature préparés et présentés avec soin renseignent aussi, dans les professions artisanales, sur les qualités du candidat.

#### Lettre de candidature

La lettre de candidature doit:

- répondre à l'annonce;
- livrer des informations sur le candidat;
- expliquer les motifs de la candidature.

Un style créatif peut être tout à fait souhaitable selon le poste. L'évaluation doit reposer dans tous les cas sur les éléments suivants:

- clarté du contenu;
- structure logique;
- différenciation;
- expression linguistique;
- perfection formelle.

#### Photo

Une photo ne peut être demandée par l'employeur que si l'apparence extérieure joue un rôle important pour le poste à pourvoir.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Aux États-Unis, il est proscrit d'ajouter une photo aux candidatures afin que le sélectionneur ne soit pas confronté à d'éventuels préjugés – souvent latents (par ex. origine ethnique).

En Suisse, il est désormais courant pour les candidats d'ajouter une photo à leur candidature ou lettre de motivation. Les photos donnent une première impression et ont un effet hautement émotionnel. Il est donc souhaitable de ne pas se reposer uniquement sur elle, car elle peut être ancienne et/ou avoir été retouchée numériquement.

De préférence, la photo a été prise dans un studio professionnel et non dans une cabine photo, elle ne doit pas non plus être extraite d'un instantané.

### Grille pour lettre de candidature:

- 1) **Je suis ...**
  - a) Mon plus haut niveau de formation ...
  - b) Ma fonction actuelle ... (par ex. je suis en charge de ...)
  - c) Ma fonction précédente ... (par ex. je m'occupais avant de ...)
- 2) **Trois atouts professionnels**
  - a) Par ex. connaissances produits ...
  - b) Par ex. vente ...
  - c) Par ex. langues ... / IT ..., etc.
- 3) **Trois atouts personnels**
  - a) Toujours sympathique – par exemple ...
  - b) Toujours loyal et ayant le sens du travail en équipe – c'est-à-dire ...
  - c) Esprit d'entreprise et action entrepreneuriale. Je le prouve en ...
- 4) **Mon objectif ... / ma motivation pour cette candidature**
  - a) Ma passion ... Mon plus grand souhait ...
  - b) ... dans votre entreprise ... à ce poste ...

### Curriculum vitae

Le curriculum vitae constitue le cœur de la candidature. Il présente l'ensemble de l'évolution d'un candidat:

- son environnement social;
- sa formation;
- son parcours professionnel (carrière);
- les principes directeurs de son comportement et la mise à profit de ses dons et talents.

La **carrière** peut être conventionnelle avec évolution par étapes ou forcée, éclair («carrière éclair»), par à-coups, en ligne brisée ou sans dynamique.

Lors de l'**analyse du changement de poste**, le moment, le type et les motifs du changement doivent donc être évalués.

Des **lacunes dans un curriculum vitae** doivent attirer l'attention – le candidat essaie-t-il de cacher quelque chose? Il convient d'aborder la thématique au cours d'un éventuel entretien: «Qu'avez-vous fait entre ... et ... ?»

### Certificats

Les **certificats de diplômes de fin d'études** («bulletins de notes») ne sont pas des critères de performance absolus, car le niveau peut fortement varier selon les classes et les établissements. Mais de manière générale, les bonnes notes sont la plupart du temps à considérer positivement, car normalement elles ne peuvent être obtenues dans les formations reconnues par une attitude minimaliste.

En cas de mauvaises notes obtenues dans le cadre de formations récentes, il est judicieux d'aborder le thème au cours d'un éventuel entretien. «Vous avez obtenu votre examen professionnel supérieur avec la note 'suffisant'. Pouvez-vous m'en dire plus à ce sujet?»

Les **certificats d'emploi** (certificats de travail) fournissent des informations sur:

- la durée de l'emploi;
- le type d'activité;
- l'évaluation de la performance;
- l'évaluation du comportement individuel au sein de l'équipe et avec les supérieurs;
- le motif du départ.

Les mentions dans les certificats de travail doivent correspondre à celles du curriculum vitae (durée d'emploi, fonctions, tâches).

Le plus important est l'évaluation des performances et du comportement. Ces indications servent de points de référence pour un éventuel entretien d'embauche.

Les collaborateurs ont **droit** d'exiger à tout moment (par ex. pendant, à la fin et après la fin d'un rapport de travail) un certificat de leur employeur. La période limite est de dix ans; un motif pour obtenir un certificat n'est pas nécessaire.

Il est d'usage aujourd'hui de ne pas aborder directement les éléments défavorables, mais de les évoquer par une omission ou une formulation prudente; il ne s'agit pas en effet de compliquer inutilement l'avenir professionnel de l'employé. Le **recours à des périphrases** rend discutable dans ce cas la valeur du certificat.

Les certificats étant formulés en principe sous forme positive, il est important de noter ce qui n'est pas mentionné dans le certificat. Les **omissions** renvoient souvent à des qualités insuffisantes (par ex. manque de leadership, manque de ponctualité). La question du **codage** des certificats fait toujours l'objet de discussions: certains certificats restent – volontairement ou involontairement – codés: des attributs comme «toujours ...», «très ...» sont, dans ce cas, une quasi garantie de l'existence réelle de la compétence visée. A contrario, une formulation telle que «... a effectué ses tâches» indique un manque d'engagement ou une qualité de travail insuffisante.

La **loi** (art. 330a du Code des obligations) exige de décrire de manière complète et transparente la performance et le comportement des employés à qualifier au moyen du certificat de travail. Un employeur qui omet des faits importants dans le certificat (par ex. détournement) peut être **tenu à des dommages-intérêts** à l'égard du futur employeur.

Des omissions dans l'évaluation ou des incertitudes à l'examen des certificats devraient être clarifiées par des questions posées au rédacteur. Pour des raisons d'équité, il convient, dans ce cas, de demander l'accord du candidat.

#### **Conseil:**

Vous avez affaire à un employeur 100% satisfait lorsqu'il écrit dans le certificat de travail ou d'apprentissage «*Nous regrettons votre départ et nous serions heureux de vous employer à nouveau ...*», «*Nous vous recommandons sans aucune réserve à votre nouvel employeur ...*»

On distingue les types de certificats de travail suivants:

- le **certificat de travail** (nommé également certificat qualifié ou certificat complet). Il est établi en cas de résiliation du contrat de travail selon l'art. 330a du Code des obligations);

- le **certificat intermédiaire** (analogue au certificat de travail) est établi sur demande du collaborateur pendant la durée d'emploi (par ex. en cas de changement de supérieur, volonté de changement);
- le **certificat d'apprentissage** est établi à la fin de la formation selon l'art. 346a du Code des obligations);
- l'**attestation de travail**: certificat de travail simple sans mention des performances ni du comportement – la plupart du temps après de très courtes périodes d'emploi. Il est recommandé d'aborder les attestations de travail lors de l'entretien d'embauche ou auprès des référents.<sup>1</sup>

## Google

Il est courant aujourd'hui de «googliser» les candidats; rien ne s'oppose à cela. Les candidats doivent eux-mêmes veiller à une «identité Internet» impeccable. Un profil professionnel sur [www.xing.com](http://www.xing.com) et / ou [www.linkedin.com](http://www.linkedin.com) est à ce titre plus utile que des photos de soirée sur Facebook.

## Références

Des références sont souvent citées par les candidats dans le curriculum vitae, ce qui n'est plus aujourd'hui un impératif. L'employeur ou le recruteur décide, après analyse des documents de candidature, s'il souhaite contacter telle ou telle référence.

Les références sont très utiles lors du processus de sélection pour se faire une image plus détaillée du candidat.<sup>2</sup>

### Points importants pour la **demande de références**:

- demander au préalable au candidat s'il a informé le référent que vous avez prévu de le contacter. Dans le cas contraire, il convient au candidat de le faire;
- avant l'entretien, écrire mot pour mot les questions à poser et prendre des notes pendant l'entretien;
- annoncer l'entretien de référence afin que le référent puisse vous rappeler (confidentialité!).

### Points importants pour la **transmission de références**:

- Des références ne peuvent être transmises qu'avec l'accord de l'intéressé et uniquement concernant le comportement au travail;
- Lors du départ, il convient de préférence de faire signer une autorisation correspondante au collaborateur qui quitte l'entreprise et de la déposer dans le dossier RH;
- Il est recommandé avant de transmettre des références d'étudier le dossier RH et de clarifier des incertitudes éventuelles avec le supérieur hiérarchique alors en charge.

Les **références de particuliers** sont souvent des «références qui en imposent» et les personnes mentionnées (la plupart du temps des personnalités marquantes) ne connaissent souvent le candidat que de manière superficielle. La mention de telles références et l'usage trop marqué du «name-dropping» (citer des connaissances de renom) se révèlent plutôt contreproductifs pour l'entretien.

---

<sup>1</sup> En plus du certificat de travail, l'employé peut toujours exiger une attestation de travail s'il n'est pas d'accord avec la formulation utilisée. IMPORTANT: les motifs de résiliation du rapport de travail ne doivent pas être évoqués sur l'attestation de travail.

<sup>2</sup> Bases légales relatives aux références cf. art. 328 du Code des obligations, art. 12 al. 2b et c et art. 8 de la Loi sur la protection des données.

## Tests

Certains tests peuvent être très utiles pour vérifier des aptitudes essentielles avant l'embauche:

- **tests d'aptitudes** (par ex. jouer une brève séquence d'achat, faire écrire un e-mail, etc.);
- **tests de performance** (test d'intelligence, test de calcul, test de langue, etc.);
- **tests de personnalité** (comportement social, attitude intérieure, etc.).

## Évaluation / Assessment Center (AC)

Ensemble complexe de tests et simulations divers permettant d'évaluer les aptitudes suivantes: aptitude à s'imposer, orientation en fonction des objectifs, résistance, capacité de décision, aptitude à gérer les conflits, esprit de coopération, approche et action systématiques, expressivité et conduite d'entretien. On distingue les **évaluations individuelles** et les **évaluations de groupe**.

Au sein de l'**Assessment Center de sélection**, les mises en situation et tâches demandées représentent les exigences essentielles au succès de la fonction cible à exercer dans l'entreprise. Des procédures de sélection telles que les AC sont, en règle générale, mises en œuvre pour l'embauche à des postes exigeants.

Vous trouverez ci-après une tâche AC type destinée aux cadres (Paschen, Michael; Assessment Center reloaded; in managerSeminare, Heft 197, Bonn, August 2014, p. 66):

## La présentation stratégique

*Que peut faire notre entreprise pour pérenniser à l'avenir son succès sur le marché? Et comment pouvez-vous à ce titre soutenir personnellement l'entreprise? Il est recommandé de donner cette tâche type d'un Assessment Center (AC) de sélection pour cadres avant l'AC afin que les candidats puissent s'y préparer à la maison. Plus le temps de préparation est important, plus les résultats seront révélateurs. Structure classique d'un tel exercice:*

### 1. Évaluation de l'entreprise et du marché

- *Quelles tendances et évolutions centrales observez-vous sur nos marchés ou dans notre secteur?*
- *Quels seront les défis auxquels notre entreprise sera principalement confrontée au cours des prochaines années?*
- *Au regard de votre expérience dans le secteur, pensez-vous que notre entreprise soit bien équipée pour faire face à ces défis?*
- *Où semblons-nous être bien positionnés? Où le positionnement peut-il être encore amélioré?*

### 2. Présentation de ses idées

- *Quelles sont les stratégies et initiatives que souhaitez-vous mettre en œuvre pour remplir le rôle et le poste que vous cherchez à pourvoir chez nous?*
- *Quelles idées et impulsions créatives pourriez-vous apporter dans ce contexte?*
- *Présentez-nous le programme que vous souhaiteriez mettre en œuvre en cas d'embauche.*

### 3. Évaluation de sa propre qualification

- *Quels sont les atouts, expériences et compétences qui vous qualifient tout particulièrement pour cette tâche?*
- *Dans ce contexte, quel besoin de développement identifiez-vous encore vous concernant?*

### Development center (DC)

Le Development Center (DC), davantage dédié à l'analyse du potentiel, décèle et analyse les critères servant d'indicateurs du potentiel pour la carrière visée (principalement carrière de cadre). Les DC relèvent davantage du **développement du personnel** ou de la gestion des talents; ils ne décident pas directement de l'embauche, mais seulement du type de promotion futur du candidat ou collaborateur. Les DC prennent le caractère d'événements de réseautage avec possibilités de créer des contacts pour les collaborateurs à fort potentiel et les décideurs.

### Expertise graphologique

La graphologie n'est pas reconnue scientifiquement. L'écriture permet cependant de tirer certaines conclusions sur les traits de personnalité ou le caractère d'une personne. Comme les autres outils de sélection, elle ne doit pas être surévaluée, mais employée uniquement comme outil d'aide à la prise de décision. Le graphologue a besoin pour son expertise:

- d'une page A4 écrite à la main (au stylo à bille!) avec du texte écrit en continu;
- des indications sur l'âge, le sexe, éventuellement le fait d'être gaucher, maladies, formation et activité professionnelle;
- description précise du poste et de ses exigences et responsabilités;
- informations sur l'entreprise et sa culture.

Le candidat doit donner son **accord** à la réalisation d'une expertise graphologique (droit de la personnalité!). Si dans le cadre de l'offre d'emploi, un échantillon d'écriture est demandé comme partie intégrante des documents de candidature, le fait de joindre un papier de ce type vaut pour accord du candidat.

### Mises en situation et journées d'essai

Selon le secteur, la demande d'une mise en situation/d'un exemple de travail (par ex. publications, textes, photos, jeu de rôles dans la vente) ou une journée d'essai en entreprise (surtout pour les personnes venant d'autres milieux professionnels!) aident à la sélection.

## 2.5.3 L'entretien d'embauche

De nos jours, une embauche n'est plus envisageable sans un ou deux entretiens d'embauche. Ils donnent une image plus précise des particularités du candidat, notamment de ses compétences et aptitudes, atouts et faiblesses. En outre, le supérieur veut également s'assurer qu'il s'entend bien et qu'il a une bonne intuition vis-à-vis de son futur collaborateur. Si seuls des critères objectifs doivent jouer un rôle dans la sélection du candidat, une bonne entente interrelationnelle est un atout certain.

