

Secteur : **Gestion Commerce**

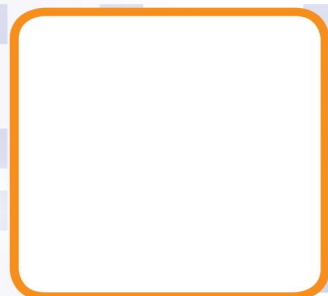
Manuel de cours

# Module 302 : Gérer une équipe

**5ème semestre**

Filière :

Gestion des  
Entreprises  
Option:  
Office Manager



## M302 GRH-Dynamique des groupes

**Compétence 24 : Gérer une équipe**

Durée : 40 heures

Code : GEOM -24

Contexte de réalisation	Critères généraux de performance
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Travail individuel</li> <li>• À partir de :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- De mise en situation représentative de l'environnement de travail</li> <li>- De consignes</li> </ul> </li> <li>• À l'aide de :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- De documents et outils utilisés en environnement de travail</li> <li>- De grille de compétence</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Communication efficace.</li> <li>• Motivation appropriée des membres de l'équipe de production.</li> <li>• Performances de l'équipe.</li> <li>• Évaluation juste des résultats de l'équipe</li> </ul>
Éléments de la compétence	Critères particuliers de performance
<b>A. Organiser le travail d'une équipe.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identification juste des besoins en compétences.</li> <li>• Adaptation adéquate des effectifs en fonction des besoins.</li> <li>• Gestion efficace de la polyvalence et la poly-compétence des opérateurs.</li> <li>• Définition exacte de ses priorités et celles de l'équipe.</li> <li>• Ordonnement et répartition efficiente des activités.</li> <li>•</li> </ul>
<b>B. Animer une équipe.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Application rigoureuse des règles de gestion du personnel (congés, horaires, pauses, etc.).</li> <li>• Transmission claire des informations et des directives.</li> <li>• Motivation appropriée de son équipe à travers des objectifs ambitieux et réalistes.</li> <li>• Anticipation judicieuse des situations conflictuelles.</li> <li>• Appréciation juste des travaux réalisés par l'équipe.</li> <li>•</li> </ul>
<b>C. Suivre les compétences de son équipe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Évaluation juste de la progression et des performances dans son équipe.</li> <li>• Accompagnement rigoureux de l'acquisition des compétences au sein de son équipe.</li> <li>• Formation et assistance appropriée des collaborateurs sur la pratique des activités professionnelle.</li> <li>• Transmission du savoir-faire avec pédagogie.</li> <li>•</li> </ul>
<b>D. Animer des réunions.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planification structurée de la réunion.</li> <li>• Respect des principes et des techniques d'animation.</li> <li>• Techniques appropriés de motivation</li> <li>• Réceptivité à l'égard des suggestions et des commentaires reçus.</li> <li>•</li> </ul>

---

## Table des matières

Introduction .....	9
Chapitre 1 : Organisation du travail d'une équipe .....	10
I. Le processus de mise à niveau des compétences du personnel .....	10
A. Identification des besoins en formation : .....	10
1. Les étapes à suivre pour identifier les besoins .....	11
2. Les missions clés du responsable et des managers dans l'identification des besoins .....	11
B. Les étapes d'organisation de la formation .....	12
1. Planifier la formation .....	12
2. Définir les objectifs de la formation .....	12
3. Sélectionner les formateurs : .....	12
4. Livrer la formation : .....	13
C. Procédure de suivi de la formation .....	13
1. Evaluation à chaud .....	13
2. L'évaluation à froid .....	14
D. Mesure de l'impact de la formation sur le processus .....	14
Exercice d'application : .....	14
Corrigé : .....	14
II. Des outils de gestion des compétences .....	16
Les systèmes de gestion des compétences : .....	16
Les outils de développement des compétences : .....	16
Les outils de planification de carrière : .....	17
Les systèmes de gestion des talents : .....	17
A. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences : .....	17
1. Définition de poste de travail .....	17
2. Le profil du poste .....	18
Exercice d'application : Rédaction d'une description de poste .....	18
Corrigé type : .....	18
3. Les critères d'évaluation du titulaire du poste .....	19
B. La matrice des compétences .....	19
Exercice d'application : analyse de matrices de compétences .....	20
Corrigé : .....	20
C. Le tableau de polyvalence .....	21
III. Distinguer les facteurs de répartition des tâches .....	27

A.	Les critères de répartition des tâches : .....	27
1.	La compétence et les aptitudes : .....	27
2.	La productivité .....	27
3.	L'équilibrage de charges de travail entre les operateurs .....	28
	Exercice d'application : la répartition des tâches .....	28
	Corrigé type : .....	28
IV.	Maîtrise des techniques de recrutement (Sourcing) .....	22
A.	Les objectifs du recrutement : .....	22
1.	Besoin de compétences et de talents : .....	22
2.	Croissance et expansion : .....	22
3.	Renforcement de l'équipe : .....	23
4.	Innovation et créativité : .....	23
5.	Succession et développement des talents : .....	23
6.	Diversité et inclusion : .....	23
B.	Le processus de recrutement .....	23
1.	Définir des besoins en recrutement : .....	23
2.	Définir le poste et le profil recherché .....	23
3.	Rédiger et publier l'offre d'emploi .....	24
4.	Filtrer les candidatures .....	24
5.	Passer aux entretiens .....	24
6.	Sélectionner le candidat .....	25
7.	Intégrer de la nouvelle recrue .....	25
	Étude de cas RH corrigé - Le recrutement .....	25
	Chapitre 2 : L'animation d'une équipe .....	29
I.	Les règles et procédures de gestion administratives du personnel .....	30
A.	Lois et réglementations du travail .....	30
B.	Droits et obligations des salariés .....	30
1.	Droits des salariés : .....	30
2.	Obligations des salariés : .....	31
C.	Les procédures administratives .....	31
	Exercice d'application : .....	32
	Corrigé : Modèle de contrat de travail .....	32
II.	Les techniques de transmission d'information .....	33
	Introduction .....	33
1.	Le courrier électronique : .....	34
2.	Les appels téléphoniques : .....	34
3.	Les réunions en personne (Face à face) : .....	34

4.	Les plateformes de collaboration en ligne : .....	34
5.	Les communications internes : .....	34
B.	Les techniques à utiliser pour une communication efficace : .....	34
1.	Distinction faits/déductions .....	34
2.	L'adaptation du langage au récepteur .....	35
3.	Vérification de la compréhension .....	35
	Exercice d'application : Vérification de la compréhension d'un message professionnel .....	36
	Corrigé : .....	36
4.	Manifestation d'écoute et de réceptivité .....	37
	Exercice d'application : la réunion .....	37
	Corrigé : .....	38
III.	Les techniques de motivation pour la mobilisation du personnel .....	38
	Introduction .....	39
A.	Description du processus de motivation .....	39
1.	Besoins : .....	39
2.	Stimulation : .....	39
3.	Comportement : .....	39
4.	Rétroaction : .....	39
5.	Satisfaction : .....	39
6.	Persistance : .....	39
B.	Les facteurs de motivation liés à l'organisation de travail : .....	39
1.	Le cadre de travail .....	39
	Exercice d'application : .....	40
	Corrigé type : .....	40
2.	La récompense (prime de rendement ...)	41
3.	L'équité .....	41
C.	Les facteurs de motivation liés à la personne : .....	42
1.	La satisfaction personnelle .....	42
2.	L'épanouissement .....	43
IV.	Les méthodes de gestion des conflits .....	43
	Introduction .....	43
A.	Attitudes en cas de conflit : .....	44
1.	Courtoisie .....	44
	Exercice d'application : charte de courtoisie .....	44
2.	Maîtrise de soi .....	45
3.	Compromis .....	46
4.	Conciliation .....	46

5.	Stratégie autocritique .....	46
B.	Les techniques de gestion de conflits .....	47
C.	Les étapes de gestion de conflits .....	47
1.	Faire un constat : .....	48
2.	Evaluer .....	48
3.	Recadrer .....	49
4.	Prendre des mesures .....	49
5.	Mettre à l'épreuve .....	49
6.	Lister les bénéfiques et faire le bilan .....	50
D.	Les procédures d'arbitrage .....	50
V.	Les différentes méthodes d'appréciation du personnel .....	51
	Introduction .....	51
A.	L'évaluation annuelle du personnel .....	52
B.	Autoévaluation du personnel .....	52
C.	La méthode du 360° .....	52
D.	L'entretien .....	52
E.	Les outils d'appréciation .....	53
	Exercice d'application .....	53
	Proposition de corrigé : .....	53
	Chapitre 3 : Le suivi des compétences de son équipe .....	54
I.	L'évaluation des performances de son équipe .....	54
A.	Les indicateurs de performance : .....	54
1.	Le rendement des opérateurs .....	55
2.	Le rendement de l'équipe .....	55
3.	L'activité des opérateurs .....	55
B.	Méthodes de calcul des indicateurs de performance .....	56
1.	Méthode du ratio : .....	56
2.	Méthode de la moyenne : .....	56
3.	Méthode de la variance : .....	56
4.	Méthode du pourcentage : .....	56
5.	Méthode de la tendance : .....	56
	<i>Exercices d'application et corrigés : Calculs de l'indicateur de performance d'un salarié</i> .....	56
II.	Les techniques d'animations des actions de formation .....	57
	Introduction : .....	58
A.	L'andragogie : la pédagogie des adultes .....	58
B.	Les séquences d'une stratégie pédagogique .....	59

1.	L'exploration .....	59
2.	Les notions de base .....	59
3.	L'entraînement et l'intégration .....	59
4.	Le transfert de l'apprentissage .....	59
C.	Les méthodes pédagogiques .....	59
1.	La méthode active .....	60
2.	La méthode expositive .....	60
3.	La méthode démonstrative .....	60
4.	La méthode interrogative .....	60
	Exercice d'application N°1 : les méthodes pédagogiques .....	61
	Corrigé de l'exercice sur les méthodes pédagogiques : .....	62
	Corrigé .....	62
	Chapitre 4 : Animer des réunions .....	63
	Introduction .....	63
I.	Les étapes d'animation des réunions .....	63
A.	La préparation : .....	64
B.	La recherche des informations relatives au sujet à traiter .....	64
C.	La préparation des éléments à traiter : rapport d'activité, bilan des réalisations, ... ..	65
D.	La convocation des acteurs concernés .....	65
1.	Envoyer un courriel d'invitation par mail .....	65
2.	Envoyer via le calendrier .....	65
3.	Le choix d'une technique d'animation .....	66
E.	Le déroulement : .....	67
1.	Présentation de l'ordre du jour .....	67
2.	Animation de la réunion .....	67
3.	La conclusion et recommandations .....	67
F.	L'après réunion : .....	68
1.	Rédaction du compte rendu de la réunion .....	68
2.	Diffusion du compte rendu aux acteurs concernés .....	68
II.	Les outils de communication appropriés lors de l'animation des réunions .....	69
A.	Le déroulement : .....	69
1.	Les techniques de prises de notes .....	69
2.	Les techniques d'argumentation et de persuasion .....	70
3.	Les techniques de motivation .....	70
4.	Les techniques de Transmission d'information .....	71
B.	L'après réunion : .....	72
1.	Les techniques de rédaction des comptes rendus .....	72

---

Exercice d'application : l'animation de réunion .....	73
Corrigé de l'exercice : l'animation de réunion : .....	73
Exercice d'application : Rédaction de compte rendu .....	74
Corrigé : .....	74
2. Les techniques de classement et d'archivage .....	75
Exercice d'application : .....	76
Corrigé : .....	76
Cas pratique : .....	77
Corrigé .....	82



---

## Introduction

La Dynamique des Groupes c'est **l'Art de la Collaboration**. La dynamique des groupes est l'étude de l'interaction entre les individus qui forment un groupe. Elle se concentre sur les processus psychologiques et sociaux qui influencent la manière dont les membres d'un groupe interagissent.

On parle de dynamique de groupe lorsqu'un ensemble de faits sociaux naît de l'interaction entre des individus appartenant à un même groupe. On considère donc l'ensemble des phénomènes, mécanismes et processus psychiques et sociologiques qui caractérise un groupe d'individu. Il s'agit du domaine des sciences sociales qui s'intéresse à des groupes de personnes afin d'en tirer des conséquences sur leur vie en communauté.

Cette dynamique est surtout basée sur le comportement de chaque individu, variable qui peut changer selon le sentiment d'appartenance au groupe. L'influence des autres membres joue un rôle prépondérant dans la dynamique de groupe. Chaque partisan du groupe aura donc une manière de se comporter, de penser ou de croire issue des interactions propres au groupement.

Plusieurs facteurs peuvent influencer la dynamique des groupes. On peut citer à titre d'exemple la taille du groupe, la composition du groupe, le style de leadership ...

Ainsi on peut dire que la dynamique des groupes est une discipline importante pour comprendre comment les individus interagissent dans un contexte social et économique. Les facteurs qui influencent la dynamique des groupes, les étapes de développement des groupes, les styles de leadership et les effets de la conformité sociale sont tous des éléments clés à prendre en compte lors de l'analyse de la dynamique des groupes.

En votre qualité de stagiaire en filière **TSGE-Office Manager**, comprendre ces concepts est indispensable pour réussir efficacement sa mission. Ils vous permettront de mieux gérer les groupes et favoriser une interaction positive et productive entre les membres.



## Brise-glace : L'arbre à souhaits

Demandez à chaque membre de l'équipe d'écrire un souhait ou un objectif qu'il souhaite atteindre sur une feuille de papier. Rassemblez ensuite toutes les feuilles et placez-les sur un mur pour créer un "arbre à souhaits". Ensuite, demandez aux membres de l'équipe de se regrouper autour de l'arbre et de partager leurs souhaits avec le groupe. Cela peut aider à renforcer la cohésion de l'équipe et à créer un sentiment de confiance et d'engagement.



## Chapitre 1 : Organisation du travail d'une équipe

Organiser le travail d'une équipe signifie mettre en place un système ou une structure pour que les membres d'une équipe puissent travailler

efficacement ensemble. Cela peut impliquer de définir des rôles et des responsabilités clairs pour chaque membre de l'équipe, d'établir des objectifs et des échéances pour les projets, de gérer les ressources nécessaires pour mener à bien les tâches et de communiquer efficacement avec les membres de l'équipe tout au long du processus. L'objectif global est de créer un environnement de travail productif et collaboratif où chacun sait ce qu'il doit faire et comment contribuer à l'atteinte des objectifs communs.

### I. Le processus de mise à niveau des compétences du personnel

Les compétences forment le capital humain, un actif immatériel hautement stratégique pour la performance de l'entreprise. En effet les savoirs, savoir-faire et savoir-être sont source de véritables avantages concurrentiels. Pour s'en convaincre, il suffit d'observer le nombre de rachats d'entreprise dont l'objectif est de mettre la main sur de précieuses compétences. La gestion des ressources humaines prend tout son sens.