Lors de l'entretien, de nouvelles opportunités sont offertes au candidat pour se présenter en tant qu'être humain, futur collaborateur et partenaire de tâches communes.

Le **désavantage** des entretiens est qu'ils ne permettent pas de comparer avec exactitude les résultats. Pour cette raison, un **entretien structuré et aussi constant que possible** est conseillé pour tous les candidats du round de candidatures.

Pour les postes importants, un **deuxième entretien d'embauche** est réalisé. La deuxième impression est plus pragmatique et donne le plus souvent des impressions tout à fait différentes que le premier entretien, car l'effet d'attente lié aux documents de candidature et à la première impression n'est plus aussi fort.

### Préparation à l'entretien individuel

- Étude des documents RH.
- Tenir prêt le matériel de démonstration pour le candidat.

- Informations à l'intention du candidat (système de rémunération, temps de travail, poste, présentation éventuelle des supérieurs et des collègues, possibilités de promotion et de formation, autres prestations de l'entreprise pour ses collaborateurs, principes de direction).
- Ligne directrice pour l'entretien avec questions bien formulées.
- Le candidat doit se sentir à l'aise: informer tous les collaborateurs qui seront en contact avec lui lors de sa visite au sein de l'entreprise.
- Réserver suffisamment de temps, pas d'activité intense avant l'entretien; dévier les appels entrants vers un autre téléphone, etc.
- Les frais de l'entretien d'embauche (par ex. frais de déplacement) du/de la candidat-e devraient être pris en charge.
- Dans tous les cas, un lieu situé en dehors de l'entreprise est souhaitable pour l'entretien (agence de recrutement, salle de conférence d'un hôtel).

### Questions autorisées

Quelles sont les questions autorisées ou pas (cf. Hermann & Pifko, 2009, p. 123)?

- Les candidat-e-s doivent livrer des **informations essentielles au poste**. En d'autres termes, des questions ayant trait à leur formation, expérience, objectifs professionnels, etc. peuvent être posées.
- D'autres questions surtout d'**ordre privé** (environnement, dettes, planning familial, etc.) peuvent rester sans réponse. Pour ces questions, un «mensonge de circonstance» est même autorisé. On en déduit que ce sont des questions à ne pas poser.
- Les candidats ne sont tenus de livrer des renseignements concernant leur **état de santé** que si ces problèmes de santé peuvent mettre en danger la vie d'autrui au travail (également les faiblesses d'ordre psychique telles que vertige, épilepsie, etc.).

### EXERCICE:

FORMULEZ UNE LISTE DE QUESTIONS ADÉQUATES ET AUTORISÉES POUR UN ENTRETIEN D'EMBAUCHE – DE PRÉFÉRENCE DANS UN ORDRE SIGNIFICATIF.

## Entretiens d'embauche: catalogue de questions

Vous trouverez ci-après des questions que vous pouvez poser au cours des entretiens d'embauche, en fonction des cas et des besoins, et auxquelles les candidats devraient se préparer:

- *pourquoi voulez-vous travailler chez nous?*
- *en quoi notre annonce a-t-elle particulièrement attiré votre attention?*
- *pourquoi nous avez-vous envoyé une candidature spontanée?*
- *quels sont vos atouts?*
- *quelles sont vos faiblesses?*
- *êtes-vous flexible?*
- *supportez-vous une charge de travail importante?*
- *comment évaluez-vous votre aptitude à la communication?*
- *à quoi veillez-vous tout particulièrement dans le cadre de la gestion de la relation clientèle?*
- *comment jugez-vous votre potentiel de développement?*
- *quelles qualités appréciez-vous chez vos supérieurs, vos collègues de travail?*
- *comment évaluez-vous votre aptitude à travailler en équipe? Exemple?*
- *qu'entendez-vous par loyauté au travail?*
- *pourquoi avez-vous quitté votre dernier emploi?*
- *(en cas de chômage) Comment avez-vous vécu votre licenciement?*
- *(en cas de chômage) Qu'avez-vous fait pendant votre période de chômage?*
- *aviez-vous un problème de dépendance?*
- *quels sont vos objectifs professionnels?*
- *quelles sont vos attentes en matière de formation continue?*
- *quelle est la position de votre famille, conjoint·e par rapport à vos plans?*
- *à partir de quand êtes-vous disponible / pourriez-vous prendre vos fonctions?*
- *quels sont vos hobbies? Faites-vous partie d'un club?*
- *quelles sont vos prétentions salariales?*
- *avez-vous encore des questions à nous poser?*

## Les questions qui (normalement) ne doivent pas être posées

Les personnes conduisant l'entretien ne sont autorisées à vous poser que des questions ayant trait à la performance de travail. Vous trouverez ci-joint quelques questions de ce type et leurs réponses possibles:

- a) Questions relevant du **domaine privé**:  
*Cette question concerne ma vie privée, je me permets de ne pas y répondre. Merci de votre compréhension.*
- b) En cas de questions concernant une **maladie** ou un **handicap**, nous n'êtes tenu·e de fournir des informations qui si la maladie ou le handicap limite l'exercice de votre future tâche:  
*ma condition physique et psychique me permet d'exécuter pleinement les tâches demandées.*
- c) Si vous êtes **enceinte**, vous n'êtes tenue d'en informer l'employeur que s'il vous est totalement impossible d'exercer le travail enceinte (professeure d'une discipline sportive, danseuse, etc.)

Tel est le cas si on vous pose cette question. Sinon la jurisprudence prévoit le «droit de mentir en légitime défense»: *non*.

- d) S'il vous est demandé·e comment vous faites face à vos **obligations familiales** parallèlement à votre travail, montrez-vous compréhensif·ve par rapport à la question et dites clairement comment vous pensez vous organiser. Montrez que vous êtes une personne indépendante et consciente de vos responsabilités:

*Je comprends très bien que vous me posiez cette question. J'ai tout à fait conscience de ce défi, j'en ai déjà discuté et j'ai déjà tout planifié en détail avec mon entourage.*

#### Questions compétentes et adaptées que les candidats peuvent poser au cours de l'entretien

- *Quel est le profil de la personne idéale pour ce poste – Sur quels points me ressemble-t-il, sur quels points non?  
Qui était auparavant à ce poste? Pourquoi la personne a-t-elle quitté le poste?*
- *Comment cette fonction a-t-elle évolué au fil des ans?*
- *Qu'est-ce que vous trouvez de passionnant dans ce travail pour l'entreprise?*
- *Pouvez-vous décrire comment se déroulerait une journée type si j'étais à ce poste?*
- *À qui dois-je rendre compte à ce poste? Comment les personnes sont-elles réparties sur les différents niveaux et équipes?*
- *Quels sont les principaux défis pour une personne en charge de ces rôles?*
- *Comment mesurez-vous le succès au sein du département et de l'entreprise?*
- *Comment décrieriez-vous votre culture d'entreprise?*
- *Pourrais-je rencontrer les personnes avec lesquelles je travaillerais ou auxquelles je devrais rendre compte?*
- *Quelles sont les compétences relationnelles (soft skills) nécessaires pour exercer cette fonction avec succès?*
- *Y a-t-il un calendrier fixé pour la décision et quand pourrai-je compter sur une réponse à ma candidature?*
- *Quelles sont les principales qualités permettant de réussir au sein de votre entreprise?*
- *Comment assurez-vous le développement professionnel de votre équipe?*
- *Quels sont les défis à relever par l'entreprise et que fait votre département pour y faire face?*
- *Où voyez-vous votre entreprise dans trois ans et comment mon rôle potentiel pourrait-il contribuer à cet objectif?*
- *Où dans l'entreprise peut-on apporter de nouvelles idées et propositions avec le plus d'efficacité?*
- *Quel est le taux de fluctuation et que fait l'entreprise pour le réduire?*
- *Y a-t-il un autre point important pour comprendre ce poste, que nous n'avons pas encore abordé?*

## Conduite d'entretien: technique et psychologie

Au cours des entretiens, il convient de respecter les points formels suivants:

- **Noter l'asymétrie de la situation d'entretien:**  
la plupart du temps, l'un des interlocuteurs est plus stressé que l'autre.
  
- **Créer une ambiance décontractée et établir le contact:**  
cela permet de garantir la fluidité de l'entretien, les informations circulent et cela permet de recueillir des impressions.
  
- **Ouverture de l'entretien:**  
l'interviewer dit quelques phrases introductives.
  
- **Focalisation sur le candidat:**  
la part du candidat à l'entretien doit être supérieure à celle de l'interviewer (dans le cas idéal 80%); une participation active et intéressée et une écoute attentive permettent de donner au candidat un rôle actif.
  
- **«Principe du forage»:**  
utiliser des mots-clés et poser des questions d'approfondissement jusqu'à ce que les réponses quasi «jaillissent» de la bouche du candidat.
  
- **Formes de questions:**
  - **questions (fermées) structurées** – Elles mettent la pression sur le candidat et permettent de prendre le contrôle de l'entretien (**questions de sondage**);
  - **questions (alternatives) semi-structurées** – Attention – il peut s'agir aussi de questions pièges;
  - **questions (ouvertes) non-structurées** – Elles détendent la conversation et étendent la thématique.
  
- **Dresser un protocole des mots-clés:**  
Au cours de l'entretien, il convient de dresser un protocole simple des mots-clés. Le cas échéant, il est aussi possible d'écrire quelques phrases mot pour mot. Aussi tôt que possible après l'entretien, il convient de formuler ses impressions par écrit avant qu'elles ne s'effacent. L'avantage est en outre de pouvoir se concentrer à nouveau sur le candidat et de comparer les impressions entre candidats.
  
- **Durée et conclusion de l'interview:**  
L'entretien dure aussi longtemps que nécessaire, mais **pas plus de deux heures**. Prévoir suffisamment de temps!  
L'entretien doit **se conclure** de manière conciliante et agréable, mais neutre. Terminer en remerciant le candidat pour sa venue et son intérêt et l'informer de la poursuite des événements. Le candidat n'attend pas un **avis** immédiat, mais un signe ou un indice concernant ses chances.  
S'il apparaît indubitable, au cours de l'entretien, que le candidat n'est pas adapté au poste, il est possible de le lui dire avec tact et en lui donnant éventuellement un conseil d'orientation professionnelle.

## Évaluation de l'entretien

Les observations doivent être analysées immédiatement après l'entretien et consignées par écrit. Il convient de tenir compte des critères suivants:

- densité des informations: rapport entre contenu et volume de paroles;
- mode d'expression: renseigne sur le sens du contact du candidat et son empathie;
- analyse de la réaction aux questions et des options exprimées.
- attitudes défensives
  - Défense passive: timidité, complaisance extrême, discrétion, comportement enfantin («rôle de l'enfant»), trop de charme, parle trop.
  - Défense active: esbroufe, arrogance (démonstration de supériorité), agressivité, apparence autoritaire (démonstration de pouvoir), attitude blasée («au-dessus de tout»), distance respectueuse, grande sophistication, intellectualisme (par ex. emploi de nombreux mots étrangers).
- rôle: dans quelle mesure le candidat joue-t-il un rôle et dans quelle mesure est-il authentique?
- communication non verbale – souvent plus importante que la parole prononcée, elle agit au niveau inconscient (seul l'œil expérimenté y fait particulièrement attention):
  - mimique;
  - gestuelle;
  - posture, attitude.
- élocution – permet d'en déduire des aptitudes intellectuelles telles que flexibilité, affectivité, caractère, etc.:
  - mise en relief – plus la mise en relief est importante, plus l'intelligence est vive;
  - intonation – plus l'intonation est mélodieuse, plus les émotions sont importantes;
  - rythme – plus le rythme est libre, plus il est mobile et débridé;
  - débit – plus le débit est rapide, plus il est vivant.

## Erreurs d'évaluation courantes

Principales sources d'erreurs dans l'évaluation des entretiens:

- **erreurs d'ordre intellectuel** (par ex. généralisations, attentes, préjugés liés aux avis de tiers, surévaluation d'observations spécifiques ou effet de halo);
- **erreurs d'ordre émotionnel** (par ex. sympathie, erreurs de contraste, aversion vis-à-vis d'autres ethnies, interprétations des symboles par ex. nez crochu = sorcière, mains larges = paysan);
- **état d'esprit de l'interviewer** (on est moins critique avant les jours fériés ou les vacances);
- **effet de contraste** (un candidat moyen laisse une trop bonne impression après un ou plusieurs mauvais candidats);
- **séquence d'informations** (une image globale positive du candidat se forme trop tôt après une séquence d'informations positives au début);
- **récompense ou punition** (le candidat peut lire d'après la mimique de l'interviewer s'il est d'accord ou pas avec ses déclarations – «calibrer» - et le «caresser dans le sens du poil»).

### Éviter des erreurs d'évaluation

En étant **sensibilisé** à l'ensemble de ces points avant l'entretien, l'interviewer peut réduire les erreurs d'évaluation en **acquérant de l'expérience**, en ayant recours à un **deuxième entretien** et en faisant **appel à une deuxième ou troisième personne** lors de l'entretien.

Une **grille de critères** peut également se révéler utile, appliquée à tous les entretiens et n'énumérant que quelques caractères comme par ex.:

- apparence;
- dynamisme;
- détermination;
- agilité intellectuelle;
- convivialité et esprit d'équipe;
- qualification professionnelle.

#### 2.5.4 La décision d'embauche

Le supérieur hiérarchique est toujours celui qui prend la décision d'embauche définitive. Le conseiller en gestion du personnel et/ou le supérieur direct l'assistent.

La décision est finalement prise suite à l'évaluation des critères suivants:

- documents de candidature;
- entretiens d'embauche;
- références;
- éventuellement expertises, tests, évaluations;
- éventuellement jour d'essai;
- éventuellement examen médical.

Les résultats et impressions issus de ces outils de sélection sont évalués sous forme de critères et comparés (par ex. analyse d'utilité). La liste de classement ainsi élaborée permet d'établir le candidat le mieux en adéquation avec le profil d'exigences.

Une décision positive est communiquée personnellement au candidat. Les décisions négatives sont également communiquées par téléphone et justifiées ouvertement. La lettre de refus peut ainsi alors être brève et se référer à l'entretien téléphonique. Les documents de candidature sont renvoyés au candidat avec la lettre de refus.<sup>1</sup>

### EXERCICE:

SIMULEZ UN ENTRETIEN D'EMBAUCHE DANS LE CADRE D'UN JEU DE RÔLES. UNE FOIS UN PREMIER RÔLE EFFECTUÉ, PERMUTEZ LES RÔLES DE «SUPÉRIEUR» ET «CANDIDAT».

NOTEZ ICI VOS CONCLUSIONS:

.....

---

<sup>1</sup> Les expertises graphologiques ou médicales établies par l'employeur ou commandées par ce dernier ainsi que les résultats de test et les références obtenues sont la propriété de l'employeur.

### 3. Intégration / conseil / coaching des collaborateurs (B 2)

#### 3.1 Rôles des directeur-ric-e-s d'école d'une discipline sportive

Quels rôles le directeur d'école d'une discipline sportive doit-il/peut-il jouer:

**Supérieur hiérarchique?**

Comment le formuleriez-vous au cours d'un entretien avec votre collaborateur?

.....

**Instructeur?**

Comment le formuleriez-vous au cours d'un entretien avec votre collaborateur?

.....

**Conseiller?<sup>1</sup>**

Comment le formuleriez-vous au cours d'un entretien avec votre collaborateur?

.....

**Coach?<sup>2</sup>**

Comment le formuleriez-vous au cours d'un entretien avec votre collaborateur?

.....

**Collègue (de travail)?**

Comment le formuleriez-vous au cours d'un entretien avec votre collaborateur?

.....

**Ami?**

Comment le formuleriez-vous au cours d'un entretien avec votre collaborateur?

.....

**Thérapeute?**

Comment le formuleriez-vous au cours d'un entretien avec votre collaborateur?

.....

<sup>1</sup> **Conseil:** *Je te conseille.*

<sup>2</sup> **Coaching:** *Aide-moi à le faire moi-même* (cf. Maria Montessori).

### 3.1.1 Exercice «Mon rôle en tant que directeur·rice d'école d'une discipline sportive»

*Au cours de cet entretien, je souhaite t'expliquer mon rôle en tant que directeur de cette école de sport:*

- 1) *Je suis ton supérieur hiérarchique. Cela signifie que ...*
  
- 2) *Je suis également ton instructeur. Par exemple ...*
  
- 3) *Je suis ton conseiller. Supposons que ...*
  
- 4) *Je me considère comme ton coach. Cela signifie que ...*
  
- 5) *Je suis, comme tous au sein de l'équipe, ton collègue de travail. Cela signifie que ...*
  
- 6) *Je ne peux pas être ton ami. Cela signifie que ...*
  
- 7) *Je ne suis pas non plus un thérapeute ou similaire. Supposons que ...*

### 3.2 Exercice «Ce qui t'attend chez nous»

Préparez l'un des premiers entretiens avec le·a nouveau·elle collaborateur·rice:

*Au cours de cet entretien, je vais t'expliquer ce qui t'attend chez nous:*

1) *Mon objectif personnel en tant que directeur d'école d'une discipline sportive ...*

2) *Mes valeurs:*

3) *Ma promesse:*

4) *Ce que je peux t'offrir:*

5) *Ce à quoi tu peux contribuer:*

6) *Nos outils et mesures en matière de gestion du personnel:*



### 3.4 Management-by-Objectives MbO

Dans le cadre du modèle de direction Management-by-Objectives (MbO), les supérieurs conviennent avec les collaborateurs ...

- d'**objectifs fonctionnels** (objectifs mesurables quantitativement, par ex. objectifs de chiffre d'affaires)

et / ou

- d'**objectifs comportementaux** (objectifs observables, par ex. respect des normes lors d'un entretien de vente)

Par la suite, la satisfaction aux objectifs doit être **demandée**, **contrôlée** et **évaluée** par le supérieur.

#### 3.4.1 Objectifs fonctionnels

On a souvent recours à la formule SMART pour formuler des objectifs fonctionnels.

<b>S</b> pecific	clair et sans ambiguïtés
<b>M</b> easurable	mesurable
<b>A</b> chievable	réaliste et réalisable
<b>R</b> esult-oriented	orienté sur les résultats, décrit le résultat / output et non l'activité
<b>T</b> ime-related	lié à un délai

Exemples: .....

### 3.5 Instruction de comportement en cinq étapes

#### 1) **Expliquer**

Le partenaire expérimenté A explique au partenaire B quel est le comportement approprié dans une situation donnée et pourquoi.

#### 2) **Faire une démonstration**

Variante de jeu de rôles: le partenaire A joue le collaborateur; le partenaire B joue le client.

Variante d'observation: le partenaire A montre au partenaire B le comportement à adopter au contact avec la clientèle.

#### 3) **Faire jouer le rôle**

Variante de jeu de rôles: le partenaire B joue le collaborateur; le partenaire A joue le client.

Variante d'observation: le partenaire B joue le comportement à adopter au contact de la clientèle, A observe.

#### 4) **Corriger et encourager**

Corrections et encouragement mutuels:

Le formateur demande d'abord «Qu'aurais-je pu faire de mieux ou faire autrement?»

Puis le formateur donne son feedback aux collaborateurs (fait d'abord l'éloge de ce qui a été bien fait puis corrige ce qu'il peut améliorer ou faire autrement).

#### 5) **Définir un comportement cible**

Le partenaire A demande au partenaire B:

*Tu te comporteras ainsi à l'avenir dans de telles situations?*

*Tu feras comme cela à l'avenir? etc.*

### 3.6 Définition par oral des objectifs grâce au «Future Pacing»

- 1) *Quand pourras-tu la prochaine fois mettre en pratique le comportement appris?*
- 2) *Comment sais-tu que c'est le moment? Comment reconnais-tu la situation?*
- 3) *Que diras-tu ou feras-tu en premier?*
- 4) *Pourquoi cela est-il important?*
- 5) *Tu t'efforceras désormais de te comporter toujours ainsi dans de telles situations? Promis?*

### 3.7 Mandat de travail

Les mandats de travail se limitent à des tâches concrètes définies dans un délai déterminé et qui sont formulées selon le modèle suivant (exemple «magasin»)

- 1) *Remplis les rayons à l'aide des marchandises. Veille à ce que ...*
  - a. *les étiquettes soient toujours tournées vers l'avant, en direction du client.*
  - b. *les marchandises soient classées par date limite d'utilisation.*
- 2) *Je te montre comment faire avec cet exemple.*
- 3) *Explique-moi avec tes mots comment tu as compris ce mandat que je t'ai confié.*
- 4) *Montre-moi comment tu fais.*
- 5) *À 11h00, je viendrai voir comment tu as avancé.*

**Exemples tirés d'écoles de sport:**

### 3.8 Délégation de tâches

La délégation de tâches implique le transfert de travaux et tâches dans un délai déterminé ou non, sous forme de compétence ou de responsabilité. La délégation de tâches est plus exigeante et en règle générale plus complexe qu'un mandat simple. Elle peut se formuler ainsi:

- 1) *Je te confie la responsabilité à partir d'aujourd'hui de remplir les rayons avec les marchandises (jusqu'à la fin du mois).*
- 2) *Veille à ce que ...*
  - a. *le poids visuel de la marchandise soit toujours garanti – c'est-à-dire que le rayon soit toujours rempli*
  - b. *les marchandises soient classées par date limite d'utilisation*
  - c. *les étiquettes soient toujours tournées vers l'avant en direction du client*
- 3) *Explique-moi avec tes mots comment tu as compris le mandat que je t'ai délégué.*

**Exemples tirés d'écoles de sport:**

## 4. Réalisation d'entretiens d'évaluation (B 3)

### 4.1 Entretiens individuels réguliers

Nous identifions à temps les conflits et problèmes en nous entretenant régulièrement avec les collaborateurs. Le mieux est de prévoir des **entretiens individuels mensuels** selon le modèle suivant:

- 1) Démarrage
  - a) *Comment cela se passe?*
  - b) *Avec les clients?*
  - c) *Avec l'équipe?*
  - d) *De manière générale dans l'établissement?*
  - e) *Comment perçois-tu notre collaboration?*
  
- 2) Compliments et éventuellement feedback correctif sur des situations / comportements concrets

#### 4.1.1 Demander un feedback est aussi un devoir

Demandez de temps en temps à vos collaborateurs leur feedback – et soyez prêt à recevoir des critiques:

- *Comment percevez-vous notre collaboration?*
- *Y a-t-il quelque chose que je pourrais améliorer ou faire autrement?*
- *Merci de me le dire si tel est le cas. Promis?*
- *Merci de me l'avoir dit.*
- *J'en prends note.*
- *Év.: Je suis désolé-e. Je vous comprends.*
- *Ça te va? Où tu veux en reparler? Je vais y réfléchir. Etc.*

#### 4.1.2 Recevoir un feedback

- Écoute active: montrer de l'intérêt, faire preuve d'empathie (*Ah ... Hhm ... je comprends ...*)
- Paraphraser: poser des questions en interprétant (avec beaucoup de prudence!): *Si je comprends bien, ...*
- Remercier!

Selon la situation, ne pas prendre tout de suite position ou ne pas du tout prendre position: *On en reparle un autre jour?*

**Règle de base pour une bonne culture du feedback:**

***Nous remercions pour le feedback donné (également de nos clients) et nous nous donnons des feedbacks!***

Une telle culture du feedback répond également au principe de plus en plus répandu de direction latérale (feedback collégial, gestion sans fonction de direction).

#### 4.1.3 Donner un feedback correctif

- Utiliser des formules commençant par je!
- Formuler de manière concrète et précise!
- S'orienter sur l'avenir!
- Un feedback n'est jamais une sanction!
- Mettre des mots sur les émotions ressenties!

#### **Le feedback doit permettre et encourager un comportement ciblé à l'avenir**

*Il est plus facile d'accepter un conseil qu'une critique.*

*Il est plus facile d'accepter une suggestion qu'un conseil.*

*Il est plus facile d'accepter un souhait qu'une suggestion.*

(Ben Furmann)

Conseil: préparez le feedback correctif adressé au collaborateur selon le schéma suivant en cinq étapes et ne donnez un feedback que lorsque vous êtes détendu-e. Et jamais devant d'autres personnes!

1. **Timing:**  
*Est-ce que tu as un peu de temps? Est-ce que je peux te parler de quelque chose?*
2. **Comportement inapproprié:**  
un comportement inadéquat est formulé avec précision sous forme de message commençant par JE:  
*J'ai constaté ... (etc.)*
3. **Conséquence du comportement inapproprié:**  
les conséquences inadéquates sont décrites:  
***Cela a pour conséquence que ...**      **... car j'accorde de l'importance à ce que ...***
4. **Comportement visé**  
formuler le comportement souhaité sous forme de souhait personnel ou de possibilité:  
***Je te conseille ... Je souhaite ... Merci de ...** etc.*
5. Demander son **engagement:**  
***Est-ce que tu peux faire cela pour moi? Est-ce que tu peux changer cela? Est-ce que tu te comporteras ainsi à l'avenir?** (etc.)*

Illustration 7: grille d'entretien pour un feedback correctif

#### **Jeux de rôles:**

Par exemple: donner un feedback sur des commentaires négatifs de la clientèle.

## 4.2 S'imposer

Il existe des situations où les supérieurs hiérarchiques doivent s'imposer. Pour cela, il convient de suivre le modèle rhétorique suivant:

- **Je te comprends.**
- **Mais comprends aussi ma situation.**
- Brève explication présentant les motifs pour lesquels il convient de respecter la consigne: (...)
- **Merci pour ta collaboration.**

En cas de comportement récalcitrant (résistance), répéter plusieurs fois la même chose. Si nécessaire «laisser» le collaborateur et reprendre l'entretien ultérieurement. En cas de refus persistant de respecter la consigne, **transmettre le cas à l'échelon supérieur** et, le cas échéant, sanctionner jusqu'au licenciement.

Exemple:

## 4.3 Définition des objectifs comportementaux

Partenaire A: .....

Partenaire B: .....

1) Situation:

2) Comportement:

3) Pourquoi:

4) Jusqu'à quand:

5) Contrôle:

## 4.4 Discuter de l'évolution négative d'un collaborateur

### 4.4.1 Analyser le problème

- 1) *Je souhaite m'entretenir / parler avec toi. Quelque chose me préoccupe.*
  
- 2) *Je constate que ... (évolution négative, changement)*
  
- 3) *Comment cela se fait-il? Quelle en est la raison? Qu'en penses-tu?*
  
- 4) *Questions de clarification: Qui ...? Quand ...? Comment cela se passe depuis ...? Etc.*
  
- 5) *Ce que je vois pour le défi suivant: ...*

#### 4.4.2 Définition d'un objectif de développement personnel

Exemples d'objectifs de développement personnels:

- «améliorer le contact avec la clientèle, les collaborateurs, etc.»
- «vivre plus sainement»
- «arrêter de fumer»
- «faire plus de sport»
- «se motiver»
- etc.

Un objectif de développement est formulé dans le cadre d'un entretien individuel structuré avec les questions suivantes et noté par écrit:

- 1) ***Que souhaites-tu atteindre? Quel est ton objectif? Qu'est-ce qui doit changer?***  
(Formuler sous forme positive!)

Exemple:

- 2) ***Comment sais-tu que tu as atteint cet objectif? Qu'est-ce qui change? À quoi le reconnais-tu? Que peux-tu voir? Que peux-tu entendre? Que ressens-tu quand tu y penses?***

Exemple:

- 3) ***Peux-tu atteindre toi-même l'objectif? Qui peut te soutenir ou quoi?***

Exemple:

- 4) ***Pourquoi cela est-il important pour toi d'atteindre cet objectif?***

Exemple:

- 5) ***À partir de quand et pour quand veux-tu l'atteindre?***

Exemple:

- 6) ***Qu'est-ce qui doit encore changer et ne doit pas changer pour que tu atteignes ton objectif?***

Exemple:

## 5. Administration du personnel (B 4)

### 5.1 Modèles de durée du travail

Un modèle de durée du travail constitue l'aide la plus importante pour permettre le bon déroulement d'un processus de travail, par exemple de la production.