Ce développement de compétences ne doit pas se faire d'une manière incontrôlée, mais au contraire répondre à des besoins de formation identifiés.

Le processus de mise à niveau des compétences du personnel fait référence à l'explication détaillée de la façon dont une entreprise ou une organisation s'assure que son personnel possède les compétences nécessaires pour effectuer efficacement les tâches qui leur sont assignées.

#### A. Identification des besoins en formation :

Sans montée en compétences continue de ses salariés, une entreprise risque fort de se retrouver face à des difficultés sur son marché. La **formation professionnelle** représente donc un enjeu stratégique. L'idée est de répondre à la question : quels **hard skills** et **soft skills** les collaborateurs doivent-ils acquérir, à la fois pour assurer leur épanouissement professionnel et permettre à l'organisation d'être performante ?

Le besoin en formation, c'est l'écart entre les compétences actuelles des salariés et celles qui sont requises pour réaliser une tâche ou atteindre un résultat souhaité.

---

Identifier les formations nécessaires à l'organisation implique de suivre une méthodologie précise. Il s'agit, à partir de multiples sources d'informations, de centraliser et d'analyser l'ensemble des besoins. Ensuite, il conviendra d'effectuer des arbitrages en fonction de plusieurs paramètres, en particulier :

- ✓ la culture et les objectifs de l'entreprise ;
- ✓ les souhaits de la hiérarchie ;
- ✓ les demandes individuelles des salariés.

1. Les étapes à suivre pour identifier les besoins

a) *Définir la stratégie d'entreprise*

La première étape est de faire le point sur la stratégie d'entreprise. Quels objectifs souhaite-t-elle atteindre sur son marché ? Quels sont les freins, les points bloquants éventuels ? Quelles compétences permettraient de lever ces blocages, de gagner en productivité et d'élever le niveau d'efficacité globale de la société ? Pour répondre à ces questions, il est indispensable **d'étudier les indicateurs de performance (KPI) clés de l'entreprise**. Pour cela, un audit peut être nécessaire.

Avec ce premier travail, il devient possible de dégager une première série de **hard skills et soft skills** à développer.

b) *Recenser les formations obligatoires*

Deuxième étape : s'assurer de répondre aux obligations légales. Pour cela, il convient **de lister les éventuelles formations obligatoires** (organisées nécessairement sur le temps de travail), en incluant bien évidemment les formations réglementées.

c) *Connaître les besoins en formation des collaborateurs*

Troisième étape : **recueillir les demandes des managers et les souhaits de chaque salarié**. **Une fois tous ces éléments réunis**, l'entreprise aura toutes les cartes en main pour **élaborer la stratégie de montée en compétences** de son personnel. L'une des difficultés est d'associer le plus harmonieusement possible deux logiques différentes : l'**individualisation** et la **centralisation**. Dans le premier cas, le déploiement des formations se fait en "bottom down", c'est-à-dire de bas en haut : les aspirations individuelles l'emportent. Dans le deuxième cas, la formation professionnelle est centralisée et globalisée (démarche descendante, en "top down", du management vers les salariés).

2. Les missions clés du responsable et des managers dans l'identification des besoins

a) *Le responsable de formation : un chef d'orchestre*

**Le responsable de formation occupe un rôle central dans la préparation du dispositif de formation au sein d'une organisation**. C'est principalement lui qui se charge d'identifier les besoins de formation, puis il définit la politique de développement des compétences. Autrement dit, c'est lui qui orchestre les étapes du recueil des besoins de formation, que nous avons vues précédemment.

Pour connaître le besoin en formation professionnelle des différents services, il consulte les directeurs et managers. Afin d'optimiser la démarche et d'assurer des rendez-vous fructueux,

---

le responsable de formation leur communique ses attentes en amont. Parfois, cela prend la forme d'une note d'orientation (document détaillé de plusieurs pages). Ce support d'informations, commun à tout le management, apporte un éclairage sur les enjeux de l'entreprise, les orientations qu'elle compte prendre et le sens de la formation professionnelle dans ce cadre.

Notons enfin qu'avec le passage massif vers le distanciel et l'avènement des outils pédagogiques en ligne, on peut également parler de **responsable de la formation digitale**. Dans ce cadre, ses missions sont d'intégrer de manière pertinente le digital Learning dans la stratégie de formation et d'impulser un changement d'état d'esprit en montrant les différents apports de ce mode d'apprentissage.

*b) Les managers : un rouage essentiel dans l'identification des besoins de formation*

**C'est entre les mains des managers que, bien souvent, se concentrent les besoins en formation.** D'une part, ils recensent les formations nécessaires au niveau de l'équipe dans sa globalité puis les transmettent formellement au responsable de formation. D'autre part, ils collectent les demandes de chacun de leurs collaborateurs. C'est d'ailleurs l'un des objectifs des entretiens individuels, qu'il s'agisse d'entretiens de carrière ou de performance. Proches de leur équipe, les managers peuvent aussi s'informer sur les souhaits des employés de manière informelle, au cours de discussions du quotidien.

**Les managers se positionnent donc en intermédiaire entre les salariés qu'ils encadrent et le responsable de formation.**

Une fois que les compétences requises ont été identifiées, il est important de mettre en place un processus d'organisation de la formation.

## B. Les étapes d'organisation de la formation

Les étapes clés pour organiser efficacement la formation du personnel, après l'identification des besoins en formation, sont :

### 1. Planifier la formation :

Sur la base des besoins en formation identifiés, planifier les formations en termes de contenu, de durée et de mode de prestation. Cela peut inclure des formations en interne, des programmes de formation en ligne, des ateliers de formation, des conférences et d'autres moyens de développement des compétences.

### 2. Définir les objectifs de la formation

Il est important de définir les objectifs de la formation pour s'assurer qu'elle est pertinente et efficace. Les objectifs de la formation doivent être alignés sur les objectifs de l'entreprise et sur les besoins en compétences identifiés.

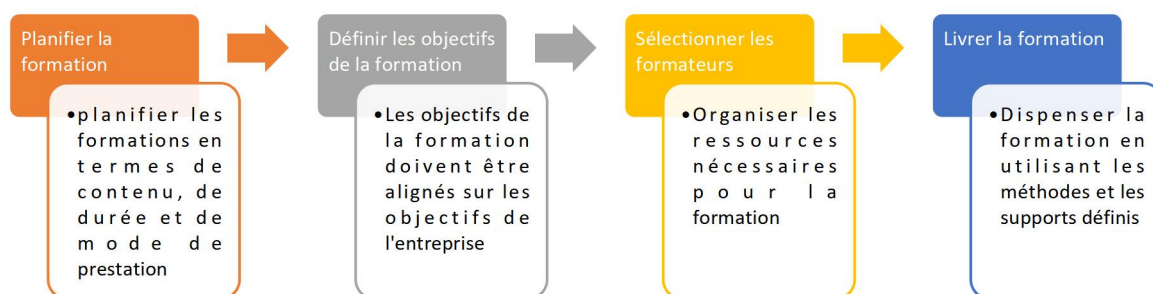
### 3. Sélectionner les formateurs :

Sélectionner les formateurs qualifiés pour dispenser la formation. Les formateurs peuvent être des membres de l'équipe interne, des consultants externes ou des experts de l'industrie.

Organiser la logistique : Organiser les ressources nécessaires pour la formation, telles que les salles de formation, les équipements audiovisuels, les supports de formation, etc.

#### 4. Livrer la formation :

Dispenser la formation en utilisant les méthodes et les supports définis. Il est fondamental de fournir un environnement de formation propice à l'apprentissage et d'encourager les participants à poser des questions et à participer activement à la formation.



#### C. Procédure de suivi de la formation

Le suivi d'une formation du personnel est important pour mesurer son efficacité et son impact sur les performances des employés.

Le suivi demande l'utilisation de nombreux supports avec une temporalité différente. Par souci de simplicité, d'efficacité et de fiabilité, les solutions digitales apportent un vrai confort d'usage et un gain de temps précieux. D'abord, cela permet au management de disposer de toutes les informations et du contexte de chaque formation programmée.

Ensuite, vous pouvez facilement archiver tous les documents utiles pour faire un bilan en référencant chaque formation et chaque apprenant :

- Résultat de test de connaissance avant et après,
- Questionnaire de satisfaction,
- Feuille d'émargement,
- Autoévaluation et training,
- Evaluation des compétences quelques semaines plus tard,
- Historique des formations suivies,
- Historique des participants ayant suivi la formation.

Grâce à toutes ces données, le Responsable de formation, mais aussi le manager et le collaborateur peuvent piloter l'accompagnement dans la montée en compétences. Et plus les années vont s'accumuler, plus les choix seront qualifiés. En effet, chaque formation peut être évaluée à la fois pour sa qualité pédagogique et son efficacité à répondre réellement aux besoins de l'entreprise et de l'apprenant.

La planification du calendrier de suivi est établie en fonction des objectifs de la formation ainsi qu'à la durée de la formation.

##### 1. Evaluation à chaud

L'évaluation à chaud est une évaluation immédiate qui se fait juste après la formation. Elle est conçue pour mesurer la satisfaction des apprenants et leur compréhension immédiate de la formation.

Les méthodes d'évaluation à chaud incluent les enquêtes auprès des participants, les évaluations orales et les questionnaires d'auto-évaluation.

Cette méthode est souvent utilisée pour mesurer la qualité de la formation dispensée, mais elle ne permet pas de savoir si les compétences acquises ont été réellement mises en pratique.

---

## 2. L'évaluation à froid

L'évaluation à froid, en revanche, est une évaluation qui se fait plusieurs semaines ou mois après la formation. Elle permet de mesurer l'impact de la formation sur les compétences des participants.

Les méthodes d'évaluation à froid incluent les enquêtes auprès des employeurs, les entretiens de suivi avec les participants, les tests de compétences et les évaluations sur le terrain. Cette méthode permet de savoir si les compétences acquises ont été réellement mises en pratique et ont eu un impact sur la performance au travail.

Pour récapituler, il est important de combiner les deux méthodes d'évaluation pour avoir une évaluation complète de l'efficacité d'une formation du personnel. L'évaluation à chaud permet de mesurer l'immédiateté de la formation et la satisfaction des apprenants, tandis que l'évaluation à froid permet de mesurer l'impact à long terme de la formation sur les compétences des participants et leur performance au travail.

### D. Mesure de l'impact de la formation sur le processus

Pour mesurer l'impact de la formation sur le processus, il est important de mettre en place une évaluation systématique et continue. Cette évaluation permettra de collecter et d'analyser les données avant et après la formation ce qui permettra de faire des ajustements nécessaires au processus.

#### Exercice d'application :

Dans une entreprise, vous êtes responsable de la mise à niveau des compétences du personnel.

1- Décrivez les différentes étapes du processus de mise à niveau des compétences du personnel et les facteurs à prendre en compte pour assurer le succès de ce processus.

2 – Concevez un modèle de grille d'évaluation à chaud.

#### Corrigé :

1- Le processus de mise à niveau des compétences du personnel peut être divisé en plusieurs étapes, qui sont les suivantes :

- Évaluation des compétences actuelles : Cette étape consiste à évaluer les compétences actuelles des employés. Cela peut se faire par le biais d'évaluations de performance, de tests de compétences ou d'autres méthodes. Cette étape permettra de déterminer les lacunes de compétences et les besoins de formation.
- Établissement d'objectifs : Une fois que les compétences actuelles ont été évaluées, il est important d'établir des objectifs clairs pour la mise à niveau des compétences. Les objectifs devraient être spécifiques, mesurables, réalisables, pertinents et temporels (SMART).
- Planification de la formation : La planification de la formation est une étape importante du processus de mise à niveau des compétences du personnel. Il est important de choisir les méthodes de formation les plus appropriées pour les employés et de déterminer le temps nécessaire pour atteindre les objectifs de formation.
- Mise en œuvre de la formation : Cette étape consiste à mettre en œuvre le plan de formation. Cela peut se faire par le biais de cours en ligne, de séminaires en personne, de formation sur le tas ou d'autres méthodes.
- Évaluation des résultats : Après la mise en œuvre de la formation, il est important d'évaluer les résultats pour déterminer si les objectifs ont été atteints. Cela peut se faire

---

par le biais d'évaluations de performance, de tests de compétences ou d'autres méthodes.

Facteurs à prendre en compte pour assurer le succès du processus de mise à niveau des compétences du personnel :

- Engagement de la direction : La direction doit être engagée dans le processus de mise à niveau des compétences du personnel pour assurer le soutien financier et le temps nécessaire à la formation.
- Communication claire : La communication claire des objectifs, des résultats attendus et des méthodes de formation est essentielle pour assurer la compréhension et la participation des employés.
- Personnalisation de la formation : La formation doit être adaptée aux besoins individuels des employés pour assurer leur participation et leur motivation.
- Évaluation continue : L'évaluation continue des résultats de la formation est essentielle pour déterminer si des ajustements doivent être apportés pour améliorer l'efficacité de la formation.
- Reconnaissance et récompenses : Les employés qui ont participé à la formation et ont amélioré leurs compétences devraient être reconnus et récompensés pour leur travail. Cela peut inclure des promotions, des augmentations salariales ou d'autres formes de reconnaissance.
- En suivant ces étapes et en prenant en compte ces facteurs, la mise à niveau des compétences du personnel peut être un processus efficace pour améliorer les compétences et la performance des employés.

2- Exemple questionnaire évaluation formation à froid :



Titre de la formation : \_\_\_\_\_

Groupe numéro : \_\_\_\_\_ Matin \_\_\_\_ Après-midi \_\_\_\_ Date : \_\_\_\_\_

Nom du formateur, de la formatrice : \_\_\_\_\_

Les objectifs de la session sont-ils atteints?

- a) \_\_\_\_\_ OUI \_\_\_\_ NON \_\_\_\_  
b) \_\_\_\_\_ OUI \_\_\_\_ NON \_\_\_\_  
c) \_\_\_\_\_ OUI \_\_\_\_ NON \_\_\_\_  
d) \_\_\_\_\_ OUI \_\_\_\_ NON \_\_\_\_

Indiquez votre degré d'accord à l'égard de chacun des énoncés présentés ci-dessous, en utilisant l'échelle suivante.

SVP, formulez vos commentaires pour les aspects obtenant un résultat de 3 et moins.