Le modèle de durée du travail régit le schéma de positionnement et la répartition de la durée du travail. Il constitue le modèle permettant de réglementer concrètement la durée de travail de l'employé. En règle générale, une convention collective constitue le cadre des modèles de durée du travail au sein de l'entreprise ou, s'il fait défaut, le contrat de travail. La loi sur la durée du travail et les directives européennes constituent une autre enveloppe de mesures.

La durée du travail à accomplir est définie sur la base des nécessités opérationnelles, dans le cadre d'un modèle de durée du travail. Vous trouverez ci-après les **modèles de durée du travail** de A à Z:

#### **Durée de travail variable axée sur les tâches**

Contrairement à la réglementation sur les horaires flexibles qui prévoit systématiquement une présence sur la base de blocs horaires, l'affectation des ressources est axée sur l'accomplissement des tâches ou les exigences de la clientèle. Il n'y a pas de durée de travail hebdomadaire fixe.

#### **Système de menus**

Les employés peuvent choisir librement leur durée de travail individuelle selon un modèle de menus (par ex. 30 à 40 heures par semaine) et gagnent plus ou moins, selon l'option choisie.

#### **Système modulaire**

Des modules horaires sont privilégiés: l'employé peut choisir entre des modules journaliers, hebdomadaires, mensuels et annuels. Il est possible de choisir le positionnement des unités de travail par jour. Les salariés ou les groupes peuvent composer individuellement leurs modules. Cette forme permet de dissocier le temps de travail de l'employé du temps de travail réglementaire.

#### **Semaine flexible de quatre jours**

La semaine flexible de quatre jours s'élève dans ce cas à 80% de la durée normale du travail. Selon l'utilisation des capacités au sein de l'entreprise et les besoins des collaborateurs, il est possible de travailler entre 0 et 6 jours.

#### **Horaire de travail mobile**

L'horaire flexible s'étend en règle générale du lundi au vendredi, de 6h00 à 20h00. L'horaire flexible définit les heures de travail et de contact (par ex. blocs horaires de 9h00 à 11h00 et de 14h00 à 16h00).

#### **Job sharing**

Le job sharing ou partage de poste est un modèle d'organisation du travail qui considère la réglementation horaire comme un aspect parmi d'autres. Un poste est réparti sur deux ou plusieurs personnes. Il existe diverses formes de partage de poste:

- **Job pairing**

Dans cette forme, les intéressés assument conjointement la responsabilité de planifier et d'exécuter une tâche complète. Elle constitue la variante la plus commune en matière de responsabilité partagée.

- **Job splitting**

Les tâches et obligations sont partagées entre les intéressés (par affinité, compétences et

expériences). On définit qui travaille quand et selon quel volume horaire ainsi que les tâches à assumer. Une fois la répartition effectuée, chacun est responsable uniquement des tâches qui lui ont été confiées. Des contrats de travail individuels conventionnels sont possibles.

- **Split level sharing**

Les tâches et obligations sont divisées et distribuées entre des personnes de niveau de qualification différent (par ex. intégration de nouvelles personnes, retraite flexible).

Annualisation de la durée du travail. L'annualisation de la durée du travail prévoit une période de décompte de la durée de travail sur une année entière. Elle doit permettre de garantir un maximum de flexibilité dans l'organisation de la durée du travail. La durée de travail doit être ajustée aux éventuelles variations de la charge de travail intervenant au cours de l'année et aux différents besoins des collaborateur·rice·s.

### **Durée de travail variable axée sur les capacités**

On parle également de **travail sur appel**. Cela implique une disponibilité permanente des employés. Il n'y a pas de garantie de volume ni de revenu de travail minimal défini.

### **Travail de nuit**

Travail entre 23h00 et 6h00

### **Congé sabbatique (vacances de long terme / pause)**

Sortie temporaire du monde du travail pour se détendre et regagner en créativité, pour se former, etc., avec garantie de conserver son emploi.

### **Travail en équipe**

Deux ou plusieurs groupes de salarié·e·s se relayent dans un ordre échelonné et alternant à un même poste d'après un horaire déterminé.

### **Modèle du relais**

Le modèle du relais combine le départ à la carte du monde de travail à l'arrivée à la carte d'apprenti·e·s: les salariés partagent le poste avec les apprenti·e·s dans la dernière phase précédant leur retraite. Ce modèle combine flexibilité opérationnelle et solidarité intergénérationnelle, expérience de longue date et état actuel des connaissances théoriques.

### **Temps partiel**

On comprend par temps partiel l'ensemble des formes de travail comprenant moins d'heures de travail par an que le travail à temps plein. La réduction de la durée s'effectue par jour, par semaine, par mois ou par an. Le travail est effectué en continu ou par intervalles.

### **Télétravail**

Le télétravail concerne des activités exercées par le personnel hors des bâtiments administratifs, permanences, ateliers et chantiers en ayant recours aux moyens de communication publics et appareils techniques correspondants pour exécuter le travail. Il est possible de travailler en télétravail à temps partiel ou à temps plein.

### **Travail temporaire**

Location de personnel (la plupart du temps par le biais d'une agence de travail temporaire) pour, la plupart du temps, une durée déterminée afin de faire face à des pénuries de personnel ou de répondre aux fluctuations de commandes.

### **Réduction du temps plein**

Réduction générale de la «durée normale du travail» (par ex. semaine de 25 heures)

## Autonomie dans l'emploi du temps (souveraineté)

Décision autonome des employés quant à la durée et au positionnement du temps de travail.

## Comptes épargne-temps

Les comptes épargne-temps affichent l'écart entre la durée de travail contractuelle et la durée de travail accomplie (avec soldes d'horaires variables, positifs ou négatifs). Ils sont compensés, en règle générale, au cours de l'année, sous réserve de l'absence de mesures d'économies de temps.

## 5.2 Rémunération

### 5.2.1 Équité salariale

Une rémunération «équitable» du personnel a pour objectif que chaque collaborateur ait le sentiment d'être rémunéré et récompensé de manière équitable au sein de l'équipe, en interne comme en externe, et en fonction du succès de l'entreprise.

Une **politique salariale** doit être définie en accord avec les principales valeurs et stratégies de l'entreprise et servir d'orientation générale à tous les niveaux hiérarchiques pour la fixation du salaire. Le concept LAMOUR a pour objectif de réduire le risque d'arbitraire lors de la fixation du salaire:

- L** eistung (& Verhalten) (Performance et comportement)
- A** nforderung (Exigence)
- M** arktkonformität (Conformité au marché)
- O** rganisationsabsicht (Objectif d'organisation)
- U** nternehmensmöglichkeit (Opportunité d'entreprise)
- R** echt und Ethik (Droit et éthique)

Le principe suivant s'applique «**Salaire égal à prestation égale, exigence égale, responsabilité égale et qualification égale**».

Dans la pratique, l'*expérience professionnelle* et l'*âge* ainsi que l'*origine* («stagiaires moins onéreux en provenance d'Allemagne») et le *sexe* sont des facteurs supplémentaires influençant le salaire.

## 5.3 Systèmes salariaux

### 5.3.1 Définition et évaluation

Un système salarial répond à la question de la répartition du salaire au sein de l'entreprise, dans le respect de la politique salariale définie. Il s'agit d'un concept qui associe l'ensemble des éléments affectant les salaires et qui concrétise les objectifs définis dans le cadre de la politique salariale.

Le système salarial comprend les types de rémunération adaptés et une méthode garantissant l'intégration des composantes salariales visées (part liée au travail, part liée à la performance, etc.) au salaire total.

**Avantages** de l'introduction du système salarial:

- équité salariale interne (par ex. salaire égal à travail égal pour les deux sexes);
- la discussion sur les questions salariales est objectivée (ligne claire en matière de politique salariale; la classification de la rémunération et les opportunités de développement sont transparentes);
- outil polyvalent de gestion du personnel;

- base de comparaisons salariales

**Désavantages** de l'introduction du système salarial:

- frais de lancement;
- frais de gestion;
- chaque évaluation est subjective – même avec un système salarial;
- chaque système limite la flexibilité;
- la transparence est un défi pour les cadres;
- les systèmes salariaux ont peu d'effets sur l'augmentation de la productivité ou les économies de coûts.

**Conditions** garantissant la fonctionnalité du système salarial:

- il doit être accepté par les collaborateurs et supérieurs hiérarchiques;
- les supérieurs hiérarchiques doivent étudier en détail les tâches et performances de leurs collaborateurs;

### 5.3.2 Types de systèmes salariaux

On distingue deux types de systèmes salariaux:

- **Classes de salaires:**

Système salarial fixe qui n'est utilisé aujourd'hui que rarement dans le secteur privé: différentes classes de salaires sont attribuées aux collaborateurs. Les classes de salaires correspondent au degré de difficulté de la tâche, déterminée à partir de l'évaluation du poste. Le salaire augmente avec l'ancienneté, sur la base de l'expérience professionnelle, à hauteur d'un pourcentage identique à chaque classe de salaire. Le salarié bénéficie chaque année d'autant de salaire que les autres intéressés appartenant à la même classe de salaire («système de traitement des fonctionnaires»).

- **Fourchettes de salaires:**

Sont d'usage aujourd'hui des fourchettes de salaires – marges salariales individuelles prévoyant un salaire minimal et maximal (de ... à ...) au sein d'un échelon. Elles permettent une plus grande flexibilité et marge de manœuvre pour les supérieurs hiérarchiques. L'évolution salariale s'effectue en conformité avec les exigences et les performances, sans automatismes. Les fourchettes de salaires effectives peuvent varier fortement selon l'échelon. Les critères de fourchettes suivants sont pris en compte:

- exigences du poste;
- performances individuelles;
- expérience;
- conformité au marché ou compétitivité.

### 5.3.3 Augmentations ou réductions de salaires

Les augmentations de salaire générales ou individuelles s'orientent en fonction de

- la situation économique de l'entreprise;
- des augmentations salariales au sein des autres entreprises;
- la situation salariale sur le marché du travail.

Des **augmentations de salaire générales** se produisent également sous pression des syndicats et des conventions de travail collectives, ce qui fait toutefois de plus en plus l'objet d'une remise en question au regard de la compétitivité du site suisse en matière d'emploi.

Pour les **augmentations de salaire individuelles**, un pourcentage est généralement utilisé par l'entreprise, appliqué à la masse salariale totale de l'entreprise. Les collaborateurs bénéficient d'une

augmentation de salaire individuelle adaptée à leurs performances, la réalisation des objectifs, le comportement, etc. Les augmentations de salaire individuelles sont de plus en plus appréciées, car elles permettent

- une différenciation individuelle;
- une évolution salariale à long terme de chaque collaborateur.

Les **réductions salariales** ne sont pas interdites en règle générale dans la mesure où les prescriptions de salaire minimal ne sont pas enfreintes. Pour cela, l'accord du collaborateur concerné est cependant nécessaire, ou la réduction salariale est effectuée moyennant un *congé-modification*, dans le respect du délai de résiliation.

#### **DISCUSSION:**

QUEL EST L'EFFET D'UNE RÉDUCTION SALARIALE SUR LA MOTIVATION D'UN COLLABORATEUR – VA-T-IL ENSUITE FAIRE PLUS OU MOINS D'EFFORTS? JUSTIFIEZ VOTRE OPINION.

## 5.4 Composantes du salaire

### 5.4.1 Remarques générales

Les salaires peuvent être modulaires, c'est-à-dire constitués de différentes composantes. Cela permet de garantir une flexibilité et une transparence maximales et de réduire la complexité de la rémunération en décomposant le salaire en unités facilement gérables.

Composantes du salaire	Exemple de salaire (13 mois de salaire)	Modules salariaux	Parts
<b>Part sociale</b> par ex. allocations familiales/pour enfants; cotisations aux assurances sociales	1'950.--		Parts situationnelles
<b>Fringe Benefits</b> par ex. abonnement CFF, parking gratuit, réductions restaurant du personnel, rabais sur les achats	165.--		
<b>Prime spéciale</b> par ex. 5,- de prime par chèque-cadeau vendu	3'000.--		
<b>Participation au résultat de l'ensemble de l'entreprise</b> par ex. options sur actions, 0,1% de l'augmentation du rendement	0.--	Salaire variable	Parts collectives
<b>Participation au résultat de l'unité organisationnelle</b> par ex. 2% de l'augmentation du rendement	10'000.--		
<b>Part liée à la performance (individuelle)</b> conformément à l'évaluation du collaborateur	10'400.--	Salaire de base	Parts individuelles
<b>Expérience</b> conformément à l'expérience professionnelle	13'000.--		
<b>Part liée au travail</b> «Salaire lié à la fonction», selon la fonction	26'000.--		
<b>Part fixe</b> Couverture du minimum vital	22'100.--		
<b>Total salaire annuel</b>	<b>86'615.--</b> (6'663.-- / mois)		

Tableau 3: composantes du salaire dans un système salarial modulaire

### 5.4.2 Le salaire de base

Le module du salaire de base sert de module de référence pour les autres modules et correspond à la valeur du poste, l'expérience professionnelle individuelle et la situation globale sur le marché.

La **part fixe** doit permettre la couverture du minimum vital; elle est identique pour l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise. Cette part fixe est donc le salaire qui revient à chaque employé, indépendamment du travail effectué et de la manière dont il effectue son travail.

La **part liée au travail** tient compte des exigences et difficultés de travail d'ordre intellectuel et physique.

L'**expérience** est traitée de différente manière. La plupart du temps, les jeunes collaborateurs qui disposent de peu d'expérience débutent en bas de la fourchette salariale et bénéficient, les premières années, d'une augmentation de salaire relativement importante qui diminue ensuite avec l'âge. Le calcul de l'expérience repose, en règle générale, sur un pourcentage calculé selon le salaire de la fonction et donc selon la part liée au travail.

### 5.4.3 Le salaire variable

Le module «salaire variable» constitue la part de la rémunération **liée au résultat et à la performance**.

La **part liée à la performance** englobe le volume et la qualité du travail accompli et est utilisée comme outil de gestion du personnel. Un système d'évaluation du collaborateur est nécessaire au calcul.

La **part liée au résultat** de la rémunération est composée de la participation au résultat de l'unité organisationnelle supérieure (par ex. département) et/ou au résultat de l'ensemble de l'entreprise.

### 5.4.4 Parts du salaire liées à la situation

Parts du salaire liées à la situation

- **Primes spéciales**: composantes de salaire supplémentaires liées à la performance.
- **Fringe Benefits**: prestations appréciables en argent qui ne sont pas en lien direct avec la prestation.
- **Part sociale**: allocation pour enfants, allocation familiale, cotisations aux assurances sociales: elles sont déterminées par les prescriptions des pouvoirs publics (AVS, PP, allocations familiales) et par la responsabilité sociale de l'entreprise (par ex. vêtements de travail, logement fourni par la société).

### DISCUSSION:

QUELS SONT LES AVANTAGES DU SALAIRE VARIABLE ET QUELS SONT LES DÉSAVANTAGES?

## 5.5 Modes de rémunération

On distingue entre les modes de rémunération suivants:

- **Salaire payé au temps**
- **Salaire payé au rendement**
- **Autres modes de rémunération**
  - *Allocations légales* (indemnité du dimanche, allocation pour enfants, etc.) et allocations volontaires (allocations pour ancienneté, anniversaire, naissance, mariage, etc.).
  - **Inconvénients**: primes de salissure, froid, chaud, etc.
  - **Salaire en nature**: par ex. trajets gratuits aux remontées mécaniques, table et logis (nourriture et logement).

- **Fringe Benefits:** de type financier (par ex. avantages, abonnements CFF), pour le bien-être (par ex. restaurant du personnel, service sanitaire), loisirs (par ex. club de golf, événements culturels).

### 5.5.1 Salaire payé au temps

Le salaire payé au temps prévoit le paiement d'un salaire défini pour une période prévue, en contrepartie de l'exigence ou de la fonction du poste.

Le salaire payé au temps est utilisé, par exemple, pour les tâches de direction, tâches administratives, tâches exigeantes au plan intellectuel – lorsque le travail ne peut être influencé ou peu influencé quantitativement et là où la performance ne peut être évaluée qu'après une phase d'observation relativement importante.

### 5.5.2 Salaire payé au rendement

Le salaire payé au rendement est subdivisé en **salaire aux pièces ou à la tâche** et **rémunération basée sur la performance** ou **participation au résultat**.

Le **salaire à la tâche en fonction du prix unitaire** prévoit le paiement d'un certain montant pour un certain volume de travail sans prise en considération du temps nécessaire.

Le **salaire à la tâche en fonction du temps** prévoit un barème défini pour les travaux effectués à la tâche avec rémunération par heure de temps prévu pour un certain volume de travail.

La **rémunération basée sur la performance** repose sur des variantes telles que

- commission;<sup>1</sup>
- participation aux bénéfices;
- participation au chiffre d'affaires;
- prime;
- gratification.

Il est possible de combiner plusieurs variantes. La rémunération basée sur la performance est considérée la plupart du temps comme une prime au salaire payé au temps; elle est en lien direct avec la performance des collaborateurs:

- qualité du travail (réduction des rebuts);
- utilisation des moyens de production (durée de vie);
- consommation de matières premières et de fournitures consommables;
- entretien (heures de réparation);
- immobilisations;
- acquisition de clients;
- absence d'accidents, etc.

La rémunération basée sur la performance stimule fortement la performance. Il est à noter que la quantité et la qualité de la performance doivent pouvoir être influencées considérablement par les salariés. La durée de travail nécessaire n'est pas pertinente. Il est à craindre cependant que des aspects n'influent pas sur la commission (par ex. la sécurité) soient négligés.

---

<sup>1</sup> **Commission:** participation du collaborateur, calculée en pourcentage, à la valeur des affaires placées ou conclues par ce dernier. Elle peut être linéaire, progressive, dégressive ou étagée.

La **participation au résultat**, qui fonctionne essentiellement comme la rémunération basée sur la performance, est une rémunération supplémentaire qui n'est pas calculée sur la performance d'un individu, mais sur les résultats réalisés en commun (par ex. au sein du département ou de l'ensemble de l'entreprise).

## 5.6 Départ de personnel

### 5.6.1 Réduction du personnel: aspects économiques et sociaux

Les rationalisations, évolutions structurelles et conjoncturelles du marché peuvent entraîner des fluctuations saisonnières, des délocalisations et des fermetures d'entreprises provisoires ou définitives.

L'objectif de la réduction du personnel est de corriger l'excédent de personnel du point de vue quantitatif, qualitatif, temps et localisation.

Les entreprises responsables tiennent compte à ce titre des **aspects socio-économiques** et des intérêts des actionnaires.

### 5.6.2 Réduction interne et externe du personnel

La réduction du personnel s'effectue en interne ou en externe:

#### *Interne*

- Réduction de la durée du travail
  - Chômage partiel
  - Temps partiel
  - Flexibilisation
- Répartition des tâches
  - Mutation horizontale
  - Mutation verticale

#### *Externe*

- Résiliation de rapports de travail existants
  - Utilisation des départs de personnel naturels (retraite, etc.)
  - Promotion des départs volontaires
  - Licenciement
  - Retraite anticipée
- Résiliation des contrats de travail temporaire

#### Types de licenciement

- Ordinaire
- Abusif
- Immédiat
- Congé-modification (suite au licenciement, un nouveau contrat de travail est proposé qui n'est pas accepté)

En cas de licenciements pour raisons économiques, des efforts de réinsertion professionnelle devraient toujours être entrepris. En cas de fermeture, un plan social entre en vigueur avec possibilité de mise en œuvre des mesures suivantes:

- indemnités de licenciement;
- dispense de travail pour rechercher un nouvel emploi;

- prise en charge des frais de recherche d'emploi (pour les cadres souvent service de consultation pour reclassement);
- paiement des frais de déménagement;
- prolongation des contrats de location dans les appartements détenus par l'entreprise.
- maintien des prêts d'entreprise, etc.

### 5.6.3 Entretien de départ

Un entretien de départ est conduit à la cessation du contrat de travail – que l'entreprise ou le collaborateur mette fin au contrat: c'est l'occasion d'obtenir des **informations précieuses sur les atouts et faiblesses de l'entreprise**. Il est possible d'aborder les thèmes suivants:

opportunités de développement, direction, prestations annexes, communication et informations, formation et perfectionnement, aménagement du travail, rapport avec les membres de l'équipe et les supérieurs hiérarchiques, climat au sein de l'entreprise, etc.

**ATTENTION:** la personne licenciée doit être informée de préférence par oral et par écrit du **maintien des assurances et des conséquences juridiques du licenciement**.

Au cours de l'entretien de départ, il convient bien évidemment de remercier l'intéressé-e pour sa collaboration et de lui souhaiter bonne chance pour l'avenir.

### 5.6.4 Certificat de travail

(cf. section Les méthodes d'évaluation indirectes, certificats: [page 22](#))

Lorsqu'un collaborateur quitte l'entreprise, il a droit à un certificat. Sur demande, ce dernier peut être remplacé par une attestation de travail qui ne mentionne pas les qualifications (cf. art. 330a du Code des obligations).

Le certificat doit porter les mentions suivantes:

- coordonnées;
- durée du rapport de travail (début/fin);
- désignation de la profession / domaine de compétences;
- qualification de la performance et du comportement;
- év. évaluation subjective;
- év. motif de départ;
- lieu/date signature de l'auteur du certificat.

Concernant le départ des collaborateurs, on distingue trois types de certificats:

- **certificat complet** ou **certificat qualifié** comprenant toutes les informations;
- **attestation de travail** uniquement avec les mentions relatives au type et à la durée du rapport de travail;
- **certificat d'apprentissage** pour les apprentis;

Le certificat de travail doit être présenté sur du papier à en-tête officiel et une formulation correcte aux plans grammatical et orthographique va de soi.

Le certificat est à remettre à la fin du contrat d'engagement, de préférence avant l'entretien de départ. Si le certificat n'est pas conforme aux exigences légales, il est possible de demander un complément ou une correction; il peut faire l'objet d'une action en justice, le cas échéant.

### 5.6.5 Licenciement: aspects et obligations juridiques

En plus des obligations relatives au certificat de travail, les aspects juridiques suivants sont contraignants:

- Jours fériés** En cas de départ en cours d'année, les jours de vacances prévus sont comparés au pro rata et versés avec le dernier salaire.
- 13<sup>e</sup> salaire mensuel** S'il existe un droit d'après le contrat écrit ou l'usage (paiement régulier), 1/12 du 13<sup>e</sup> salaire mensuel doit être versé au départ par mois de travail effectué.
- Gratification** Si une gratification a été accordée jusqu'ici régulièrement et sans réserves, le collaborateur, qui au mois de décembre ne se trouve plus sous contrat, présente un droit partiel à gratification (dans tous les cas avec prélèvement d'1/3). En cas de départ en cours d'année, il n'y a la plupart de temps aucun droit pro rata à gratification.
- Sortie LPP/CAF** Il convient de signaler une sortie de l'**assurance de prévoyance professionnelle** moyennant un **avis de sortie** à remplir et signer par l'employeur et l'employé (voir **annexe**).  
Si l'employé a bénéficié d'**allocations familiales**, la sortie doit être déclarée également auprès de la caisse de compensation.  
Une déclaration de sortie n'est pas nécessaire pour les **autres assurances sociales**.
- Obligations d'informations** Les informations suivantes **doivent être communiquées avant la sortie**, de préférence par écrit, car un délai normal de 30 jours après sortie est applicable pour certaines mesures:  
**LAA:**  
L'employeur est tenu d'attirer l'attention du collaborateur sur l'arrêt de la couverture d'assurance et de l'informer sur le délai de carence de 30 jours et des possibilités de prolongement.  
**PP:**  
Il existe une couverture de 30 jours suivant la fin de l'embauche si l'employé n'adhère pas à un nouveau fonds de prévoyance au cours de ce délai.  
**Assurance d'indemnités journalières maladie:**  
De nombreux contrats sont pourvus d'un droit à libre circulation des personnes impliquant un maintien de l'assurance individuelle dans certaines situations. Si par exemple après le départ, le collaborateur s'établit à son compte ou s'il présente déjà des ennuis de santé.
- Attestation de salaire** Chaque collaborateur doit se voir délivrer une attestation de salaire par période fiscale. Le dernier certificat de salaire peut être délivré directement à la sortie – ou avec ceux des autres collaborateurs – au cours de la déclaration d'impôts suivante.

## 6. Garantie de la formation initiale et du perfectionnement des collaborateurs (B 5)

Cf. également le module «Information Education Swiss Snowsports» de MB/APa

### 6.1 Évaluation du personnel

Autrefois, la personne et son caractère se trouvaient au centre de l'évaluation. Aujourd'hui, on donne la priorité à une évaluation objective des performances et axée sur les objectifs. L'évaluation des collaborateurs et du personnel est pour l'essentiel un **outil de gestion**, qui permet également de fournir des **informations** essentielles **pour le travail des ressources humaines**.

#### 6.1.1 Objectifs des systèmes d'évaluation des performances

L'évaluation des performances fournit des informations nécessaires aux décisions et mesures touchant notamment les domaines RH suivants:



**Illustration 8:** évaluation de la performance dans le domaine RH (Hermann & Pifko, 2009, p. 187)

L'évaluation des performances comme outil de gestion est un processus complexe passant par la définition des objectifs, priorités, tâches et le contrôle des résultats.

L'évaluation des performances influence (potentiellement) les aspects suivants:

- rémunération ou différenciation salariale;
- formation continue, interne et externe;
- promotion individuelle des collaborateurs;
- planification de l'avancement et de la relève;
- planification des ressources.

## 6.1.2 Introduction des systèmes d'évaluation des performances

L'introduction de l'évaluation des performances au sein de l'entreprise peut mener à des discussions et des incertitudes de la part des collaborateurs. Les conditions préalables à l'introduction réussie d'un système d'évaluation des performances sont:

- une **organisation fonctionnelle** avec définition des tâches et des objectifs;
- une **organisation structurelle** claire;
- **accord** de la direction et des cadres sur les objectifs à atteindre à l'aide de l'évaluation des performances.

L'**introduction** s'effectue en cinq phases types

- 1) Constitution d'une équipe de projet (associant supérieurs hiérarchiques et collaborateurs!)
- 2) Évaluation des systèmes possibles à l'aide de critères et d'objectifs pertinents
- 3) Phase d'essai à portée limitée (par ex. limitée à un département)
- 4) Introduction pratique (information des collaborateurs, formation des supérieurs hiérarchiques)
- 5) Gestion et mise à jour de l'évaluation des performances au fil des ans

## 6.2 Types de systèmes d'évaluation

### 6.2.1 Processus d'évaluation sommaires

Le processus d'évaluation sommaire compare l'ensemble des exigences et les classe par **rang**. Les collaborateurs d'un département sont classés par rang ou **évalués librement** par le supérieur hiérarchique.

Effectifs	Rang (A = le meilleur)	Évaluation
Jean Dupont	A	Très bonnes connaissances produits, aimable avec la clientèle, super vendeur, etc.
Anne Échantillon	B	Très aimable avec la clientèle et l'équipe, connaissances en allemand encore à améliorer, etc.
Pierre Dubois	C	Ne connaît pas encore tous les produits, réservé au contact avec la clientèle, mais disposé à apprendre, etc.
Etc.	Etc.	Etc.

**Tableau 4: évaluation sommaire des performances: processus d'évaluation par rangs**

Exemple d'**évaluation libre**: Jean Dupont dispose de bonnes connaissances produits, est aimable avec la clientèle et un super vendeur, etc.

#### Désavantages

L'évaluation sommaire tend à la généralisation, l'évaluation est informelle et donc difficilement explicable. Elle exige de grandes capacités d'observation et de formulation de la part de l'évaluateur et est très subjective.

### 6.2.2 Processus d'évaluation analytique

Le processus d'évaluation analytique prend pour point de départ des critères définis et des exigences de classement clairement établies: les exigences de travail sont subdivisées en caractéristiques et comparées entre elles et non l'ensemble de la fonction comme dans le cas des processus sommaires.

On distingue deux types de processus analytiques:

Le **processus d'évaluation par rangs** prévoit un classement par caractéristique (par ex. formation):

Caractéristiques	Points
Formation	
Expérience professionnelle	
Connaissances en langues étrangères	
Etc.	