1 = tout à fait en désaccord 2 = en désaccord 3 = plus ou moins en accord 4 = en accord 5 = tout à fait en accord

J'étais motivé(e) à suivre ce cours	1	2	3	4	5
Les objectifs de la formation étaient clairs et précis	1	2	3	4	5
Le contenu de la formation correspondait à mes besoins et à mes préoccupations	1	2	3	4	5
Les techniques d'enseignement ont favorisé l'apprentissage	1	2	3	4	5
Les exercices et les activités étaient pertinents à la formation	1	2	3	4	5
Le formateur communiquait d'une façon claire et dynamique	1	2	3	4	5
Le formateur a respecté le rythme d'apprentissage des participants	1	2	3	4	5
Cette formation m'a permis d'augmenter mon niveau de connaissance et d'habileté	1	2	3	4	5
Je compte mettre en application ces nouvelles compétences dès mon retour au travail	1	2	3	4	5
Je recommanderais cette formation à mes collègues de travail	1	2	3	4	5

Commentaires et recommandations :

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## II. Des outils de gestion des compétences

Les outils de gestion des compétences sont des programmes ou des systèmes qui aident les entreprises et les organisations à évaluer, à suivre et à améliorer les compétences de leurs employés. Une palette d'outils et méthodes sont utilisées pour identifier et développer les compétences :

Les systèmes de gestion des compétences :

Ce sont des programmes qui permettent de suivre les compétences de chaque employé, de les évaluer, et de les comparer avec les exigences du poste et les objectifs de l'entreprise.

Les outils d'évaluation des compétences : Il s'agit de tests ou d'évaluations qui permettent de mesurer les compétences d'un employé dans un domaine spécifique. Ces outils sont souvent utilisés pour déterminer les besoins de formation et de développement professionnel de l'employé.

Les outils de développement des compétences :



Ces outils sont destinés à aider les employés à développer de nouvelles compétences ou à améliorer les compétences existantes. Ils peuvent prendre la forme de cours de formation, de tutoriels en ligne, de mentorat ou de coaching.

Les outils de planification de carrière :

Ces outils aident les employés à planifier leur carrière en identifiant les compétences requises pour progresser dans l'entreprise ou dans leur domaine d'activité. Ils peuvent également aider les employés à trouver des opportunités de développement professionnel.

Les systèmes de gestion des talents :

Ces systèmes aident les entreprises à identifier les employés les plus talentueux et les plus prometteurs, à suivre leur développement, et à leur offrir des opportunités de carrière intéressantes et enrichissantes.

En synthèse, les outils de gestion des compétences sont des outils indispensables pour les entreprises qui souhaitent s'assurer que leurs employés possèdent les compétences nécessaires pour atteindre leurs objectifs à court et à long terme.

#### A. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences :



La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) consiste à anticiper les besoins en personnel d'une organisation en fonction de ses objectifs stratégiques et de ses besoins en compétences.

Pour mettre en place un GPEC il faut faire l'analyse de l'environnement et des objectifs de l'entreprise, évaluer les compétences actuelles, définir les besoins en compétences à court et moyen terme, établir et mettre en place un plan d'action pour répondre aux besoins en compétences identifiés, en définissant les priorités et les délais de mise en œuvre.

##### 1. Définition de poste de travail

Le poste de travail est une description détaillée et formelle des tâches, responsabilités, compétences et exigences d'un emploi particulier dans une entreprise ou une organisation. La définition de poste est souvent utilisée pour aider à recruter de nouveaux employés, à évaluer les performances des employés existants et à déterminer les exigences de formation et de développement professionnel.

La définition de poste de travail doit inclure des informations telles que :

1. Titre du poste : Le titre officiel de l'emploi.
2. Objectifs du poste : Les résultats clés que l'employé doit atteindre pour réussir dans le poste.
3. Responsabilités principales : Les tâches et les responsabilités que l'employé sera chargé d'accomplir.
4. Exigences en matière d'éducation et d'expérience : Les qualifications éducatives et professionnelles requises pour le poste.
5. Compétences et capacités requises : Les compétences, les connaissances et les traits de personnalité nécessaires pour exceller dans le poste.

- 
6. Conditions de travail : Les conditions de travail telles que les horaires de travail, la flexibilité, les déplacements, les relations interpersonnelles et la sécurité.

Le poste de travail est un outil important pour s'assurer que les employés sont en mesure de remplir leurs fonctions de manière efficace et efficiente. Elle aide également les employeurs à communiquer clairement les attentes pour un poste donné et à recruter des candidats qualifiés et adaptés à leurs besoins.

## 2. Le profil du poste

Le profil de poste est un document qui décrit les compétences, les connaissances, les responsabilités et les qualifications requises pour un poste spécifique dans une entreprise ou une organisation. Il s'agit d'une description plus détaillée et spécifique que la définition de poste, car elle se concentre sur les qualités spécifiques d'un individu plutôt que sur la description générale du poste. Il détermine le **profil de candidat idéal** pour un emploi.

Le profil de poste est souvent utilisé dans le processus de recrutement et de sélection pour éviter les erreurs de recrutement et identifier les candidats les plus qualifiés pour un poste donné. Il peut également être utilisé pour évaluer la performance des employés existants et pour déterminer les besoins de formation et de développement professionnel.

Le profil de poste doit inclure des informations telles que :

1. Les qualifications éducatives et professionnelles requises pour le poste.
2. Les compétences techniques et les connaissances spécifiques nécessaires pour exceller dans le poste.
3. Les compétences comportementales et les qualités personnelles requises pour le poste, telles que les compétences en communication, la résolution de problèmes et la capacité de travailler en équipe.
4. Les responsabilités principales du poste, y compris les tâches et les résultats attendus.
5. Les objectifs à court et à long terme pour le poste et la manière dont ils s'inscrivent dans les objectifs plus larges de l'entreprise.

En conclusion, le profil de poste est un outil essentiel pour les entreprises et les organisations qui cherchent à recruter et à développer des employés performants et qualifiés. Il permet de définir clairement les compétences et les qualités personnelles requises pour un poste spécifique et de s'assurer que les employés possèdent les compétences nécessaires pour réussir dans leur poste.

### Exercice d'application : Rédaction d'une description de poste

Vous travaillez dans une entreprise de production alimentaire et vous êtes responsable des ressources humaines. L'entreprise est en pleine extension ainsi une large opération de recrutement sera lancée pour différents profils, très prochainement.

Pour ce vous avez envisagé de recruter en premier lieu une Assistante RH pour vous aider lors des recrutements.

Vous devez rédiger une description de poste pour un poste de travail d'Assistante RH.

#### Corrigé type :

**Profil de poste** : Assistant RH

**Mission** : L'Assistant RH a pour mission d'assister le département des ressources humaines dans la mise en œuvre des politiques et des programmes RH, ainsi que de soutenir l'équipe RH dans la gestion quotidienne des dossiers des employés.

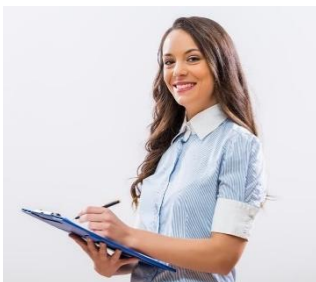
## Responsabilités :

- Participer activement au processus de recrutement : rédaction et diffusion des annonces, tri des CV, entretiens téléphoniques et en personne, suivi des références, etc.
- Assurer la gestion et la mise à jour des dossiers des employés en s'assurant de leur confidentialité
- Coordonner les formations et les activités de développement professionnel en collaboration avec les responsables RH
- Soutenir les responsables RH dans l'évaluation et la gestion des performances des employés en mettant en place des plans d'action et des outils de suivi
- Contribuer à la gestion des avantages sociaux, notamment l'assurance maladie, les congés payés et les absences en veillant à leur conformité avec les politiques de l'entreprise
- Participer à la mise en œuvre des politiques et des procédures RH de l'entreprise et à leur communication auprès des employés
- Fournir un soutien administratif général au département RH, tel que la préparation de rapports, la gestion de calendriers et la correspondance

## Exigences du poste :

- Diplôme en ressources humaines, administration des affaires ou un domaine connexe
- Expérience préalable en tant qu'Assistant RH ou dans un poste similaire
- Connaissance des lois et des réglementations du travail en vigueur
- Excellentes compétences en communication verbale et écrite
- Capacité à travailler en équipe et à collaborer avec les autres départements de l'entreprise
- Maîtrise de la suite Microsoft Office, en particulier d'Excel et de Word
- Connaissance des systèmes de gestion de la paie et des avantages sociaux (un atout)
- Aptitude à travailler de manière autonome et à gérer efficacement les priorités

### 3. Les critères d'évaluation du titulaire du poste



Les critères d'évaluation du titulaire du poste désignent les standards ou les mesures utilisés pour évaluer la performance et les résultats d'un employé occupant un poste donné.

Ces critères d'évaluation sont généralement basés sur les objectifs et les responsabilités assignés au titulaire du poste, ainsi que sur les compétences, les connaissances et les aptitudes requises pour réussir dans ce poste. Ils peuvent également inclure des indicateurs quantitatifs et qualitatifs de performance,

tels que des résultats de vente, des délais de livraison, des taux de satisfaction des clients, etc.

### B. La matrice des compétences

Une matrice des compétences est un outil de gestion des ressources humaines qui permet de visualiser les compétences et les connaissances nécessaires pour occuper différents postes ou fonctions dans une organisation.

Cette matrice est généralement présentée sous forme de tableau, dans lequel les différents postes sont répertoriés en colonnes, tandis que les compétences et les connaissances requises pour chaque poste sont présentées en lignes.

Chaque case de la matrice représente une intersection entre un poste et une compétence ou une connaissance, et permet de déterminer les exigences de chaque poste en termes de compétences et de connaissances. Cette visualisation permet de mettre en évidence les lacunes en matière de compétences et de connaissances, ainsi que les domaines dans lesquels il est nécessaire de fournir une formation ou de recruter des employés ayant des compétences spécifiques.

La matrice des compétences est un outil utile pour les entreprises qui souhaitent assurer un alignement optimal entre les compétences de leurs employés et les besoins de leur organisation. Elle peut être utilisée pour déterminer les compétences requises pour de nouveaux postes, pour identifier les employés ayant les compétences requises pour une promotion, et pour mettre en place des plans de formation et de développement des compétences.

### Exercice d'application : analyse de matrices de compétences

Soit une entreprise avec 5 employés et 4 compétences : A, B, C, D.

La matrice de compétences des employés est la suivante :

Employé	Compétence A	Compétence B	Compétence C	Compétence D
E1	1	1	0	1
E2	0	1	1	0
E3	1	0	1	0
E4	0	0	1	1
E5	1	0	0	0

- 1- Quels sont les employés qui ont la compétence C ?
- 2- Quelles sont les compétences de l'employé E4 ?
- 3- Quelle est la matrice de compétences des compétences D et A ?

### Corrigé :

- 1- Pour savoir quels sont les employés qui ont la compétence C, il suffit de regarder la colonne de la compétence C et de voir où il y a une croix :

Employé	Compétence A	Compétence B	Compétence C	Compétence D
E1	1	1	0	1
E2	0	1	1	0
E3	1	0	1	0
E4	0	0	1	1

E5	1	0	0	0
----	---	---	---	---

Ainsi, les employés qui ont la compétence C sont E2, E3 et E4.

- 2- Pour connaître les compétences de l'employé E4, il suffit de regarder la ligne correspondante :

Employé	Compétence A	Compétence B	Compétence C	Compétence D
E4	0	0	1	1

On voit donc que l'employé E4 a la compétence C et la compétence D.

- 3- Pour trouver la matrice de compétences des compétences D et A, il faut sélectionner les colonnes correspondantes :

Employé	Compétence A	Compétence D
E1	1	1
E2	0	0
E3	1	0
E4	0	1
E5	1	0

On obtient ainsi la matrice de compétences pour les compétences D et A.

### C. Le tableau de polyvalence

Un tableau de polyvalence est un outil de gestion des ressources humaines qui permet de répertorier les compétences et les aptitudes des employés d'une organisation, afin de faciliter leur utilisation sur différents postes ou fonctions, selon les besoins de l'entreprise.

Le tableau de polyvalence est généralement présenté sous forme de tableau, dans lequel les différents postes sont répertoriés en colonnes, tandis que les compétences et les aptitudes des employés sont présentées en lignes.

Chaque case du tableau représente une intersection entre un poste et un employé, et permet de déterminer les compétences et les aptitudes de chaque employé en fonction des exigences du poste. Cette visualisation permet de mettre en évidence les employés qui ont des compétences et des aptitudes similaires, ce qui peut faciliter la mise en place de plans de formation et de développement, ainsi que la répartition des tâches et des responsabilités.

Le tableau de polyvalence est un outil utile pour les entreprises qui souhaitent maximiser l'utilisation des compétences et des aptitudes de leurs employés, tout en répondant aux besoins de l'organisation en matière de flexibilité et d'adaptabilité. Il peut être utilisé pour faciliter la planification des horaires de travail, pour anticiper les besoins de recrutement, et pour déterminer les possibilités de promotion ou de mutation interne.

### Exemple de tableau de polyvalence :

		Indice de polyvalence ->						
		20%	80%	13%	7%	20%	60%	
		3	12	2	1	3	9	
Somme des compétences / total des compétences du processus : Indice de compétence ->		11%	42%	8%	4%	8%	25%	
Activités	Tâches	JMP	CD	TL	CB	LC	HL	Capacité
Recherche de fournisseur	Veille internet	1	3				2	6
Recherche de fournisseur	Veille technologique	1	3				2	6
Sélection des fournisseurs	Réalisation d'appels d'offres	2	2	3				7
Sélection des fournisseurs	Définition des critères de sélection	2	2		3			7
Sélection des fournisseurs	Analyse des offres fournisseurs	2	2	3				7
Passation de commande	Prise en compte des demandes d'achats		2			2		4
Passation de commande	Etablissement des commandes		2			2		4
Passation de commande	Etablissement des conditions d'achats		2			2		4
Contrôle à réception	Prise en charge des transporteurs						2	2
Contrôle à réception	Contrôles administratifs						2	2
Contrôle à réception	Contrôles techniques						2	2
Contrôle à réception	Traitement des non-conformités		3				2	5
(ré)Evaluation des fournisseurs	Mise à jour des fichiers fournisseurs		3				2	5
(ré)Evaluation des fournisseurs	Communication des résultats aux fournisseurs		3				2	5
(ré)Evaluation des fournisseurs	Etablissement des plans d'actions fournisseurs		3				2	5
<b>Total activités</b>	<b>15</b>	<b>8</b>	<b>30</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>18</b>	<b>71</b>
Indice de risque sur les compétences ->								20%
Règle de cotation	Niveau 1 : débutant, réalise l'opération sous contrôle							
	Niveau 2 : intermédiaire, dispose de l'autonomie suffisante pour réaliser l'opération en toute indépendance							
	Niveau 3 : expert, maîtrise parfaite de l'opération, peut former d'autres salariés							

La détermination des niveaux (1, 2 ou 3) s'effectue annuellement lors des entretiens individuels sur la base des compétences identifiées dans la cartographie des compétences par processus (Cf. fiche "Travailler avec la DRH sur la mesure des compétences).

### III. Maîtrise des techniques de recrutement

Processus incontournable de la vie de l'entreprise, le recrutement correspond à l'ensemble des actions mises en œuvre pour trouver le candidat qui correspond aux exigences de compétences (savoirs, savoir-faire et savoir-être) et de qualifications (diplômes et titres) requises pour un poste donné.