**Tableau 5: évaluation analytique des performances: processus d'évaluation par rangs**

Le **processus d'évaluation par degrés** est encore plus précis, les caractéristiques (par ex. formation, expérience) sont pondérées différemment selon un pourcentage (par ex. formation 20%, expérience professionnelle 40%) puis évaluées par points.

Degrés (pondération)	Caractéristiques	Points
20%	Formation	
40%	Expérience professionnelle	
10%	Connaissances en langues étrangères	
Etc.	Etc.	

**Tableau 6: évaluation analytique des performances: processus par niveaux**

### Avantages

Les processus analytiques permettent une objectivation et fournissent des résultats comparables, qui peuvent être présentés de manière plus simple et rationnelle que dans le cas des processus sommaires. En outre, les personnes évaluées ont davantage l'impression d'être traitées de manière équitable que dans le cas des processus sommaires.

### Le formulaire d'évaluation

Le formulaire d'évaluation est l'**outil technique** permettant l'évaluation analytique des collaborateurs. Il permet de consigner par écrit la réalisation de critères clairement définis selon des spécifications établies pour le classement quantitatif ainsi que des objectifs, mesures et mentions administratives. Vous trouverez en **annexe** un modèle de formulaire d'évaluation.

Un **processus uniforme** d'évaluation du personnel augmente sa fiabilité et sa transparence et facilite sa réalisation et son évaluation.

### L'entretien d'évaluation (entretien de qualification)

L'entretien d'évaluation doit être conduit ouvertement sous forme de dialogue et être orienté vers l'avenir. Il s'agit de promouvoir le collaborateur et de ne pas «réprimander» des manquements passés.

Comme dans le cas de l'entretien d'embauche, l'entretien d'évaluation est associé à un risque d'**erreurs d'évaluation**:

- erreurs qui relèvent de la **personnalité de l'évaluateur** (perception sélective, effet de halo, etc.);
- erreurs liées à la **relation entretenue avec le collaborateur** (conflits en suspens, critiques, etc.);

- erreurs liées au **formulaire d'évaluation** (plusieurs évaluations négatives au début ont un effet négatif sur les autres critères);
- erreurs qui relèvent de la **situation d'évaluation** (surcharge, contraintes de temps, etc.).

### Évaluation des supérieurs hiérarchiques ou feedback sur les supérieurs hiérarchiques

Un taux d'absentéisme élevé, un mauvais climat au sein de l'entreprise et un abandon interne sont la plupart du temps le fait d'un comportement de direction inadéquat de la part du supérieur. Par ailleurs, les cadres se trouvent de plus en plus soumis à une pression exercée d'en haut et d'en bas (position en «sandwich»). Une évaluation des supérieurs hiérarchiques par les collaborateurs peut se révéler judicieuse à titre de mesure d'alerte précoce et d'orientation.

Un **questionnaire simple** décrivant certains comportements du supérieur et des échelons permettant l'évaluation sont mieux adaptés qu'un formulaire d'évaluation trop global.

Il est préférable de parler de «**feedback sur les supérieurs hiérarchiques**», car le concept d'«évaluation» implique des conséquences en termes de rémunération et de poste (de manière analogue à l'évaluation des collaborateurs), ce qui n'est pas le cas en règle générale.

Les cadres peuvent recueillir un tel feedback dans le cadre d'un «one on one» (brefs entretiens à deux sur une base régulière entre les supérieurs et les collaborateurs) ou systématiquement auprès des collaborateurs – en posant par exemple les questions suivantes:

*Comment cela se passe? Comment ça va?*

*Comment percevez-vous notre collaboration?*

*Y a-t-il quelque chose selon vous que je pourrais améliorer ou faire autrement?*

#### DISCUSSION:

QUE PENSEZ-VOUS DU POSTULAT ÉMIS PAR MARC HORSTMAN, COACH EN MANAGEMENT AMÉRICAIN (WWW.MANAGER-TOOLS.COM): «**NEVER GIVE NEGATIVE FEEDBACK TO YOUR BOSS!**»

## 6.3 Développement du personnel

### 6.3.1 Définition et objectifs

Le développement du personnel fait partie de la stratégie de l'entreprise et se recoupe avec le développement de l'organisation: ***il englobe toutes les mesures qui garantissent la préservation et le développement, aujourd'hui et demain, des compétences et qualifications des collaborateurs à leur poste.***

Le développement du personnel constitue le fondement d'une entreprise à succès avec un investissement dans le capital humain et des situations gagnant-gagnant pour employeur et employés. Il constitue aujourd'hui un moyen de gestion qui aide également à mettre en œuvre des stratégies et à développer la culture d'entreprise.

Le développement du personnel permet de former hommes et femmes, équipes et organisations afin de leur donner les moyens de remplir, de manière efficace et efficiente, leurs tâches au sein de systèmes de travail opérationnels, et de relever de nouveaux défis avec confiance et motivation. Les compétences des collaborateurs sont préservées et optimisées par des mesures adéquates leur permettant de répondre de manière idéale aux tâches d'aujourd'hui et de demain.

Le développement du personnel poursuit les **objectifs** suivants:

Du point de vue de l'entreprise:

- pérenniser et améliorer la compétitivité de l'entreprise sur le marché des débouchés et des approvisionnements;
- augmenter la flexibilité (affectation plus large des collaborateurs, éventuellement selon une approche multifonctionnelle);
- accroître la motivation des collaborateurs. Des collaborateurs motivés s'engagent en effet davantage pour l'entreprise;
- garantie d'un panel de collaborateurs qualifiés et du savoir-faire au sein de l'entreprise, ce qui entraîne, en règle générale, une baisse de la fluctuation et des besoins externes en personnel.

Du point de vue des collaborateurs:

- encourager les aptitudes personnelles et professionnelles;
- ouvrir des perspectives professionnelles et accroître la satisfaction;
- sécuriser l'employabilité des collaborateurs;
- encourager le «life-long learning» ou formation tout au long de la vie – une tendance qui suit l'évolution démographique (de plus en plus de personnes âgées sur le marché du travail).

### 6.3.2 Types

Le développement du personnel est un processus qui s'étend de l'entrée en fonction au départ du salarié. On distingue les types de développement RH suivants selon la **proximité temporelle et spatiale par rapport au poste de travail**:

**into the job:**

mesures soutenant la **formation à une nouvelle activité** (par ex. formation professionnelle, stage)

**on the job:**

mesures directes **au poste de travail** (par ex. job rotation, intérim en cas de vacances)

**near the job:**

mesures présentant un caractère de **proximité avec le poste de travail** (par ex. circuit de qualité)

**off the job:**

mesures **détachées du poste de travail** (par ex. séminaires, cours)

**along the job:**

mesures avec **référence à la carrière, au curriculum vitae** (par ex. planification de carrière)

**out of the job:**

mesures assurant le «**dégagement**» de l'activité (par ex. préparation à la retraite, reclassement)

### 6.3.3 Développement du personnel: processus systématique

Le développement du personnel est un processus stratégique planifié:

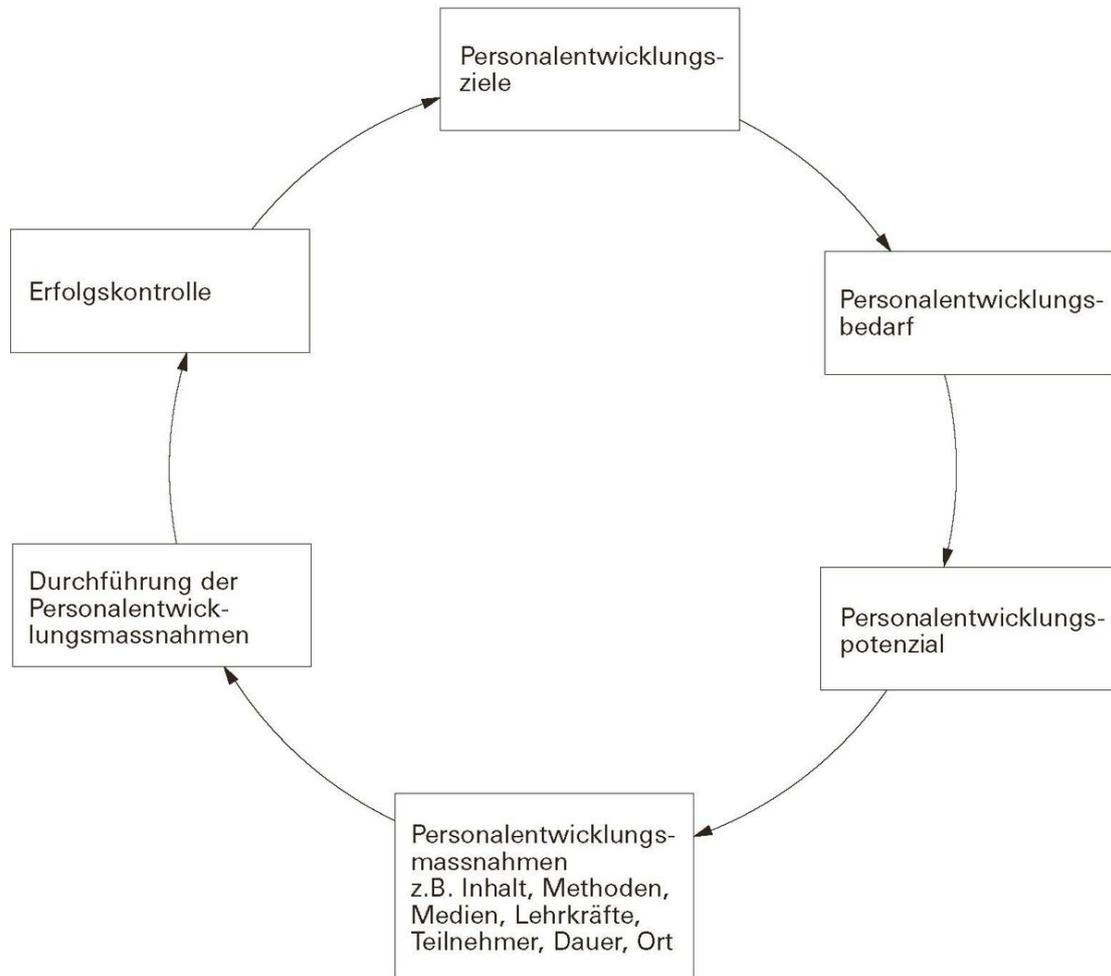


Illustration 9: le processus systématique dans le développement du personnel (Hermann & Pifko, 2009, p. 236)

## 6.4 Structuration du travail

La structuration du travail est une méthode de développement du personnel qui qualifie les collaborateurs par le biais de contenus de travail. Le contenu et le sens du travail motivent les collaborateurs et favorisent leur satisfaction au sein de l'entreprise où ils travaillent. Le salarié qui agit en réfléchissant et prenant des responsabilités, est davantage en mesure de se réaliser dans son travail.

Pour cela, des mesures ont été développées aux niveaux individuel et de groupe:

**Niveau individuel** (Wirtschaftslexikon, on-line, 19.8.2012):

- **Job rotation** (changement de poste):  
**Changement de poste** systématique avec les objectifs suivants: développement et approfondissement de l'expertise et de l'expérience des collaborateurs, prévention de la monotonie au travail et promotion de la relève des cadres.

- **Job enlargement** (extension des tâches):  
Mesure d'aménagement du poste qui permet, par l'**extension des tâches** relatives au contenu du travail de l'individu, d'enrichir l'activité en y ajoutant des éléments de travail supplémentaires. L'employé se voit donc offrir une liste de tâches supplémentaires. L'objectif est une plus grande spécialisation et donc de réduire le déséquilibre des charges pesant sur le salarié et la monotonie. En règle générale, cela entraîne une extension du champ d'activités, mais pas une modification de la marge décisionnelle.
- **Job enrichment** (enrichissement du travail):  
Ajout de **compétences décisionnelles** permettant de réaliser la tâche de travail ou ajout de tâches étendues qui visent à améliorer les qualifications professionnelles du collaborateur.

#### Niveau du groupe:

- **Groupes de travail en partie autonomes** (par ex. Junior Stations des CFF – les apprentis prennent en charge des stations de vente au sein des gares sous la supervision de coaches).
- **Cercle de qualité** (par ex. ateliers de recommandations des chaînes d'agences de voyages – des conseillers de voyage expérimentés se retrouvent régulièrement pour discuter des meilleures recommandations d'hôtels aux destinations proposées, en fonction de groupes cibles, et transmettre les résultats à leurs équipes).

## 6.5 Planification de carrière et coaching

La planification de carrière englobe l'ensemble des mesures permettant de combler les lacunes en matière de formation des collaborateurs et de mettre à profit leur potentiel et leurs desiderata.

Les besoins et les données de l'**entreprise** ainsi que les besoins et le potentiel du **collaborateur** sont coordonnés, puis un **plan de carrière** individuel est ensuite établi intégrant les **mesures de développement** correspondantes.

Les entreprises de plus grande taille ont des **modèles de carrière standardisés** comme structures de base du développement professionnel. Ils servent de «lignes directrices» pour la planification individuelle de la carrière du collaborateur et offrent des opportunités de développement attrayantes à des postes hiérarchiques plus élevés et/ou plus intéressants en termes de contenu.

Le collaborateur, son supérieur hiérarchique et, le cas échéant, le supérieur hiérarchique direct et un expert en ressources humaines (si employé par l'entreprise) participent aux **entretiens de carrière**.

Le **coaching** est un type d'apprentissage qui se fait sous la guidance d'un spécialiste et est dédié à un individu ou à un groupe d'individus. Il s'agit d'une méthode efficace permettant de mettre en œuvre des processus d'apprentissage individuels et d'induire des modifications en termes de comportement. Le coaching demande cependant beaucoup de temps et d'argent; il est donc la plupart du temps utilisé uniquement pour promouvoir des collaborateurs à des postes clés.

**DISCUSSION:**

COMMENT UN «COACHING ON THE JOB» POURRAIT ÊTRE PRATIQUÉ DE MANIÈRE SYSTÉMATIQUE AU SEIN D'UNE ÉCOLE DE SPORT?

**6.6 Planification de la relève pour les postes de direction**

Une attention particulière est accordée à la planification de la relève pour les postes de direction. Une mauvaise décision prise dans ce cas donne une mauvaise image du supérieur hiérarchique en charge en tant que manager – sans parler des autres conséquences négatives (coûts, troubles au sein de l'équipe, entrave au développement, etc.).