L'opération de recrutement peut être définie comme le processus par lequel une entreprise identifie, attire, évalue et sélectionne des candidats potentiels pour pourvoir des postes vacants au sein de l'organisation.

#### A. Les objectifs du recrutement :

L'entreprise recrute pour plusieurs raisons importantes :

##### 1. Besoin de compétences et de talents :

L'entreprise a besoin de recruter de nouveaux employés pour combler les lacunes en matière de compétences et de talents au sein de l'organisation. Elle recherche des personnes possédant les connaissances, les compétences techniques et les aptitudes nécessaires pour exécuter efficacement les tâches et les responsabilités liées à un poste spécifique.

##### 2. Croissance et expansion :

Lorsque l'entreprise connaît une croissance et une expansion de ses activités, elle a besoin de recruter pour augmenter sa capacité de production, élargir sa clientèle, pénétrer de nouveaux marchés ou lancer de nouveaux produits ou services. L'embauche de nouveaux employés permet de répondre à la demande croissante et de soutenir le développement de l'entreprise.



### 3. Renforcement de l'équipe :

L'entreprise peut recruter pour renforcer son équipe existante. Cela peut être nécessaire lorsque l'entreprise souhaite répartir la charge de travail, améliorer la productivité, apporter de nouvelles compétences ou perspectives, ou combler des postes vacants suite à des départs volontaires ou involontaires.

### 4. Innovation et créativité :

Le recrutement de personnes ayant des expériences, des connaissances et des perspectives différentes peut stimuler l'innovation et la créativité au sein de l'entreprise. En apportant de nouveaux talents avec des idées novatrices, l'entreprise peut développer de nouvelles approches, résoudre des problèmes de manière originale et rester compétitive sur le marché.

### 5. Succession et développement des talents :

Le recrutement peut être utilisé pour identifier et former de futurs leaders au sein de l'entreprise. En recrutant des candidats prometteurs et en leur offrant des opportunités de développement professionnel, l'entreprise peut assurer une relève solide pour des postes clés à l'avenir et garantir la continuité de ses opérations.

### 6. Diversité et inclusion :

L'embauche de personnes issues de divers horizons, cultures, genres et parcours professionnels favorise la diversité et l'inclusion au sein de l'entreprise. Cela permet de bénéficier de perspectives variées, de stimuler l'innovation, d'améliorer la prise de décision et de créer un environnement de travail inclusif.

Il est important de noter que les raisons spécifiques pour lesquelles une entreprise recrute peuvent varier en fonction de sa situation, de ses objectifs stratégiques et de son contexte économique. Le recrutement est un processus clé pour identifier, attirer et sélectionner les meilleurs candidats qui contribueront à la réussite et à la croissance de l'entreprise.

## B. Le processus de recrutement



Il s'agit d'une série d'activités coordonnées visant à trouver les meilleurs talents qui correspondent aux besoins et aux exigences de l'entreprise.

Voici les principales étapes impliquées dans une opération de recrutement :

#### 1. Définir des besoins en recrutement :

Tout d'abord, un besoin de recrutement doit apparaître au sein de votre entreprise. Il faut donc préciser le besoin et le définir pour bien choisir le profil approprié.

Ce besoin doit respecter un budget précis, car l'optimisation des ressources de l'entreprise reste une priorité. Le processus de recrutement implique des coûts, entre la mobilisation des personnes qui prennent part au processus, l'intégration et la formation de la nouvelle recrue et le nouveau salaire à verser.

#### 2. Définir le poste et le profil recherché

Pour bien cibler vos recherches, une analyse du besoin de votre service ou entreprise est importante. Pour cela, plusieurs questions peuvent se poser à propos :

- ✓ Quel est le **profil** requis ?
- ✓ Quelle est la **formation** idéale pour le poste ?

- ✓ Quel est le **niveau d'expérience** demandé ?
- ✓ Quelles sont les **compétences techniques** nécessaires ?

Informez-vous aussi sur le volume horaire nécessaire pour savoir si vous avez besoin d'un collaborateur en **temps plein** ou en **temps partiel**.

### 3. Rédiger et publier l'offre d'emploi

Avant de penser à rédiger l'offre pour un recrutement externe, pensez à opter pour un recrutement interne si le profil demandé peut bien exister au sein de votre entreprise : Par exemple, un retour de congé maternité, un collaborateur mieux qualifié pour ce poste, un passage d'un temps complet à un temps partiel ou l'inverse...

Il se peut que le profil que vous cherchiez se trouve peut-être déjà dans votre entreprise.

#### a) La rédaction de l'annonce

Prenez soin de faire figurer toutes les informations importantes, par exemple :

- ✓ Nom du poste,
- ✓ Nom de l'entreprise,
- ✓ Nature du contrat,
- ✓ compétences requises et niveau d'expérience souhaité.

Prenez le plus grand soin à rédiger votre annonce :

- ✓ soyez le plus clair possible et fournissez toutes les informations nécessaires,
- ✓ insérez des **mots-clés** essentiels,
- ✓ Évitez la répétition en minimisant les détails,
- ✓ Essayez de soigner votre image pour attirer l'attention des profils talentueux.

#### b) La Diffusion de l'annonce

En cas d'un recrutement en interne, faites circuler votre annonce chez les différents départements,

En cas d'un recrutement en externe, vous pouvez choisir parmi les multiples possibilités :

- ✓ Anapec, presse, salons professionnels,
- ✓ Recommandations d'employés,
- ✓ Candidatures spontanées,
- ✓ Coopération avec les établissements de formation,
- ✓ la multi-diffusion sur internet, des **canaux** tels que les **sites emplois** spécialisés ou les réseaux sociaux,
- ✓ ou un recours éventuel à un **cabinet de recrutement** ou une agence de travail.

### 4. Filtrer les candidatures

En tant que chargé de recrutement, vous allez certainement recevoir un ensemble de candidatures, ce qui vous nécessitera une centralisation et un tri.

Analysez les candidatures reçues à l'aide du CV et de la lettre de motivation (si demandée), ou un autre support exposant les motivations. La présélection peut être révisée et affinée dans un second temps par le responsable hiérarchique concerné.

### 5. Passer aux entretiens

Dès que vous avez choisi votre liste réduite des candidats, vous pouvez opter pour un entretien téléphonique d'abord, afin d'avoir un premier contact avec le candidat et avoir une idée sur ses capacités de communication, son parcours académique, ses expériences professionnelles, sa disponibilité ...

Un second entretien, en présentiel ou à travers une visioconférence, sera indispensable pour pouvoir définir votre choix final. L'entretien physique ou en visioconférence aide à mieux découvrir le candidat, en découvrant plus ses «soft skills», sa gestuelle, sa façon de se présenter... Bref, tout ce que vous ne pouvez découvrir qu'avec un contact physique. Sachez



---

quels sujets vous devez aborder (présentation, expériences passées, motivations, qualités requises pour le poste...), essayez de vous mettre à l'aise ainsi que votre candidat, et n'oubliez pas d'observer le savoir-être de la personne en face de vous.

#### 6. Sélectionner le candidat

Une fois que la phase des entretiens est achevée, faites le point avec la future équipe pour valider le profil retenu et prenez la **décision finale** en commun.

Si vous trouvez que le candidat correspond bien au profil recherché, passez directement à lui annoncer la nouvelle ! Une réponse personnalisée sera également grandement appréciée par les candidats non sélectionnés.

Vous pouvez également **garder** les candidats non retenus pour ce poste dans votre dossier de candidats, elles pourront révéler un intérêt dans le cadre d'une future embauche.

Passez ensuite aux **formalités** liées à l'embauche (Inscription de la personne recrutée au registre du personnel, signature du **contrat de travail**, planification de la visite médicale, la CNSS...)

#### 7. Intégrer de la nouvelle recrue

La phase finale sera donc l'accueil et l'intégration de votre nouveau collaborateur. Cette étape est essentielle dans la procédure pour familiariser le collaborateur avec son nouveau milieu de travail. Mettez tout en place pour accueillir cette personne et favoriser sa **bonne intégration** au sein de son poste, de son équipe et de l'entreprise, afin qu'elle se sente à l'aise dès ses débuts et ait envie de rester comme de s'investir.

Un bon recrutement est intimement lié à la réussite d'une entreprise. Bien recruter est crucial, car c'est sur votre capacité à attirer les meilleurs profils que le futur de votre organisation peut se jouer. Pour y parvenir, il est essentiel de structurer les choses. Le recrutement est un processus. Une démarche avec plusieurs étapes qui est facilement répliquable et mise en œuvre, quelles que soient les personnes qui dirigent le service des ressources humaines. Pour recruter de manière efficiente et durable, il est donc essentiel d'avoir un processus de recrutement en place.

## Étude de cas RH corrigé - Le recrutement

L'entreprise ABC Export se développant plus rapidement, le Directeur Général, M. Rami, a décidé d'apporter des changements au sein de l'équipe des technico-commerciaux. M. Jamal, recruté il y a quatre mois, va se charger principalement du développement commercial en Italie et des relations avec les clients étrangers. Du fait de ses multiples déplacements à l'étranger pour de longues périodes, celui-ci devra compter sur quelqu'un au siège pour l'aider dans ses affaires. La secrétaire actuelle, Mme Amal, fait face à une énorme charge de travail. C'est pourquoi le recrutement d'une nouvelle secrétaire est nécessaire. Amal sera rattachée principalement à M. Jamal et cela lui permettra de réduire la lourde charge de travail qui pèse sur elle.

Pour une opération de recrutement réussie, le Directeur Général M. Rami, préfère que ce soit un recrutement externe (comme le cas de M. Jamal). Il demande une définition du profil du candidat pour le poste de secrétaire. Pour ce faire, un entretien est réalisé avec le Directeur Général, M. Jamal et la secrétaire Mme Amal afin de connaître leur vision et leurs attentes en ce qui concerne le poste qui doit être pourvu. Voici les résultats de l'entretien :

- Pour M. Rami (N+2) « La nouvelle secrétaire devra avoir des compétences qui s'articulent autour de deux axes. La première, celle-ci doit avoir une excellente maîtrise de l'italien, puisqu'elle sera en contact avec nos clients étrangers et devra répondre à leurs demandes. La deuxième, étant donné que d'ici quelques mois l'entreprise implantera le logiciel sage, de gestion administrative (facture, comptabilité...), il serait bien que la future secrétaire ait déjà une maîtrise de certains outils informatiques afin d'assurer les mises à jour des dossiers. Sans

---

oublier, je tiens à ce que la secrétaire ne souhaite pas avoir d'enfants ou qu'elle ait déjà des enfants assez grands pour ne pas avoir de problèmes liés à la gestion des maternités. ».

- Pour M. Jamal (N+1) « Ma future collaboratrice doit être extrêmement disponible notamment en termes d'horaires extensibles. On devra rester en contact durant mes déplacements et se voir dès mon retour, sans attendre. Celle-ci doit également être très autonome, car elle aura sûrement de nouvelles demandes et des dossiers à gérer en mon absence. J'ai aussi besoin de lui faire confiance, car elle devra gérer mon agenda personnel et plusieurs choses sensibles. ».

- Pour Mme Amal « Je pense avoir la meilleure vision de ce poste étant donné que c'est moi qui me charge actuellement des différentes tâches que la nouvelle secrétaire devra faire. Le travail n'est pas si compliqué. De toute manière, je serais là pour l'orienter et lui donner des conseils notamment en ce qui concerne le nouveau logiciel. Pour ce qui est du poste, elle devra classer des dossiers, gérer des e-mails et des courriers, s'occuper de l'agenda de M. Jamal ainsi que de la réservation des hôtels, des billets d'avion, de train et de bateau. Cela ne nécessite pas beaucoup d'expérience dans le domaine de l'export, une secrétaire sait ce qu'elle doit faire. L'italien ? Une secrétaire bilingue n'est pas si indispensable. En réalité, il s'agit plutôt d'un italien technique qu'on utilise dans les courriers et les e-mails. Cela peut rapidement s'apprendre et je serais là en cas de besoin. ».

**Travail à faire :**

D'après les différents extraits de l'entretien, pourquoi M. Rami, M. Jamal et Mme Amal n'ont-ils pas la même vision des compétences attendues de la future secrétaire ?

Corrigé

I) L'absence de fiche de poste

La fiche de poste est un outil d'appui essentiel dans le processus de recrutement. Elle permet de comprendre les exigences d'un métier et de dresser le profil recherché notamment en termes de compétences, pour occuper un poste. Lors de la première étape du processus de recrutement, le rôle de la fiche de poste est fondamental. Pour ne pas dépenser de l'argent pour un recrutement raté, il est essentiel de connaître les principales missions et le descriptif du poste afin de recruter le candidat le plus adapté.

Dans le cas du recrutement de la nouvelle secrétaire au sein de l'entreprise ABC Export, la fiche de poste étant absente, il est difficile de pouvoir expliquer précisément le rôle et les compétences attendues d'une secrétaire. M. Rami, M. Jamal et Mme Amal n'ont pas le réel descriptif du poste sous leurs yeux et parlent plutôt de leurs propres besoins et attentes, et de leurs expériences. Une fiche de poste doit être créée pour fixer précisément les différentes tâches de la secrétaire qui va être recrutée.

II) La position hiérarchique

Dans le cas du Directeur Général, du technico-commercial et de la secrétaire, il s'agit principalement de la perception du poste selon la position hiérarchique. De plus, on remarque que plus le niveau hiérarchique est proche du poste, plus on a de connaissances réelles de ce même poste. Par exemple, le Directeur Général se préoccupe principalement du fonctionnement de l'entreprise et veut simplement une secrétaire compétente. Celui-ci connaît certainement mieux le poste de M. Jamal que celui de la secrétaire. Pour ce qui est de M. Jamal, il ne retient que ce qui l'intéresse du poste et veut principalement une personne de confiance qui pourra le seconder.

La secrétaire actuelle Mme Amal, décrit le poste sous un point de vue assez différent. Il s'agit principalement d'une description du quotidien et du vécu d'une secrétaire. C'est pourquoi, celle-ci semble être attirée par le partage des pensées et des états psychologiques. Elle pourra ainsi, se tourner vers une candidate qui lui ressemble le plus.

#### IV. Distinguer les facteurs de répartition des tâches



La répartition des tâches en entreprise est un élément clé de la gestion des ressources humaines et peut être influencée par plusieurs facteurs tels que la compétence, la productivité, l'intérêt d'équilibrer la charge de travail entre opérateurs.

Organiser le travail, c'est établir les relations entre les acteurs, coordonner et répartir les tâches de chacun. Le travail est organisé dans un objectif de recherche de la performance. Une organisation du travail peu efficace provoque un certain nombre de dysfonctionnements : tensions, stress, accidents du travail, coûts cachés. L'organisation du travail est donc un enjeu majeur pour les organisations.