Le succès du management dépend en grande partie de l'embauche et de la relève des cadres.

Mesures importantes de planification et de sélection de la relève:

- les supérieurs hiérarchiques devraient se procurer auprès du département des ressources humaines les évaluations de performances de l'intéressé-e à ses postes précédents (pas toujours possible dans toutes les entreprises);
- interroger l'intéressé-e quant aux évaluations de performances passées (le candidat qui souhaite poursuivre transmettra les documents);
- demander les évaluations de performances auprès des supérieurs hiérarchiques précédents au sein de l'entreprise ou chez les anciens employeurs de l'intéressé-e (avec qui il/elle entretient un rapport de confiance);
- à partir de là et sur la base de ses propres évaluations, tests et entretiens, établir des profils des atouts/faiblesses des personnes considérées pour la relève et les utiliser comme base pour la prise de décision;
- se demander quelle sera l'évolution du département d'ici à cinq ans si l'intéressé-e prend la relève du supérieur actuellement en charge.

**DISCUSSION:**

HERBERT «HERB» KELLEHER, FONDATEUR ET LONGTEMPS CEO DE SOUTHWESTERN AIRLINES (QUASI MÈRE DES COMPAGNIES AÉRIENNES LOW COST TELLES QUE EASYJET, RYAN AIR, ETC.), AVAIT POUR MOT D'ORDRE «**GET THE RIGHT PEOPLE**».

COMMENT INTERPRÉTEZ-VOUS CE PRINCIPE DE GESTION DU PERSONNEL?

## 7. Formation et encadrement des apprentis / stagiaires (B 6)

### 7.1 Cours pour formateurs

Les cours pour formateurs sont proposés par le Service cantonal de la formation professionnelle. Les journées de formation sont réparties sur env. deux semaines ou une semaine de cours intensifs (40 unités de formation). Le certificat est établi par le Service cantonal de la formation professionnelle. Les institutions de formation proposent des cours dans l'intérêt des associations et souvent en collaboration avec elles et ciblent un groupe professionnel. La formation initiale en entreprise prévoit trois lieux de formation:

- 1) l'entreprise formatrice
- 2) l'école professionnelle
- 3) le cours interentreprises (CIE)

La responsabilité du rapport ou contrat d'apprentissage relève du Service de la formation professionnelle du canton où se trouve l'entreprise formatrice.

Le Service délivre à l'entreprise formatrice des autorisations de formation conformément à l'ordonnance sur la formation de la profession correspondante; il est le troisième partenaire du contrat d'apprentissage, en plus de l'apprenti et de l'entreprise formatrice.

Exemple de formation initiale scolaire: un apprentissage professionnel comme employée de commerce dans une école commerciale ou professionnelle avec stage. Le cours interentreprises (CIE) est déjà intégré dans la formation scolaire.

#### 7.1.1 La fonction de formateur·rice actif·ve dans les entreprises formatrices

Les formateur·rice·s actif·ve·s dans les entreprises formatrices encadrent les apprentis dans leur formation professionnelle initiale. En plus d'une formation professionnelle qualifiée, ils disposent d'aptitudes méthodologiques et didactiques et sont conscients de leurs différents rôles d'encadrement de l'apprenti·e.

#### 7.1.2 Objectif du cours initial

Les connaissances et le savoir-faire transmis les soutiennent non seulement dans le travail avec les apprentis, mais leur donnent également davantage d'assurance dans leur tâche de formation et d'encadrement des apprentis. Le cours est axé sur l'activité de formation pratique. Ils disposent également des aptitudes méthodologiques et didactiques correspondantes.

#### 7.1.3 Objectifs de la formation

Le cours poursuit les quatre objectifs de formation formulés par le Secrétariat d'État à la formation, à la recherche et à l'innovation dans le «plan d'études cadres pour les responsables de la formation professionnelle» du 1<sup>er</sup> mai 2006:

- 1) Concevoir le rapport avec les personnes en formation comme un processus interactif
- 2) Planifier, conduire et évaluer les unités de formation de manière adaptée à la situation et en rapport avec la pratique professionnelle des personnes en formation
- 3) Évaluer et encourager le développement de l'ensemble des aptitudes
- 4) Connaître le contexte légal et scolaire, agir en conséquence et collaborer avec les représentants légaux

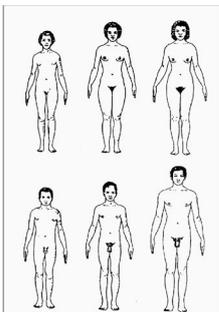
## 7.2 Rapport avec les personnes en formation

### 7.2.1 Caractéristique de l'adolescence

**Adolescence** (du latin adolescere «grandir»):

- début de l'adolescence: 11 à 14 ans
- milieu de l'adolescence: 15 à 17 ans
- fin de l'adolescence: 18 à 21 ans

**Puberté** (du latin pubertas «maturité sexuelle»)



Différences dans le niveau de maturité physique chez les adolescents de même âge:

- les trois filles ont 12  $\frac{3}{4}$  ans
- les trois garçons ont 14  $\frac{3}{4}$  ans

Source: Oerter & Montada (2002)  
Entwicklungspsychologie, p. 281.

Illustration 10: phases de développement de la puberté

## 7.3 Tâches de développement liées à l'adolescence

Erik H. Erikson différencie les tâches de développement suivantes selon différents âges:

Âge	Tâches de développement	Lien à la personne
Nourrisson	Confiance	Mère
Enfant en bas âge	Autonomie	Parents
Petite enfance	Initiative, jeu	Famille
Âge de scolarisation	Travail, faire	Zone de résidence, école
<b>Adolescence</b>	<b>Identité «Qui suis-je?»</b>	<b>Paires (jeunes de même âge)</b>
Début de l'âge adulte	«Autoriser» l'intimité	Amis, partenaires sexuels

Âge adulte	«Créer» quelque chose	Mariage, travail
Âge avancé	«Accepter» une sagesse	Humanité

**Tableau 7: niveaux de développement** (source: Psychosoziale Entwicklungstheorie de Erik H. Erikson; 1959)

### Soutien des formateurs

- Mettre à disposition son expérience (ne pas forcer, mais proposer).
- Rester ouvert aux expériences des apprentis (ne pas apparaître comme omniscient) et poser des questions.
- Rester ouvert aux changements (pas de rôles fixes) et décrire le moment en utilisant le «je».

## 7.4 Identité et estime de soi

Les adolescents se posent les questions suivantes:

- à quoi puis-je m'identifier? Comment est-ce que je veux être? Pour savoir qui je suis, je dois faire des expériences, expérimenter;
- appartenir ou être indépendant?
- identification ou démarcation/autonomie?

Citations (traduites de l'allemand) issues de: Göppel (2005) Das Jugendalter: Entwicklungsaufgaben, Entwicklungskrisen, Bewältigungsformen, p. 227 et suiv.:

- *«À l'époque j'étais très sensible. Si quelqu'un me faisait une remarque négative, je me sentais tout de suite blessé·e.»*
- *«Je doutais tout le temps de ma valeur, de mon apparence et de l'amour des autres pour moi.»*
- *«Souvent mes attentes envers moi-même étaient si importantes que je pensais que je devais soit tout faire parfaitement, soit ne rien faire du tout.»*
- *«Je ne savais pas en vérité comment je voulais être vraiment.»*

### Référence intérieure et extérieure

Auto-évaluation de sa propre personne et expérience de ses propres compétences:

*«Je peux résoudre cette tâche». «Je suis bon en mathématiques».*

Retours des autres:

*«Les autres m'aiment, je suis aimé·e.» «J'ai beaucoup d'amis».*

### Efficacité personnelle (selon Albert Bandura, 1970)

- L'efficacité personnelle caractérise la conviction personnelle de pouvoir relever de son propre chef des exigences difficiles.
- L'efficacité personnelle se réfère également à la conviction d'être en mesure d'apprendre quelque chose de nouveau et d'exécuter une tâche précise.

Comment les formateurs peuvent-ils renforcer le sentiment d'efficacité personnelle des apprentis:

- créer des situations où les apprentis peuvent réussir;
- définir des objectifs concrets et proches et donner fréquemment un feedback;
- faire des compliments concrets et précis;
- leur permettre de trouver eux-mêmes des solutions;
- il est préférable de poser les bonnes questions que d'utiliser des solutions toutes faites:  
*comment pourrais-tu faire?*
- favoriser l'autodétermination;
- comportement à risque chez les adolescents.

### Comportements à risque

Quels risques as-tu pris en tant qu'adolescent-e?

Pourquoi les adolescents sont-ils plus enclins à prendre des risques plus importants que la plupart des adultes?

Motifs d'un comportement à risque:

- recueillir des expériences, expérimenter;
- impressionner (ses pairs), acte de courage;
- ennui, occasion, manque de surveillance;
- avoir un bon feeling, s'amuser;
- difficulté à évaluer les risques (manque de maturité!);
- peu conscience des risques et de la maladie (sentiment d'invincibilité);
- compenser la frustration, les peurs.

Cf. rites d'initiation des peuples autochtones

### Risques d'accidents chez les apprentis



Illustration 11: statistiques des accidents chez les apprentis (source: SUVA (2013))

## 7.5 Dépendance et autres crises

### Crises d'adolescence: signes distinctifs

- Découragement, apathie, manque d'énergie, symptômes dépressifs.
- Baisse de performance, problèmes de concentration.
- Irritabilité, agressivité, comportement à risque.

- Consommation excessive d'alcool et de drogues.
- Troubles de l'estime de soi.
- Repli social, rupture avec le quotidien, absences.
- Modification du comportement alimentaire.
- Automutilation.

Remarques types de jeunes, révélatrices d'une crise:

- *«Je suis stressé-e avec mon formateur. Je n'ai pas du tout envie d'aller à l'entreprise le lundi.»*
- *«Je me sens gros·se. Je veux maigrir.»*
- *Je ne comprends pas pourquoi il a m'a quittée. Je ne pourrais jamais plus être heureuse. Je déteste le monde entier.»*
- *«Je suis toujours fatigué·e, je n'ai pas la force de me lever le matin.» Je n'ai envie que de dormir.»*
- *Je ne fais rien de bien. Il vaudrait mieux que je n'existe pas.»*

### Crises d'adolescence: indicateurs

- L'adolescent·e se replie sur lui/elle-même, se sent abandonné·e et n'est plus accessible émotionnellement par ses parents ou autres référents.
- Il/elle n'a plus aucun contact avec des jeunes de son âge, ne sort plus, ne téléphone plus.
- Les résultats (scolaires) baissent, une indifférence, apathie générale apparaissent.
- Symptômes psychosomatiques, troubles du sommeil et alimentaires.
- Consommation excessive d'alcool et de drogues.
- Automutilation.
- Pensées suicidaires.

Comment les formateurs peuvent-ils réagir aux crises:

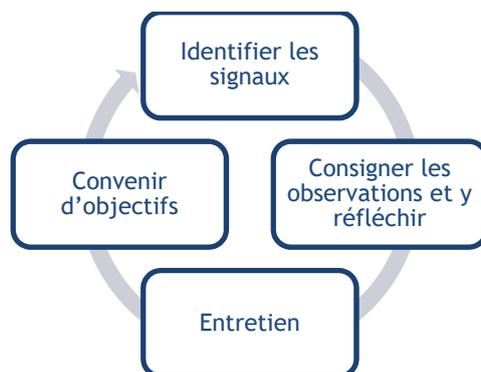


Illustration 12: réaction aux crises

Chercher de l'aide à temps:

- notices du manuel (dossier bleu);
- La Main Tendue tél. 143;
- service de pédopsychiatrie;
- problèmes de dépendance: [www.addictionsuisse.ch/aide-et-conseil/dependance/](http://www.addictionsuisse.ch/aide-et-conseil/dependance/);
- pour le personnel de l'État: [s'adresser au service cantonal compétent](#);
- de manière générale: prendre contact à temps avec les parents!

- la plupart des adolescents rencontrent une ou plusieurs crises au cours de la période post scolaire obligatoire – sans que ce ne soient de problèmes graves;
- La plupart des adolescents ont des amis ou référents adultes à qui ils peuvent se confier;
- Les crises surmontées aident les adolescents à développer leur identité et peuvent les renforcer.

Sources possibles de dépendance:

- smartphone;
- médias sociaux;
- jeux;
- tabac;
- anorexie;
- nourriture;
- amis/clique;
- sexe;
- alcool;
- drogues;
- ...
- ...

## 7.6 Planification de la formation en entreprise

### 7.6.1 Tâches des formateurs

Tâches des formateurs en matière de planification de la formation:

- le formateur connaît les contenus et objectifs de la formation professionnelle initiale.  
*Quand les apprentis doivent-ils être en mesure d'être opérationnels?*  
*Où au sein de l'entreprise est-il possible d'apprendre quelque chose?*  
*Quelles sont les personnes qui interviennent dans la formation?*
- le formateur répartit les contenus de la formation sur les années d'apprentissage/semestres (planification du semestre);
- le formateur coordonne la formation en entreprise avec les contenus de l'école professionnelle et le cours interentreprises (CIE);
- le formateur contrôle la réalisation des objectifs.

### 7.6.2 Conditions cadres légales

#### **Loi sur la formation professionnelle**

La loi fédérale sur la formation professionnelle (loi sur la formation professionnelle, LFPr) régit les formations professionnelles en Suisse.

#### **Réglementation pour la formation**

L'ordonnance suisse sur la formation professionnelle initiale (ordonnance sur la formation) formule les compétences opérationnelles dont un apprenti doit disposer pour exercer sa profession. Il existe pour chaque profession une ordonnance sur la formation et respectivement un règlement professionnel.

#### **Plan de formation (de la profession)**

Un plan de formation est établi selon les conditions stipulées dans l’ordonnance sur la profession concernée; il définit les interfaces entre les trois partenaires de la formation (entreprise formatrice, cours interentreprises (CIE) et école professionnelle).

### 7.6.3 Accueillir et intégrer les apprentis («onboarding»)

**Intégration:** accueillir les apprentis le premier jour de travail et les intégrer à l’équipe et au travail au cours de la première semaine.