##### A. Les critères de répartition des tâches :

###### 1. La compétence et les aptitudes :

La compétence et les aptitudes influencent la répartition des tâches au sein d'une entreprise ou d'une organisation. Les compétences et aptitudes des employés sont des facteurs clés pour déterminer les tâches qui leur seront assignées.

Par exemple, si un employé possède des compétences spécifiques dans un domaine particulier, il sera probablement assigné à des tâches en lien avec ce domaine, afin d'utiliser ses compétences de manière optimale. De même, si un employé possède des aptitudes particulières, telles qu'une grande capacité de leadership ou d'organisation, il peut être affecté à des tâches qui requièrent ces compétences.

La répartition des tâches peut également être influencée par la formation et le développement professionnel des employés. Si une entreprise investit dans la formation de ses employés pour améliorer leurs compétences et aptitudes, cela peut ouvrir de nouvelles opportunités pour la répartition des tâches.

En fin de compte, la compétence et les aptitudes des employés peuvent jouer un rôle important dans la façon dont les tâches sont réparties au sein d'une entreprise. La prise en compte de ces facteurs peut permettre de maximiser l'utilisation des compétences et aptitudes des employés et d'optimiser la productivité globale de l'entreprise.

###### 2. La productivité

La productivité peut avoir un impact significatif sur la répartition des tâches au sein d'une entreprise ou d'une organisation. En effet, une augmentation de la productivité peut conduire à des changements dans la façon dont les tâches sont assignées et exécutées.

Lorsque la productivité augmente, cela signifie généralement que les employés peuvent accomplir plus de travail en moins de temps. Cela peut conduire à une redistribution des

---

tâches pour mieux utiliser le temps et les compétences des employés. Les tâches peuvent être réaffectées pour tenir compte des nouvelles capacités et de l'efficacité accrue.

Par exemple, si une entreprise utilise une technologie plus avancée qui permet d'automatiser certaines tâches, les employés peuvent être affectés à des tâches plus complexes qui nécessitent des compétences plus élevées et une plus grande expertise. Cela peut entraîner une réduction du temps et des ressources nécessaires pour accomplir des tâches plus simples, ainsi qu'une augmentation de la qualité globale du travail effectué.

### 3. L'équilibrage de charges de travail entre les opérateurs

L'équilibrage de la charge de travail entre les opérateurs est un élément essentiel de la répartition des tâches dans une entreprise ou une organisation. Si la charge de travail est mal répartie, certains employés peuvent se retrouver surchargés de travail tandis que d'autres auront moins de tâches à accomplir, ce qui peut avoir des conséquences négatives sur la productivité et la qualité du travail.

Pour équilibrer la charge de travail entre les opérateurs, il est important de prendre en compte plusieurs facteurs, tels que les compétences, les aptitudes et les disponibilités des employés. Il peut être utile de réaliser une évaluation de chaque employé pour déterminer leurs compétences et leurs limites, et de répartir les tâches en conséquence. Il peut également être important de tenir compte des horaires de travail de chaque employé pour éviter les conflits d'emploi du temps.

Il est également important de surveiller régulièrement la charge de travail de chaque opérateur pour s'assurer qu'elle reste équilibrée et de pouvoir réagir rapidement en cas de déséquilibre. Si un employé se retrouve avec une charge de travail excessive, il peut être nécessaire de lui allouer davantage de ressources ou de redistribuer certaines tâches à d'autres employés.

#### Exercice d'application : la répartition des tâches

Vous êtes le responsable commercial d'une entreprise qui vend des produits de beauté et vous avez une équipe de 5 commerciaux. Vous devez répartir les tâches de manière équitable et efficace.

Voici les tâches à accomplir :

- Prospection de nouveaux clients
- Suivi des clients existants
- Vente directe aux clients
- Organisation d'événements promotionnels
- Réalisation de rapports d'activité

Chaque commercial a des compétences différentes, mais tous sont polyvalents et peuvent être formés pour effectuer toutes les tâches. Vous devez répartir les tâches en veillant à ce que chaque commercial ait des tâches équivalentes en termes de difficulté et de responsabilité.

Corrigé type :

Voici un exemple de répartition des tâches pour les 5 commerciaux :

**Commercial 1** : Prospection de nouveaux clients, réalisation de rapports d'activité

**Commercial 2** : Suivi des clients existants, vente directe aux clients

---

**Commercial 3** : Prospection de nouveaux clients, organisation d'événements promotionnels

**Commercial 4** : Suivi des clients existants, vente directe aux clients

**Commercial 5** : Organisation d'événements promotionnels, réalisation de rapports d'activité

*Explication :*

Dans cette répartition, chaque commercial a deux tâches à accomplir, ce qui permet de répartir les tâches de manière équitable. Les tâches sont également réparties de manière à optimiser l'efficacité et la productivité de l'entreprise.

La prospection de nouveaux clients est une tâche essentielle pour le développement de l'entreprise, elle est donc attribuée à deux commerciaux pour maximiser les chances de trouver de nouveaux clients. Les tâches de suivi des clients existants et de vente directe sont également importantes pour maintenir une relation de confiance avec les clients et augmenter les ventes.

L'organisation d'événements promotionnels est une tâche qui peut avoir un grand impact sur les ventes, elle est donc confiée à un commercial ayant les compétences pour organiser ce type d'événements.

La réalisation de rapports d'activité est une tâche administrative importante pour le suivi des performances de l'équipe commerciale. Elle est confiée à trois commerciaux pour que chaque commercial n'ait pas à s'en occuper chaque semaine.

En résumé, cette répartition des tâches permet d'optimiser les compétences de chaque commercial pour maximiser les résultats de l'entreprise, tout en veillant à ce que chaque commercial ait des tâches équivalentes en termes de difficulté et de responsabilité.



## Chapitre 2 : L'animation d'une équipe

### Brise-glace

Les présentations croisées : demandez à chaque membre de l'équipe de prendre 1 à 2 minutes pour se présenter et de partager un fait intéressant sur eux-mêmes. Ensuite, demandez-leur de choisir un autre membre de l'équipe et de présenter cette personne au reste du groupe.

Le principe est simple : chaque personne dans le groupe doit se présenter brièvement à tous les autres membres en répondant à une ou plusieurs questions spécifiques. Par exemple, chacun peut être invité à partager son nom, son poste, son expérience professionnelle, ses centres d'intérêt ou tout autre aspect pertinent de sa personnalité.

Le but de cette technique est de briser la glace entre les membres du groupe, de faciliter les échanges et de créer une atmosphère conviviale et ouverte. Elle permet également de mieux comprendre les autres membres du groupe, leurs compétences, leurs intérêts et leurs expériences, ce qui peut aider à renforcer la collaboration et la coopération.

Animer une équipe en milieu professionnel consiste à diriger et à coordonner les efforts d'un groupe de personnes qui travaillent ensemble pour atteindre un objectif commun. Cela implique de motiver les membres de l'équipe à travailler efficacement et à atteindre leurs objectifs individuels ainsi que les objectifs collectifs de l'équipe.



## I. Les règles et procédures de gestion administratives du personnel

Au Maroc, les lois et réglementations du travail sont principalement encadrées par le Code du travail, qui a été promulgué en 2004 et qui a été modifié à plusieurs reprises dont la dernière révision en 2019.

### A. Lois et réglementations du travail

Voici un aperçu des principaux éléments de la législation du travail au Maroc :

1. **Durée du travail** : la durée légale de travail est de 44 heures par semaine pour les travailleurs âgés de plus de 18 ans. Cependant, cette durée peut être réduite dans certains secteurs d'activité. Les heures supplémentaires sont réglementées et doivent être rémunérées à un taux majoré.
2. **Contrats de travail** : les contrats de travail doivent être conclus par écrit et comporter certaines informations obligatoires telles que la durée de la période d'essai, la rémunération et la durée du contrat.
3. **Salaires** : le salaire minimum légal est fixé à 2.970,05 Dirhams Brut par mois pour les secteurs non agricoles et 69,38 dirhams par jour pour les travailleurs agricoles.
4. **Congés** : les travailleurs ont droit à un congé annuel payé de 18 jours ouvrables minimum, qui peut être augmenté en fonction de leur ancienneté.
5. **Protection sociale** : les travailleurs ont droit à une protection sociale comprenant une assurance maladie obligatoire, une assurance pension et une assurance chômage.
6. **Sécurité au travail** : les employeurs sont tenus de prendre toutes les mesures nécessaires pour garantir la sécurité et la santé de leurs travailleurs. Les travailleurs ont également le droit de refuser de travailler dans des conditions dangereuses.
7. **Licenciement** : les licenciements sont réglementés et ne peuvent être effectués que pour des motifs justifiés. Les travailleurs licenciés ont droit à une indemnité de licenciement.

### B. Droits et obligations des salariés

Les droits et obligations des salariés au Maroc sont réglementés par le Code du travail. Il est essentiel de noter les principaux droits et obligations des salariés au Maroc :

#### 1. Droits des salariés :

**Salaires** : Tout salarié a droit à une rémunération pour son travail. Cette rémunération doit être conforme au salaire minimum interprofessionnel garanti (SMIG) et être versée au moins une fois par mois.

**Congés** : Tout salarié a droit à des congés payés annuels. Le nombre de jours de congés varie selon l'ancienneté du salarié.



---

**Heures supplémentaires** : Tout salarié qui travaille au-delà de la durée légale du travail a droit à une rémunération majorée.

**Sécurité et santé** : Tout salarié a droit à un environnement de travail sûr et sain. L'employeur est tenu de prendre des mesures pour prévenir les accidents du travail et les maladies professionnelles.

**Liberté syndicale** : Tout salarié a le droit de rejoindre un syndicat de travailleurs et de participer à des activités syndicales.

**Protection contre la discrimination** : Tout salarié est protégé contre la discrimination en raison de son sexe, de sa religion, de sa race, de son origine sociale ou de son handicap.

## 2. Obligations des salariés :

**Respecter les horaires de travail** : Tout salarié doit respecter les horaires de travail fixés par l'employeur.

**Respecter les consignes de sécurité** : Tout salarié est tenu de respecter les consignes de sécurité et de santé au travail.

**Respecter les règles de l'entreprise** : Tout salarié doit respecter les règles de l'entreprise, telles que les règles de confidentialité, les règles d'utilisation des équipements, etc.

**Respecter les clients et les collègues** : Tout salarié est tenu de respecter les clients et les collègues de travail.

**Effectuer son travail avec diligence** : Tout salarié doit effectuer son travail avec diligence et dans les délais impartis.

Il convient de noter que cette liste n'est pas exhaustive et qu'il existe d'autres droits et obligations pour les salariés au Maroc. Il est donc important de se référer au Code du travail pour une information plus complète.

## C. Les procédures administratives

Les principales règles et procédures de gestion administrative du personnel au Maroc sont :

**Contrat de travail** : Le contrat de travail doit être conclu par écrit et doit inclure les informations essentielles telles que le salaire, la durée du travail, la période d'essai et les conditions de travail.

**Déclaration à la CNSS** : L'employeur doit déclarer tous les salariés à la CNSS dans les 30 jours suivant leur embauche. Cette déclaration permet de garantir les droits sociaux du salarié (sécurité sociale, indemnités en cas d'accident ou de maladie, etc.).

**Fiche de paie** : L'employeur doit fournir une fiche de paie mensuelle à chaque salarié qui détaille le salaire, les retenues sociales et fiscales, les indemnités, les heures supplémentaires, etc.

**Visite médicale** : L'employeur doit organiser une visite médicale d'embauche pour chaque nouveau salarié, ainsi qu'une visite médicale périodique tous les deux ans.

**Congés payés** : Les salariés ont droit à un congé payé annuel de 18 jours ouvrables minimum. L'employeur doit également respecter les jours fériés et les congés de maternité, de paternité et de mariage prévus par la loi.

**Licenciement** : Tout licenciement doit être justifié par une cause réelle et sérieuse. L'employeur doit respecter la procédure légale de licenciement et indemniser le salarié en cas de licenciement abusif.

---

### Exercice d'application :

Vous travaillez dans une entreprise en qualité d'Assistante RH et vous devez rédiger un contrat de travail pour un nouvel employé.

Le contrat doit être conforme à la législation du travail marocaine. Voici les informations dont vous disposez :

Nom et prénom de l'employé : Ahmed BEN ALI

Date de naissance : 10/07/1995

Lieu de naissance : Casablanca

Nationalité : Marocaine

Adresse : 12 rue Al Farabi, Casablanca

Fonction : Ingénieur en informatique

Date d'embauche : 01/06/2023

Salaire mensuel : 15 000 dirhams

Durée du contrat : 2 ans

### Travail à faire :

Rédigez un modèle de contrat de travail en utilisant les éléments ci-dessus et en suivant les normes légales du travail au Maroc.

### Corrigé : Modèle de contrat de travail

#### Entre les soussignés :

La société (nom de l'entreprise), immatriculée sous le numéro (numéro d'immatriculation), représentée par (nom et prénom du représentant légal), agissant en qualité de (fonction du représentant légal), ci-après dénommée "l'Employeur",

Et

M. Ahmed BEN ALI, né le 10/07/1995 à Casablanca, de nationalité marocaine, demeurant au 12 rue Al Farabi, Casablanca, titulaire de la CIN n° (numéro de la carte d'identité nationale), ci-après dénommé "l'Employé",

Il a été convenu et arrêté ce qui suit :

#### Article 1 : Fonction

L'Employé est engagé en qualité d'Ingénieur en informatique.

#### Article 2 : Durée du contrat

Le présent contrat est conclu pour une durée de 2 ans à compter du JJ/MM/AAAA.

#### Article 3 : Lieu de travail

Le lieu de travail de l'Employé est situé à (adresse du lieu de travail).

#### Article 4 : Salaire

Le salaire mensuel de l'Employé est fixé à 15 000 dirhams (quinze mille dirhams), net de toutes cotisations sociales et fiscales.

#### Article 5 : Obligations de l'Employé

L'Employé s'engage à respecter les horaires de travail fixés par l'Employeur et à accomplir les tâches qui lui sont confiées avec diligence et compétence. Il est tenu de respecter les règles de l'entreprise et de se conformer aux instructions qui lui sont données.

#### Article 6 : Obligations de l'Employeur

L'Employeur s'engage à fournir à l'Employé les moyens nécessaires pour l'accomplissement de ses tâches, à respecter les lois et les règlements en vigueur et à assurer la sécurité et la santé de l'Employé sur son lieu de travail.

#### Article 7 : Congés payés

L'Employé a droit à 2,5 jours ouvrables de congés payés par mois de travail effectif, soit 30 jours ouvrables par an.

#### Article 8 : Rupture du contrat



Le présent contrat pourra être résilié par commun accord des deux parties ou en cas de faute grave de l'une d'elles. La rupture devra être notifiée par lettre recommandée avec accusé de réception.

**Article 9 : Obligations post-contractuelles**

L'Employé s'engage à ne pas divulguer à des tiers, même après la fin de son contrat de travail, les informations confidentielles auxquelles il a pu avoir accès dans le cadre de ses fonctions.

**Article 10 : Loi applicable et juridiction compétente**

Le présent contrat est régi par le droit marocain. En cas de litige, les parties conviennent de soumettre leur différend à la compétence exclusive des tribunaux de (ville où se situe le lieu de travail).

Fait à (lieu de la signature), le (date de la signature)

Pour l'Employeur, Pour l'Employé,

(Nom et prénom du représentant légal) (Signature de l'Employé)



## II. Les techniques de transmission d'information

Brise glace

Annoncez l'intitulé de la séance, puis diffusez la vidéo à vos stagiaires et sollicitez ensuite leurs recommandations issues de celle-ci.

<https://www.youtube.com/watch?v=Kf9RXn0Qy5Y&t=11s>

Proposition

Suggestion des questions pour orienter les réponses :

- Quels sont les principaux points clés abordés dans la vidéo sur la transmission de l'information ?
- Quel est le moyen de transmission de l'information mentionné dans la vidéo ? Connaissez-vous d'autres moyens ?
- Selon vous, quelle est l'importance de la transmission efficace de l'information dans un contexte professionnel ?
- Quels sont les principaux obstacles ou défis liés à la transmission de l'information ?
- Pouvez-vous identifier des exemples concrets de situations où une mauvaise transmission de l'information peut avoir des conséquences néfastes ?

Quelles sont vos recommandations pour améliorer la transmission de l'information dans l'environnement de travail ? ...

Ces questions devraient aider à stimuler la réflexion et à susciter des discussions productives sur le sujet.

## Introduction

La **circulation de l'information** est un enjeu majeur au sein des entreprises et ce, peu importe leur taille. Une information manquante, erronée ou incomplète peut rapidement avoir des incidences sur vos projets. Il va sans dire qu'un manque de communication en interne est également néfaste pour les **relations entre managers et collaborateurs**. La confiance et l'implication de ces derniers au sein de l'entreprise peuvent en pâtir.

---

Au sein d'une entreprise, les techniques de transmission d'information peuvent prendre plusieurs formes. Il est pertinent de mentionner quelques exemples de techniques courantes à savoir :

1. Le courrier électronique :

C'est l'une des formes les plus courantes de communication au sein d'une entreprise. Les employés peuvent utiliser des programmes de messagerie électronique pour envoyer des courriels à leurs collègues, leurs supérieurs hiérarchiques ou leurs clients.

Il existe de nombreuses applications de messagerie électronique disponibles pour des utilisateurs à titre d'exemple Gmail, Outlook, Yahoo Mail, Apple Mail, ProtonMail, Slack...

2. Les appels téléphoniques :

Les employés peuvent utiliser les lignes téléphoniques de l'entreprise pour passer des appels à d'autres employés, à des clients ou à des fournisseurs.

3. Les réunions en personne (Face à face) :

Les réunions en personne peuvent être organisées pour discuter de projets, prendre des décisions importantes ou faire le point sur l'avancement des travaux. Elles peuvent avoir lieu dans une salle de réunion de l'entreprise ou dans un autre lieu.

4. Les plateformes de collaboration en ligne :

Intranets, solutions de partage de fichiers, suites bureautiques, gestionnaires de tâches, outils de gestion de projet... Le marché du logiciel regorge de solutions collaboratives.

Elles présentent de nombreux avantages pour les entreprises comme pour leurs salariés afin d'améliorer la communication interne :

- Il s'agit d'un **espace collaboratif** dans lequel tous les collaborateurs peuvent prendre la parole, échanger facilement des données, s'entraider et partager leurs connaissances ou expériences, etc.
- En centralisant les ressources de l'entreprise, l'outil permet de **gagner du temps** dans la recherche d'informations ou de veille métier,
- En améliorant la collaboration il favorise la **remontée et l'émergence d'idées**,
- Il contribue également à développer la **cohésion d'équipe et l'engagement**.

Exemple de plateformes de collaboration en ligne qui permettent aux utilisateurs de travail ensemble sur des projets à distance : Talkspirit, Workplace, Slack, Teams, Jamespot...

5. Les communications internes :

les entreprises peuvent utiliser des outils de communication interne, tels que des bulletins d'information, des intranets ou des applications de chat, pour informer les employés des nouvelles, des mises à jour, des événements, des formations, etc.

B. Les techniques à utiliser pour une communication efficace :

1. Distinction faits/déductions

La distinction faits/déductions en communication se réfère à la différence entre les informations objectives (les faits) et les interprétations subjectives que l'on peut en tirer (les déductions).

Les faits sont des informations vérifiables, qui sont basées sur des données objectives et observables. Ils sont généralement considérés comme étant indiscutables et fiables. Par exemple, le fait qu'il pleut dehors est un fait objectif qui peut être vérifié en regardant par la fenêtre.

Les déductions, quant à elles, sont des conclusions que l'on peut tirer à partir des faits, mais qui sont souvent basées sur des opinions ou des jugements personnels. Les déductions peuvent varier d'une personne à l'autre en fonction de leur expérience, leur culture, leur

éducation, etc. Par exemple, la déduction que la pluie est ennuyeuse ou déprimante peut varier selon les individus.

En communication, il est important de faire la distinction entre les faits et les déductions afin d'éviter les malentendus et les conflits. En utilisant des faits objectifs et vérifiables, on peut éviter de faire des suppositions ou des jugements hâtifs qui pourraient être incorrects ou mal interprétés.

## 2. L'adaptation du langage au récepteur

L'adaptation du langage au récepteur consiste à ajuster son mode de communication et son choix de vocabulaire en fonction de la personne à qui l'on s'adresse, afin de maximiser l'efficacité de la communication.

Lorsque l'on communique avec une personne, il est important de tenir compte de son niveau de connaissance, de ses compétences, de son expérience et de sa culture pour adapter son langage de manière appropriée. Par exemple, lorsque l'on communique avec un enfant, il est préférable d'utiliser un langage simple et accessible, tandis que lorsqu'on communique avec un expert, on peut utiliser un langage plus technique.

Il est également important de tenir compte des différences culturelles et linguistiques lorsque l'on communique avec des personnes qui ont des origines différentes. En effet, le vocabulaire, les expressions et les normes culturelles peuvent varier d'une région à l'autre, d'une communauté à l'autre, voire d'une personne à l'autre.

En adaptant son langage au récepteur, on peut améliorer la compréhension et la réception du message, favoriser l'engagement de l'auditoire et éviter les malentendus et les erreurs de communication. Cela peut également contribuer à renforcer les relations interpersonnelles et interculturelles en démontrant une considération et un respect pour les différences de chacun.

## 3. Vérification de la compréhension

La vérification de la compréhension consiste à s'assurer que les personnes qui écoutent ou reçoivent un message ont bien compris ce qui a été communiqué. Cette étape est importante car elle permet de confirmer que le message a été compris de manière précise et complète, évitant ainsi les malentendus et les erreurs de communication.

Il existe plusieurs façons de vérifier la compréhension, notamment :

Poser des questions	Résumer le message	Utiliser des exemples concrets	Demander des retours
<ul style="list-style-type: none"><li>Des questions ouvertes ou fermées permet de vérifier que les informations ont été comprises. Les questions ouvertes sont utiles pour obtenir des réponses plus détaillées et pour encourager les discussions, tandis que les questions fermées sont plus efficaces pour obtenir des réponses courtes et précises.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Demander aux destinataires de résumer le message qu'ils ont reçu permet de vérifier leur compréhension. Si le résumé est précis et complet, cela indique que le message a été bien compris.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Fournir des exemples concrets ou des illustrations peut aider les destinataires à mieux comprendre le message. Les exemples permettent également de clarifier les informations et de renforcer la mémorisation.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Demander des retours ou des commentaires permet aux destinataires de fournir des commentaires sur la manière dont ils ont compris le message. Cela peut aider à identifier les zones qui ont besoin de clarification ou de renforcement.</li></ul>

---

En vérifiant régulièrement la compréhension, on peut améliorer la qualité et l'efficacité de la communication, en s'assurant que les messages sont reçus et compris de manière précise et complète.

Exercice d'application : Vérification de la compréhension d'un message professionnel

1<sup>er</sup> Message :

Bonjour,

Je vous écris pour vous informer que la réunion de présentation du projet aura lieu demain à 14h dans la salle de conférence. Veuillez confirmer votre présence avant 12h aujourd'hui.

Cordialement,

Jamal Dupont

Travail à faire : répondez aux questions

1. Quel est le sujet principal du message ?
2. Quand aura lieu la réunion de présentation du projet ?
3. Où aura lieu la réunion de présentation du projet ?
4. Quand devez-vous confirmer votre présence à la réunion ?

Corrigé :

1. Le sujet principal du message est la réunion de présentation du projet.
2. La réunion de présentation du projet aura lieu demain.
3. La réunion de présentation du projet aura lieu dans la salle de conférence.
4. Vous devez confirmer votre présence à la réunion avant 12h aujourd'hui.

En vérifiant la compréhension de ce message professionnel, on peut s'assurer que les destinataires ont bien saisi les informations clés, les détails importants et les instructions données. Cela permet de réduire les risques de confusion ou de malentendus qui peuvent entraîner des retards ou des erreurs dans la réalisation des tâches professionnelles.

2<sup>ème</sup> Message :

Cher client,

Nous avons bien reçu votre demande de livraison. Nous nous engageons à vous livrer les produits commandés dans les plus brefs délais. Nous espérons que vous serez satisfait de la qualité de nos produits.

Cordialement,

Le service client

Travail à faire : Répondez aux questions

1. Quelle est la demande du client ?
2. Dans combien de temps les produits seront-ils livrés ?
3. Quelle est la qualité des produits ?

Corrigé :

1. On ne sait pas quelle est la demande du client car le message ne le précise pas clairement. Le client a fait une demande de livraison, mais le message ne précise pas quel est le contenu de cette demande.
2. On ne sait pas dans combien de temps les produits seront livrés car le message ne précise pas de délai spécifique.
3. On ne sait pas quelle est la qualité des produits car le message ne donne pas d'information sur la qualité.

---

Ce message est un exemple de communication qui pourrait générer une mauvaise interprétation car il manque d'informations claires et précises. Pour éviter les malentendus, il est important de donner des détails précis et concis dans les messages professionnels, afin que les destinataires puissent comprendre clairement les attentes et les instructions. Dans ce cas-ci, il serait important pour l'expéditeur de préciser la demande du client, le délai de livraison et la qualité des produits pour s'assurer que le message est bien compris.

#### 4. Manifestation d'écoute et de réceptivité

La manifestation d'écoute et de réceptivité se réfère aux comportements et attitudes que l'on adopte pour démontrer aux autres que l'on est attentif et intéressé à ce qu'ils ont à dire. Cela peut inclure des signes verbaux et non verbaux qui montrent que l'on est présent mentalement et physiquement, que l'on est ouvert et réceptif aux idées et aux opinions des autres, et que l'on est engagé dans la communication.

Voici quelques exemples de manifestations d'écoute et de réceptivité :

**Maintenir un contact visuel** : regarder la personne qui parle dans les yeux pour montrer que l'on est attentif et intéressé.

**Acquiescer** : hocher la tête ou faire des bruits d'approbation pour montrer que l'on est en train d'écouter.

**Poser des questions** : poser des questions pertinentes pour clarifier ou approfondir les propos de la personne qui parle.

**Résumer** : reformuler ou résumer les propos de la personne pour montrer que l'on a bien compris.

**Éviter les distractions** : éliminer les distractions et les interruptions qui pourraient interrompre la communication, comme les téléphones portables ou les conversations en arrière-plan.

**Montrer de l'empathie** : écouter attentivement pour comprendre les sentiments et les émotions de la personne qui parle, et montrer de l'empathie.

**Prendre des notes** : prendre des notes pour montrer que l'on est attentif et pour se souvenir des points clés.

En adoptant ces comportements et attitudes, on peut démontrer notre écoute et notre réceptivité envers les autres, ce qui peut favoriser une communication efficace et positive, renforcer les relations interpersonnelles et contribuer à un climat de confiance et de respect.

#### Exercice d'application : la réunion

1. Divisez les employés en petits groupes de 5 à 6 personnes.
2. Donnez à chaque groupe une tâche à réaliser, comme la résolution d'un problème ou la planification d'un projet.
3. Laissez les groupes travailler pendant 15 à 20 minutes, puis organisez une réunion de tous les groupes.
4. Chaque groupe doit présenter brièvement sa solution ou son plan, en utilisant une structure claire et concise.
5. Après chaque présentation, les autres groupes peuvent poser des questions pour clarifier ou apporter des idées supplémentaires.
6. À la fin de la réunion, discutez de la qualité de la communication lors des présentations et des échanges.
7. Identifiez les points forts et les points faibles de chaque présentation, ainsi que les aspects à améliorer pour les futures réunions.

Corrigé :

L'exercice de réunion permet de travailler sur plusieurs aspects de la communication en entreprise, tels que la présentation de solutions et la rétroaction constructive. Les groupes doivent travailler ensemble pour trouver des solutions, ce qui favorise la collaboration et l'écoute active. Les présentations et les questions des autres groupes permettent de mettre en évidence les différents points de vue et de trouver des solutions plus complètes et plus efficaces.

Pour améliorer la communication lors des présentations, les groupes peuvent travailler sur leur structure et leur style de présentation. Ils peuvent utiliser des outils visuels tels que des diagrammes, des graphiques ou des tableaux pour clarifier leurs idées et rendre leur présentation plus attractive.

Ils peuvent également travailler sur leur langage corporel, leur ton de voix et leur débit pour maintenir l'attention de l'auditoire.

Pour améliorer la rétroaction constructive, les groupes peuvent travailler sur leur capacité à poser des questions pertinentes et à donner des commentaires constructifs. Ils peuvent également travailler sur leur capacité à écouter attentivement les autres groupes et à intégrer les idées et les suggestions dans leur propre travail.

En résumé, l'exercice de réunion est un excellent moyen d'améliorer la communication en entreprise en encourageant la collaboration, l'écoute active et la rétroaction constructive. Les employés peuvent utiliser les compétences acquises lors de cet exercice dans leur travail quotidien pour communiquer de manière plus efficace et améliorer la productivité de l'entreprise.



### III. Les techniques de motivation pour la mobilisation du personnel

Brise glace

Annoncez l'intitulé de la séance, puis diffusez la vidéo à vos stagiaires et sollicitez ensuite leurs recommandations issues de celle-ci.

<https://www.youtube.com/watch?v=-AATdGj15vw>

Proposition

Des questions que vous pouvez poser aux stagiaires après la projection de la vidéo sur la motivation du personnel :

- Quel est le principal point abordé dans la vidéo ?
- Selon la vidéo, qu'est-ce qui motive les employés dans un contexte professionnel ?
- Quels sont les différents facteurs internes et externes qui peuvent influencer la motivation du personnel ?
- Comment la vidéo met-elle en évidence l'importance de la motivation du personnel pour le Quels sont vos propres sentiments concernant la motivation du personnel après avoir visionné cette vidéo ?