#### Déclarations d'apprentis

- *«Le premier jour on m’a tout expliqué, le soir je ne me rappelais que de la moitié.»*
- *«Au cours de la première semaine, il n’y avait pas de travail pour moi, j’étais assis là.»*
- *«Le premier jour de travail, ils ont tous ont disparu vers midi. Je me suis acheté un sandwich et j’ai mangé sur un banc.»*

#### À éviter!

#### Exercice

Au sein du groupe, montrez comment devrait se présenter dans l’idéal une bonne intégration des nouveaux apprentis:

Quand	... fait qui	quoi ... où ...	avec qui ...	comment
Deux semaines avant le début de l'apprentissage				
Le premier jour d'apprentissage				
La première semaine d'apprentissage				

**Tableau 8: planification de l’intégration**

Conclusions:

## 7.7 Programme de formation dans l'entreprise

Les formateurs planifient la formation des apprentis:

- 1) Instructions
- 2) Entretiens individuels
- 3) Fenêtres retenues pour l'école professionnelle et les CIE
- 4) Contrôle du niveau de formation:
  - a. Rapport de formation
  - b. Documentation d'apprentissage
  - c. Discussion des notes
  - d. ...
- 5) Rendez-vous individuels:
  - a. Période d'essai
  - b. Vacances
  - c. Préparation à l'examen
  - d. ...

Vous trouverez en annexe des exemples de présentations pour les programmes de formation dans l'entreprise.

### Discussion

- 1) Quelle est la présentation adaptée à notre entreprise?
  
- 2) Quelle est la présentation la plus claire?
  
- 3) Comment pourrait-on sinon présenter le programme de formation?



## 7.8 Le modèle Compétences-Ressources

À lire: Manuel pour la formation en entreprise, p. 106-109 (www.formationprof.ch)

Au sein de l'entreprise formatrice, différents domaines de compétences opérationnelles sont définis. Dans le cadre de ces domaines, des compétences opérationnelles sont acquises dans certaines situations. Pour cela, des objectifs de performance sont définis pour chaque compétence opérationnelle, par lieu d'apprentissage.

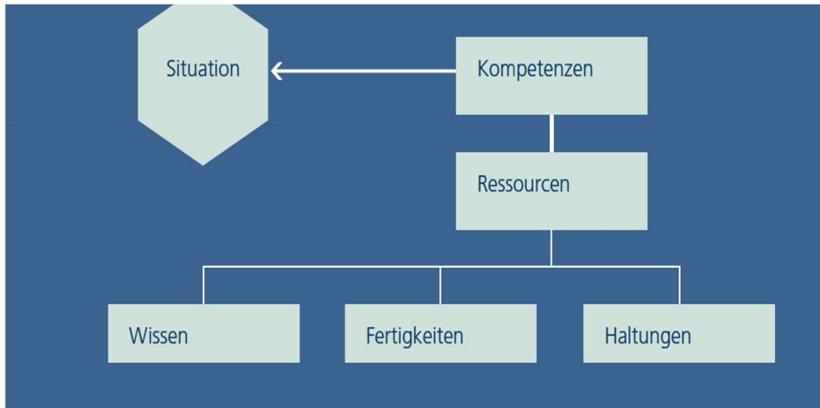


Illustration 13: modèle Compétences-Ressources

«*Compétence*: aptitude à activer délibérément des *ressources – savoir, aptitudes et comportement –* et à les combiner de manière *créative et fonctionnelle* afin de relever avec succès des *situations concrètes*.» (traduit de l'allemand) Städeli, Grassi, Rhiner & Obrist (2013) Kompetenzorientiert unterrichten – Das AVIVA-Modell. Hep: Bern, p. 10.)

## 7.9 La compétence opérationnelle comme objectif principal

À lire: Manuel pour la formation en entreprise, p. 104-108 et 143-144



Illustration 14: compétence opérationnelle

### Bildungsziele hin zum Lehrabschluss

<b>Schlüsselkompetenzen</b>				
Handlungskompetenzbereiche				
Handlungskompetenzen				
	Fachkompetenzen	Methodenkompetenzen	Sozialkompetenzen	Selbstkompetenzen
Leistungsziele				
	Lernorte			
		Betrieb	Berufsschule	üK
	Zeitplan	....	....	....

Illustration 15: objectifs de formation jusqu'à la fin de l'apprentissage

## 7.10 Le dossier de formation

Au cours de leur formation professionnelle, les apprentis doivent régulièrement mettre à jour un dossier de formation, sous la surveillance du/de la formateur·rice. Cf. informations mentionnées dans le Manuel pour la formation en entreprise, p. 133-142. Des modèles de dossiers de formation sont disponibles au téléchargement également sur les sites Internet des associations professionnelles et commerciales.

Exemple en annexe d'un extrait de dossier de formation

### Conseils à l'attention des formateur·rice·s pour la tenue du dossier de formation:

- informez les apprentis du sens et de l'utilité du dossier de formation;
- fixez des règles du jeu précises pour le traitement du dossier de formation (durée, temps, etc.);
- apportez votre aide pour le choix des thèmes;
- donnez aux apprentis le feedback nécessaire (coaching!);
- renforcez les contrôles (surtout au début de la formation);
- attachez de l'importance à la qualité et veillez à la bonne facture linguistique;
- encouragez le sens des responsabilités sans surcharger;
- exigez une documentation complémentaire judicieuse (photos, schémas, plans, etc.);
- présentez des modèles de rapports si disponibles;
- motivez et faites des compliments aux apprentis.

#### 7.10.1 Motivation d'apprentissage

Pourquoi dois-je apprendre quelque chose?

Chaque besoin crée un état de tension. Pour réduire la tension, des forces sont mobilisées chez l'individu, ce qui l'encourage à agir. Nous nommons cette impulsion 'motivation'. Il convient de différencier entre:

- motivation intrinsèque (de l'intérieur)
- motivation extrinsèque (de l'extérieur)



**Motivation** ist die Eigensteuerung des Menschen. Die entscheidende Frage lautet: **WARUM soll ich ... ?**

Copyright© Manfred Ritschard & Partner GmbH 2019

**Illustration 16: motivation** (représentation de Manfred Ritschard)

#### **Motivation extrinsèque:**

Motivation sur la base d'objectifs/de motifs extérieurs.  
Une satisfaction résulte des conséquences de l'activité.

Exemples:

#### **Motivation intrinsèque:**

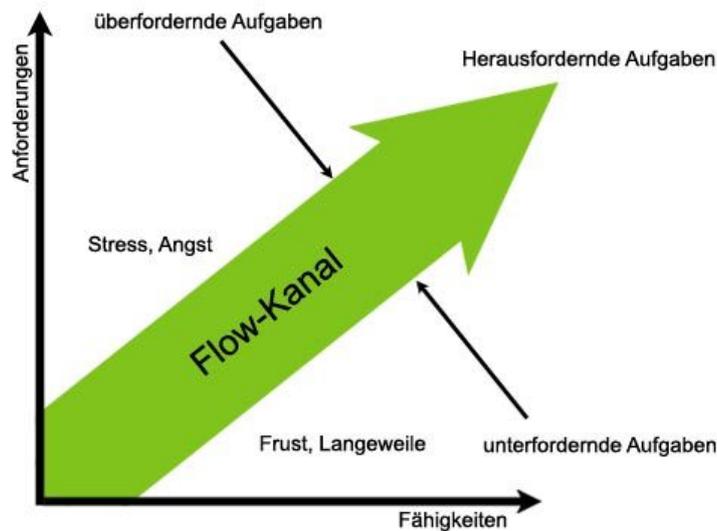
Motivation sur la base d'objectifs/de motifs intérieurs.  
Une satisfaction résulte de l'activité en elle-même.

Exemples:

Il est beaucoup plus motivant d'avoir un **objectif**. C'est pourquoi nous formulons des objectifs d'apprentissage. L'objectif est quasi le **motif** – le mobile de ce que nous faisons, de ce à quoi nous aspirons. La motivation crée donc l'impulsion.

### 7.10.2 Sur-exploitation – Sous-exploitation – Flow

Flow (angl. «flux») désigne le sentiment d'être complètement plongé et absorbé dans une activité. Mihaly Csikszentmihalyi a développé en 1990 la théorie du flow par rapport aux sports à risques. Aujourd'hui elle est utilisée également dans d'autres domaines.



**Illustration 17: théorie du flow** (Mihaly Csikszentmihalyi; 1990)

Déclarations d'apprentis:

- un maçon (fin de 1<sup>ère</sup> année d'apprentissage) dit qu'il était difficile «de faire face à la pression en travaillant à la tâche et de dire que mon rythme était celui d'un apprenti»;
- «La pression au cours de la 1<sup>ère</sup> et 2<sup>e</sup> année d'apprentissage était forte. Trop peu de personnel au niveau du département. Les gens avaient rarement du temps pour moi.» (assistante en soins et santé communautaire);
- «Souvent je n'avais rien à faire et je me sentais 'inutile', c'était difficile» (fin de la période d'essai, assistante en soins et santé communautaire).

Citations tirées de «Forschungsprojekt LISA - Lernende im Spannungsfeld von Ausbildungserwartungen, Ausbildungsrealität und erfolgreicher Erstausbildung (2013), Pädagogische Hochschule St. Gallen, p. 19 et suiv.»

### 7.10.3 Formuler et contrôler les objectifs d'apprentissage

La définition d'objectifs est comme une programmation mentale: lorsqu'un objectif défini n'est pas atteint consciemment, il en résulte une «dissonance cognitive»!

Les objectifs sont fixés par oral et de préférence également formulés par écrit.

Nous différencions entre objectifs comportementaux, objectifs d'attitude et objectifs de développement personnels (objectifs de caractère). En règle générale: il n'est préférable de ne fixer qu'un objectif à la fois!

Les supérieurs hiérarchiques observent les collaborateurs et leur rappellent au besoin les objectifs définis. Au cours de l'entretien de qualification ou des entretiens d'évaluation, les objectifs définis sont abordés et discutés.

### Objectifs de performance

Les objectifs de performance dans le domaine des compétences professionnelles, méthodologiques et sociales sont des **objectifs d'apprentissage** cognitifs («rationnels») = qui sont formulés selon la taxonomie des objectifs d'apprentissage:

Exemples:

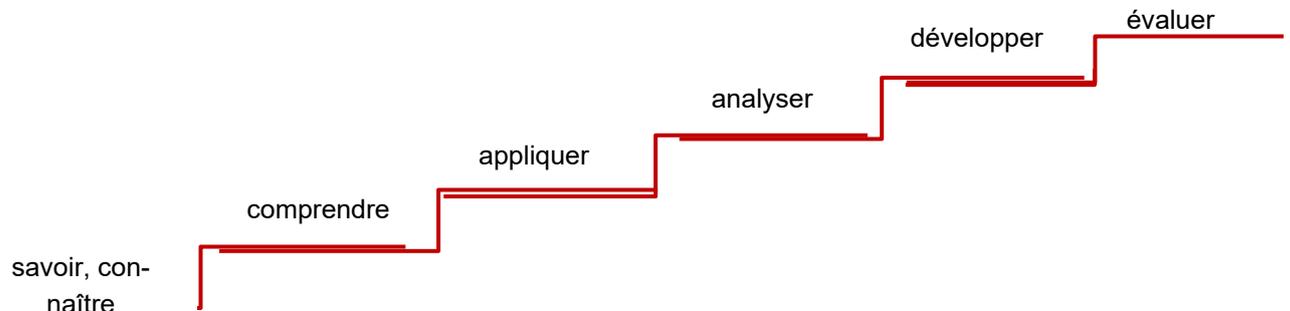


Illustration 18: taxonomie des objectifs d'apprentissage

### Qualifications clés

Les qualifications clés désignent des compétences professionnelles et personnelles globales qui s'inscrivent dans une perspective à long terme (par ex. compétence méthodologique, confiance en soi, capacité d'apprentissage).

Exemple de compétence clé «**capacité d'apprentissage**»:

**Conviction profonde, stratégies d'apprentissage, techniques d'apprentissage, capacité de réflexion, amabilité, etc.**

Autres exemples:

#### 7.10.4 Apprendre d'un modèle

Dès l'enfance nous avons appris surtout en imitant des comportements utiles (**apprentissage primaire**). En tant qu'adultes, nous apprenons très facilement en notant comment les présentateurs à succès communiquent. Autres critères d'observation:

- apparence (vêtements, chaussures, accessoires, cheveux, soin du corps);
- attitude extérieure (droite, stable, calme, quand debout, quand assis, etc.);
- gestuelle (mains, mouvements de tête);
- mimique (sourcils, coin de la bouche, regard);
- utilisation de la voix (haut-grave, lente-rapide, modulation, etc.);
- expression, choix des mots et langage;
- comportement type.

On désigne par **modelling** (modélisation) le fait d'observer et de s'approprier un comportement à succès de manière systématique.

### DISCUSSION:

COMMENT LE METTRE EN PRATIQUE DANS LA FORMATION DES APPRENTIS?

## 8. Questions de transfert dans la pratique

Le transfert de connaissances dans la pratique est déterminant pour le succès de la formation. Pensez à votre entreprise et aux expériences professionnelles ainsi qu'aux expériences des participant·e·s au cours/cursus et réfléchissez aux questions suivantes:

***Quels sont les thèmes et questions qui m'intéressent tout particulièrement et qui n'ont pas encore été traités dans le cadre de ce module de cours?***

***Supposons qu'une personne du management/de la direction de votre entreprise vous demande l'importance de ce module sur une échelle de 1 (très faible) à 6 (très grande) pour votre entreprise – que répondriez-vous? Justifiez votre évaluation.***

1                      2                      3                      4                      5                      6

Justification:

***Depuis ce module de cours, qu'est-ce qui a changé dans votre manière de penser et/ou d'agir au(x) niveau(x) professionnel et/ou privé?***

***Quelle relation entretient le référent avec le contenu du module traité?***

***Comment le référent a-t-il vécu le cours lors de ce module?***

***Comment organiseriez-vous le cours si vous étiez vous-même référent·e de ce module?***

***Quelle connaissance, règle ou loi fondamentale déduisez-vous pour vous personnellement de ce module de cours?***

**Illustration 19:** questions de transfert dans la pratique en lien avec le module