## Introduction

Les techniques de motivation pour mobilisation du personnel désignent les méthodes et les stratégies que les employeurs utilisent pour encourager leurs employés à travailler plus efficacement et à atteindre les objectifs de l'entreprise. Les techniques de motivation sont aussi utilisées pour aider les employés à se sentir engagés dans leur travail, à se sentir valorisés et à maintenir un niveau élevé de performance.

### A. Description du processus de motivation



Le processus de motivation est un ensemble d'étapes qui vise à inciter les individus à prendre des actions spécifiques. Voici une description générale des étapes du processus de motivation :

#### 1. Besoins :

Tout d'abord, les besoins des individus doivent être identifiés. Les besoins peuvent être physiologiques (comme la faim ou la soif), sociaux (comme le besoin d'appartenance ou d'estime) ou liés à l'accomplissement de soi (comme le besoin de réalisation).

#### 2. Stimulation :

Ensuite, un stimulus doit être fourni pour inciter les individus à agir. Le stimulus peut être externe (comme une récompense ou une incitation financière) ou interne (comme une satisfaction personnelle).

#### 3. Comportement :

Les individus répondent ensuite au stimulus en adoptant un comportement spécifique. Ce comportement peut être d'accomplir une tâche spécifique, de répondre à une demande ou de réaliser un objectif.

#### 4. Rétroaction :

Les résultats du comportement sont ensuite évalués et comparés aux attentes. Si les résultats sont conformes aux attentes, cela renforce la motivation. Si les résultats ne sont pas conformes aux attentes, cela peut entraîner une baisse de la motivation.

#### 5. Satisfaction :

Si les résultats sont conformes aux attentes, cela conduit à une satisfaction, qui renforce la motivation pour de futures actions similaires.

#### 6. Persistance :

Enfin, la persistance du comportement dépend de la récompense ou de la satisfaction qui en découle. Si le comportement est récompensé et conduit à une satisfaction, cela renforce la motivation à adopter des comportements similaires à l'avenir.

Le processus de motivation peut être complexe et varier selon les individus et les situations. Les gestionnaires peuvent utiliser différentes techniques de motivation pour influencer les besoins, les stimuli, les comportements, la rétroaction, la satisfaction et la persistance pour atteindre les objectifs de l'entreprise.

### B. Les facteurs de motivation liés à l'organisation de travail :

#### 1. Le cadre de travail

Le cadre de travail peut être un facteur de motivation important pour les employés. Un environnement de travail positif et adapté aux besoins des employés peut augmenter leur

---

motivation et leur productivité. Voici quelques éléments importants du cadre de travail qui peuvent influencer la motivation :

**Confort et sécurité** : Les employés sont plus motivés lorsqu'ils se sentent à l'aise et en sécurité dans leur environnement de travail. Des chaises ergonomiques, un éclairage adéquat, une température confortable et des équipements de sécurité appropriés peuvent tous contribuer à un environnement de travail plus agréable et sûr.

**Aménagement et design** : Un espace de travail bien aménagé et bien conçu peut aider à stimuler la créativité et la productivité des employés. Des bureaux fonctionnels, des espaces de collaboration, des aires de détente et de repos, ou encore des espaces de rangement peuvent tous contribuer à un environnement de travail plus efficace et agréable.

**Culture et valeurs de l'entreprise** : Les employés sont plus motivés lorsqu'ils travaillent pour une entreprise qui partage leurs valeurs et leur vision. Les entreprises qui communiquent clairement leur mission, leur culture et leur stratégie peuvent aider à inspirer et à motiver leurs employés.

**Opportunités de collaboration** : Les employés sont plus motivés lorsqu'ils peuvent travailler avec des collègues et des équipes dynamiques et coopératives. Les entreprises qui encouragent la collaboration et la communication peuvent aider à stimuler la créativité et la productivité de leurs employés.

**Technologie et équipement** : Les employés sont plus motivés lorsqu'ils disposent des outils et des équipements dont ils ont besoin pour accomplir leur travail efficacement. Des ordinateurs rapides, des logiciels performants, des systèmes de communication efficaces et des équipements spécialisés peuvent tous contribuer à un environnement de travail plus efficace et motivant.

En résumé, le cadre de travail peut avoir un impact significatif sur la motivation des employés. Les entreprises qui investissent dans un environnement de travail confortable, bien aménagé et inspirant peuvent aider à stimuler la créativité, la productivité et la satisfaction de leurs employés.

#### Exercice d'application :

Vous êtes en charge de l'aménagement de l'espace de travail d'une équipe de 10 personnes dans un bureau de 50 mètres carrés. Vous devez prendre en compte les éléments suivants :

Les membres de l'équipe ont besoin d'un espace de travail individuel avec un bureau et une chaise confortable.

L'espace doit permettre une bonne circulation et faciliter la communication entre les membres de l'équipe.

Vous devez prévoir un espace de rangement pour les dossiers et les fournitures de bureau.

Proposez un plan d'aménagement de l'espace en indiquant l'emplacement des bureaux et des espaces de rangement.

#### Corrigé type :

Pour répondre aux besoins de l'équipe, nous pouvons proposer l'aménagement suivant :

10 bureaux individuels avec une chaise confortable pour chaque membre de l'équipe, disposés en 2 rangées de 5 bureaux chacune.

Des caissons de rangement sous chaque bureau pour permettre le stockage des dossiers et des fournitures de bureau.

Un grand espace central pour les espaces de circulation et les échanges entre les membres de l'équipe.

Un grand meuble de rangement situé à l'extrémité du bureau pour stocker les dossiers et les fournitures de bureau supplémentaires.



---

Le plan d'aménagement proposé permettra à chaque membre de l'équipe d'avoir un espace de travail individuel, tout en facilitant la communication et la circulation entre les membres de l'équipe. Les espaces de rangement seront également bien organisés pour faciliter l'accès aux fournitures et aux dossiers, ce qui permettra d'optimiser la productivité de l'équipe.

## 2. La récompense (prime de rendement....)

Le facteur de la récompense est un élément clé pour la motivation des employés. Les récompenses peuvent prendre de nombreuses formes, telles que des primes de rendement, des augmentations de salaire, des promotions, des avantages sociaux, des éloges, des distinctions ou encore des cadeaux.

Voici quelques points importants à considérer concernant la récompense :

**Pertinence de la récompense** : Les employés sont plus motivés lorsqu'ils perçoivent la récompense comme étant pertinente et significative pour eux. Les récompenses doivent être adaptées aux préférences et aux besoins des employés.

**Fréquence des récompenses** : Les récompenses régulières peuvent aider à maintenir la motivation des employés sur le long terme. Les employés peuvent se sentir démotivés s'ils ne reçoivent pas de récompenses pour leur travail pendant une longue période.

**Transparence du processus de récompense** : Les employés sont plus motivés lorsque le processus de récompense est transparent et équitable. Les employés doivent comprendre les critères de sélection pour recevoir une récompense, afin de se sentir motivés à travailler pour l'obtenir.

**Considération de l'effort et de la performance** : Les employés sont plus motivés lorsque la récompense est basée sur l'effort et la performance. Les employés peuvent se sentir démotivés s'ils perçoivent que d'autres employés reçoivent des récompenses sans effort ou sans performance exceptionnelle.

**Communication claire de la récompense** : Les employés sont plus motivés lorsqu'ils comprennent clairement les récompenses disponibles et les critères pour les obtenir. La communication claire des récompenses peut aider les employés à fixer des objectifs et à travailler pour les atteindre.

En bref, la récompense est un facteur important de motivation pour les employés. Les entreprises qui offrent des récompenses significatives, transparentes et adaptées aux préférences des employés peuvent aider à stimuler la motivation, la productivité et la satisfaction des employés.

## 3. L'équité

Le facteur d'équité est un élément crucial pour la motivation des employés. Les employés sont plus motivés lorsqu'ils perçoivent que leur entreprise traite tous les employés équitablement et justement.

Voici quelques points importants à considérer concernant l'équité :

**Traitement égal** : Les employés sont plus motivés lorsqu'ils perçoivent que leur entreprise traite tous les employés de manière égale. Cela signifie que les mêmes politiques et procédures s'appliquent à tous les employés, indépendamment de leur position, de leur sexe ou de leur origine.

**Salaire équitable** : Les employés sont plus motivés lorsqu'ils perçoivent que leur salaire est équitable par rapport à celui de leurs collègues occupant des postes similaires dans l'entreprise. Les entreprises doivent donc veiller à ce que la politique salariale soit transparente, basée sur des critères clairs et équitables.

**Promotion équitable** : Les employés sont plus motivés lorsqu'ils perçoivent que leur entreprise offre des opportunités de promotion équitables pour tous les employés. Les critères

---

de promotion doivent être basés sur des performances et des compétences claires et évaluées de manière équitable.

**Reconnaissance équitable** : Les employés sont plus motivés lorsqu'ils perçoivent que leur entreprise offre une reconnaissance équitable pour les réalisations et les contributions de chaque employé. Les entreprises doivent donc veiller à ce que la reconnaissance soit offerte de manière transparente et équitable, basée sur des critères objectifs et évaluée de manière impartiale.

**Traitement équitable en cas de conflit** : Les employés sont plus motivés lorsqu'ils perçoivent que leur entreprise traite les conflits de manière équitable et juste. Les entreprises doivent donc veiller à ce que les procédures de règlement des conflits soient transparentes, impartiales et équitables pour toutes les parties impliquées.

En abrégé, l'équité est un facteur clé de motivation pour les employés. Les entreprises qui traitent tous les employés équitablement et justement peuvent aider à renforcer la motivation, la confiance et la loyauté des employés.

### C. Les facteurs de motivation liés à la personne :

Le facteur de la satisfaction personnelle est un élément important pour la motivation des employés

#### 1. La satisfaction personnelle

Les employés sont plus motivés lorsqu'ils sont satisfaits de leur travail et de leur vie professionnelle.

Ci-dessous quelques points importants à considérer concernant la satisfaction personnelle :

**Autonomie** : Les employés sont plus satisfaits lorsqu'ils ont un certain degré d'autonomie dans leur travail. Cela signifie qu'ils ont la possibilité de prendre des décisions et de diriger leur travail dans une certaine mesure.

**Relations interpersonnelles** : Les employés sont plus satisfaits lorsque leurs relations avec leurs collègues et leur supérieur hiérarchique sont positives et constructives. Les entreprises doivent donc veiller à créer un environnement de travail où les relations interpersonnelles sont valorisées et encouragées.

**Développement personnel** : Les employés sont plus satisfaits lorsque leur entreprise offre des opportunités de développement personnel et professionnel. Cela peut inclure des formations, des cours, des programmes de mentorat, etc.

**Équilibre vie professionnelle et vie privée** : Les employés sont plus satisfaits lorsque leur entreprise leur permet de concilier leur vie professionnelle et leur vie privée. Cela peut inclure des horaires flexibles, des congés payés, des avantages sociaux, etc.

**Reconnaissance** : Les employés sont plus satisfaits lorsque leur entreprise reconnaît leurs réalisations et contributions. Cela peut inclure des éloges, des distinctions, des promotions, des primes, etc.

La satisfaction personnelle est un facteur important de motivation pour les employés. Les entreprises qui offrent un environnement de travail qui encourage l'autonomie, des relations interpersonnelles positives, des opportunités de développement personnel, un équilibre vie professionnelle et vie privée, ainsi qu'une reconnaissance appropriée pour les réalisations des employés peuvent aider à stimuler la motivation et la satisfaction des employés.

## 2. L'épanouissement

L'épanouissement est un facteur important de motivation pour les employés. Les employés sont plus motivés lorsqu'ils ont la possibilité de s'épanouir dans leur travail, de réaliser leur potentiel et de se sentir accomplis.

Il est important de retenir ces quelques points importants concernant l'épanouissement :

**Tâches variées et stimulantes** : Les employés sont plus épanouis lorsqu'ils ont des tâches variées et stimulantes qui leur permettent de développer de nouvelles compétences et de relever des défis.

**Feedback régulier** : Les employés sont plus épanouis lorsqu'ils reçoivent un feedback régulier de leur supérieur hiérarchique sur leur travail et leurs réalisations. Cela leur permet de comprendre leurs forces et leurs faiblesses et de savoir comment ils peuvent s'améliorer.

**Possibilités de développement** : Les employés sont plus épanouis lorsqu'ils ont la possibilité de se développer professionnellement et de progresser dans leur carrière. Cela peut inclure des formations, des promotions, des rotations de poste, etc.

**Reconnaissance** : Les employés sont plus épanouis lorsqu'ils se sentent reconnus et appréciés pour leur travail. Les entreprises peuvent offrir une reconnaissance sous forme de primes, de promotions, d'éloges, de distinctions, etc.

**Culture d'entreprise positive** : Les employés sont plus épanouis lorsqu'ils travaillent dans une culture d'entreprise positive qui encourage la collaboration, la créativité, l'innovation et la prise de risque.

Pour résumer, l'épanouissement est un facteur important de motivation pour les employés. Les entreprises qui offrent des tâches variées et stimulantes, un feedback régulier, des possibilités de développement, une reconnaissance appropriée et une culture d'entreprise positive peuvent aider à stimuler l'épanouissement et la motivation des employés.



## IV. Les méthodes de gestion des conflits

### Brise glace

Annoncez l'intitulé de la séance, puis diffusez la vidéo à vos stagiaires et sollicitez ensuite leurs recommandations issues de celle-ci.

<https://www.youtube.com/watch?v=Yr3jH-61GM8>

### Proposition

Pour orienter l'échange vous pouvez poser les questions ci-dessous à vos stagiaires :

Quels sont les principaux points abordés dans la vidéo concernant la gestion des conflits ?

Quels sont les différents types de conflits présents dans la vidéo ?

Comment la vidéo explique-t-elle l'impact des conflits sur les individus et sur l'entreprise ?

Quels exemples concrets de techniques de gestion des conflits sont présentés dans la vidéo ?

Quels sont les causes les plus courantes de conflits dans un contexte professionnel ?

Quelles sont les compétences essentielles pour gérer efficacement les conflits, selon la vidéo ?

## Introduction

La gestion de conflits est un processus qui vise à résoudre les divergences ou les désaccords entre deux ou plusieurs parties. Elle consiste à identifier les sources de tension, à comprendre

---

les points de vue de chaque partie impliquée et à chercher des solutions pour résoudre les différences et améliorer les relations entre les parties.

La gestion de conflits est une compétence importante dans les environnements professionnels, où les opinions et les perspectives des membres de l'équipe peuvent diverger. Les conflits non résolus peuvent entraîner une détérioration des relations interpersonnelles, une baisse de la motivation et de la productivité, et même la perte de membres de l'équipe.

Les techniques de gestion de conflits peuvent varier en fonction de la nature et de la gravité du conflit. Il existe diverses façons de gérer les conflits, comme la négociation, l'encadrement en situation de conflits (coaching), la discussion facilitée, la médiation, l'arbitrage et l'action en justice. Il est important de trouver la technique la plus adaptée au contexte pour parvenir à une résolution mutuellement satisfaisante du conflit.

#### A. Attitudes en cas de conflit :

##### 1. Courtoisie

L'attitude de courtoisie est essentielle pour gérer un conflit de manière efficace. Voici quelques comportements courtois à adopter en cas de conflit :

- **Écoute active** : Écoutez attentivement les autres parties impliquées dans le conflit et montrez de l'intérêt pour leurs points de vue. Évitez de les interrompre et de leur couper la parole.
- **Respect** : Montrez du respect envers les autres parties impliquées dans le conflit, même si vous ne partagez pas leur opinion. Évitez les attaques personnelles et les jugements.
- **Politesse** : Utilisez un langage poli et évitez les mots ou les phrases offensants ou provocateurs. Utilisez des formules de politesse comme "s'il vous plaît" et "merci".
- **Empathie** : Essayez de comprendre les sentiments et les perspectives des autres parties impliquées dans le conflit. Mettez-vous à leur place et montrez de l'empathie.
- **Collaboration** : Adoptez une attitude collaborative et cherchez à trouver une solution mutuellement satisfaisante. Recherchez des compromis et des solutions créatives.

En milieu professionnel, la courtoisie constitue un enjeu de performance relationnelle. Elle permet d'instaurer un climat de confiance et de respect, propice à la réflexion et à la créativité. Compte tenu de son importance, certaines entreprises vont jusqu'à instaurer une charte de courtoisie pour mettre en place des règles sociales à respecter et y faire adhérer l'ensemble des collaborateurs.

#### Exercice d'application : charte de courtoisie

Sous la pression du quotidien peuvent se propager dans l'entreprise des ambiances délétères se traduisant parfois par des manquements à la courtoisie la plus élémentaire.

Comment aider managers et collaborateurs à ne pas devenir involontairement complices de ces dérives ? Comment répondre à leurs aspirations de faire vivre en toutes circonstances des relations humaines empreintes de courtoisie, de respect, de confiance et de bienveillance ? Comment exprimer ce qui est acceptable et ce qui ne l'est pas ?

Travail à faire :

Répartir la classe en deux groupes et organisez un remue-méninge via lequel vous faites sortir les règles à instaurer et les comportements à bannir.

---

*Corrigé type :*

- ✓ Dire bonjour en arrivant, au revoir en partant, un simple signe de la main pouvant suffire.
- ✓ Ne pas imposer d'emblée le tutoiement, solliciter l'accord de son interlocuteur auparavant.
- ✓ Limiter le volume sonore au minimum dans les espaces de travail (conversations entre collègues, usage du téléphone, du baladeur même avec des écouteurs).
- ✓ Maintenir les espaces communs et son espace de travail en bon état d'ordre et de propreté, ne pas y laisser traîner de nourriture ou d'effets personnels.
- ✓ Commencer ses e-mails ou ses textos par une formule de politesse « Bonjour... », « Chère Madame », « Cher Monsieur », les conclure de même par « Bien cordialement », « A bientôt », « Bien à vous », utiliser à juste mesure des expressions telles que « s'il vous plait » ou « merci ».
- ✓ Ecrire intelligiblement (sujet/verbe/complément), en respectant la grammaire et l'orthographe. Bannir l'usage de l'impératif et les expressions soulignées, en police agrandie, épaisse ou de couleur vive visant à marquer un désaccord ou à signifier une remontrance.
- ✓ Bannir tout emportement verbal ou physique en entretien individuel comme en réunion collective.
- ✓ Bannir toute critique agressive ou tentative d'humiliation verbale, en particulier en présence de tiers.
- ✓ Respecter la vie privée et le droit à la déconnexion : limiter les communications à caractère professionnel et s'interdire de solliciter les collaborateurs en dehors des heures usuelles de bureau (fixées dans un règlement intérieur, un accord d'entreprise ou un contrat de prestations), durant le week-end et durant les congés sauf circonstances exceptionnelles, astreintes etc.
- ✓ Profiter éventuellement d'une pause-café, d'un déjeuner ou de tout moment de convivialité pour discuter à bâtons rompus avec ses collègues ou ses collaborateurs.
- ✓ Participer avec entrain (et avec modération !) aux temps de convivialité.
- ✓ Ne pas reporter sans cesse ou au dernier moment des rendez-vous, réunions ou entretiens convenus.
- ✓ Etre ponctuel aux réunions, en tant qu'animateur comme en tant que participant ; les commencer et les terminer à l'heure ; se dispenser de consulter son téléphone portable et de répondre à ses messages sur ou sous la table en réunion ou en entretien.
- ✓ Eviter toute interruption brusque de parole lorsqu'un participant s'exprime, en entretien individuel comme en réunion collective.
- ✓ Respecter les travaux confiés à des collaborateurs, ne pas en bouleverser les priorités ou ne pas les interrompre incessamment par de prétendues urgences. Ne pas confier de travaux la veille au soir pour le lendemain matin ou le vendredi soir pour le lundi matin.

Certains éléments de la charte peuvent figurer dans un règlement intérieur, d'autres relèvent de pratiques de management et se rapprochent de celles du Management Equitable.

Ces règles se veulent applicables dans les relations avec toutes les parties prenantes : collègues (collaborateurs, pairs et supérieurs), clients, fournisseurs, partenaires, administrations publiques.

## 2. Maîtrise de soi

La maîtrise de soi est essentielle pour gérer un conflit. Voici quelques comportements à adopter pour faire preuve de maîtrise de soi en cas de conflit :

1. Restez calme : Évitez de réagir de manière excessive ou émotionnelle. Restez calme et contrôlez vos émotions.
2. Prenez du recul : Prenez un moment pour réfléchir à la situation et à vos options avant de réagir. Évitez de réagir impulsivement.
3. Évitez les attaques personnelles : Évitez les commentaires offensants ou les attaques personnelles. Restez concentré sur la situation plutôt que sur la personne.
4. Restez professionnel : Évitez de laisser vos émotions prendre le dessus et maintenez une attitude professionnelle tout au long du processus de résolution de conflit.
5. Trouvez une solution constructive : Cherchez à trouver une solution constructive qui répond aux besoins de toutes les parties impliquées dans le conflit.

### 3. Compromis

Le compromis est une solution de résolution de conflit dans laquelle chaque partie impliquée accepte de faire des concessions pour parvenir à un accord. Il peut être considéré comme une solution intermédiaire qui permet à toutes les parties de satisfaire au moins une partie de leurs besoins ou de leurs intérêts.

Le compromis implique généralement une négociation entre les parties impliquées pour trouver un terrain d'entente qui soit acceptable pour tous. Cela peut nécessiter que chacun fasse des concessions sur certains points. Par exemple, dans un conflit entre deux collègues sur la manière de réaliser un projet, un compromis pourrait consister à diviser le travail en fonction des forces de chacun, même si cela implique un peu plus de travail pour l'un ou l'autre.

Le compromis est souvent considéré comme une solution gagnant-gagnant, car il permet à toutes les parties de satisfaire certains de leurs besoins ou de leurs intérêts, même si ce n'est pas l'idéal. Il peut également aider à maintenir une relation de travail constructive entre les parties impliquées.

Cependant, le compromis peut également avoir des inconvénients. Par exemple, si les concessions sont trop importantes, certaines parties pourraient ne pas être satisfaites de la solution et cela pourrait conduire à un nouveau conflit à l'avenir. De plus, si les parties impliquées dans le conflit sont en désaccord sur des principes fondamentaux, un compromis pourrait ne pas être possible. Dans ce cas, il peut être nécessaire de chercher d'autres solutions de résolution de conflit.

### 4. Conciliation

L'attitude de conciliation est une approche en gestion de conflit qui vise à trouver une solution satisfaisante pour toutes les parties impliquées. Un système de conciliation / médiation efficace renforce la paix sociale tout en allégeant la charge de travail des tribunaux du travail. Cette attitude est souvent utilisée lorsque les parties en conflit ont des positions fermes et qu'il est difficile de trouver un compromis.

La médiation permet à un tiers, nommé « médiateur », d'inciter les parties à reprendre le chemin de la table de négociation et les aider à construire une solution négociée. Il peut, après analyse du dossier, faire des propositions de résolution du conflit collectif. C'est aussi, un mécanisme de régulation des relations de travail dans l'entreprise.

### 5. Stratégie autocritique

L'attitude de stratégie autocritique en gestion implique la capacité d'une personne à évaluer de manière critique ses propres actions, décisions et comportements et à identifier les aspects qui



---

doivent être améliorés. Elle consiste à se remettre en question, à remettre en question ses propres croyances et à être disposé à changer de direction si cela s'avère nécessaire.

En somme, l'attitude de stratégie autocritique en gestion est une compétence importante qui peut aider les gestionnaires à s'améliorer continuellement, à s'adapter aux changements, à devenir de meilleurs leaders et à prendre de meilleures décisions. Elle favorise également le développement personnel et professionnel.

## B. Les techniques de gestion de conflits

Les techniques de gestion de conflits sont des stratégies et des compétences utilisées pour résoudre les conflits de manière constructive et positive. Voici quelques-unes des techniques les plus courantes en gestion de conflits :

1. Communication efficace : La communication efficace est une compétence clé en gestion de conflits. Il est important d'écouter activement l'autre partie, de comprendre leurs points de vue et de communiquer clairement les vôtres.
2. Collaboration : La collaboration implique de travailler ensemble pour trouver une solution satisfaisante pour toutes les parties impliquées. Cela peut nécessiter la recherche de compromis ou l'exploration de solutions créatives.
3. Négociation : La négociation implique de trouver un accord mutuellement bénéfique en discutant les intérêts, les besoins et les préoccupations de chaque partie. Les parties peuvent travailler ensemble pour trouver une solution qui répond aux besoins de toutes les parties.
4. Médiation : La médiation implique l'intervention d'un tiers neutre qui aide les parties à trouver une solution de compromis. Le médiateur peut faciliter la communication et aider à trouver des solutions créatives.
5. Arbitrage : L'arbitrage est une forme de résolution de conflit dans laquelle une tierce personne neutre prend une décision qui est contraignante pour toutes les parties impliquées.
6. Gestion de la colère : La gestion de la colère est une compétence importante en gestion de conflits. Il est important de reconnaître et de gérer ses propres émotions, ainsi que de comprendre les émotions des autres parties.
7. Évitement : Dans certains cas, l'évitement peut être une stratégie efficace de gestion de conflits. Cela peut être approprié lorsque les enjeux sont faibles ou lorsque les parties ont besoin de temps pour se calmer et réfléchir.

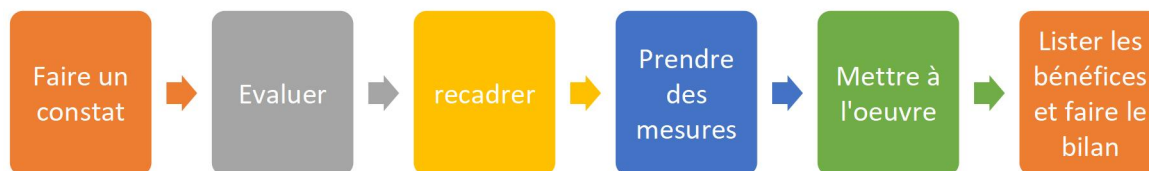
Il est important de noter que la technique ou la combinaison de techniques de gestion de conflits appropriée peut varier en fonction de la situation et des parties impliquées. L'utilisation de différentes techniques peut également être nécessaire à différents stades de la résolution du conflit.

## C. Les étapes de gestion de conflits

Apprendre comment résoudre un conflit nécessite d'**appliquer une méthode précise en 6 étapes**. Chaque étape est importante et ne doit pas être négligée. Elles doivent être réalisées dans l'ordre, avec un temps plus ou moins long entre chacune, selon l'ampleur du conflit.

Quelles sont les étapes du processus de résolution d'un conflit au travail ?





### 1. Faire un constat :

L'arrêt des hostilités est une condition préalable à la résolution d'un conflit. C'est par le dialogue que le processus peut être mis en place. Le constat est l'étape la plus factuelle : la personne qui résout le conflit doit faire l'inventaire des dégâts et des préjudices qui incombent à chaque acteur. Il faut **adopter une attitude énumératrice** : lister et nommer les préjudices de manière objective, sans faire de commentaire ni introduire de sentiments. Cette étape nécessite de prendre de la distance, elle ne peut donc pas être faite à chaud.

Deux types de préjudices se distinguent :

- ✓ Les préjudices qui peuvent être réglés à l'amiable ;
- ✓ Les préjudices qui doivent faire l'objet d'une plainte auprès d'un tiers.

Dans la **stratégie de résolution de conflit**, faire un constat est un bon moyen pour repérer ce que les protagonistes sont capables d'assumer et s'ils sont prêts à avancer. Il peut y avoir un désaccord, notamment sur la question "qui a commencé ?". Le désaccord peut être noté dans le constat. À ce stade, il peut y avoir des zones de doutes.

### 2. Evaluer

L'évaluation consiste à **mesurer un écart et à identifier le degré de gravité** de ce qu'il s'est passé. Mesurer un écart nécessite d'avoir des références, de comparer la situation avec les comportements normalement attendus. Plus l'écart est important entre le comportement attendu et ce qu'il s'est passé, plus la situation est sérieuse et le degré de gravité élevé. Les valeurs de chaque acteur sont sollicitées. C'est un travail d'appréciation qui peut être délicat. L'empathie et l'écoute sont deux qualités qui sont capitales à cette étape de gestion des conflits.

L'évaluation est aussi le moment des excuses : est-ce que la personne concernée est capable de revenir sur ce qu'il a dit ou fait et de faire des excuses ? **L'acceptation de la faute est le début de la résolution du conflit**. Ce peut être plus ou moins difficile selon le profil psychologique des personnes.

---

### 3. Recadrer

Le recadrage, dans la méthode de résolution de conflit, consiste à **projeter les interlocuteurs vers l'avenir**, à court et à moyen terme. Les acteurs restent généralement attachés au ressenti de ce qu'il s'est passé, à ce qu'ils ont vécu dans le conflit. Le recadrage est un accompagnement : il consiste à amener les protagonistes du conflit dans un nouveau cadre.

Se projeter vers l'avenir est un effort qui peut être difficile pour certaines personnes. Il peut y avoir des rechutes et du ressentiment : l'interlocuteur peut revenir et faire allusion, une fois de plus, à ce qu'il s'est passé. C'est le signe que la personne est marquée. Il faut **réapprendre à vivre et à travailler ensemble**. Dans la gestion des conflits, le risque de récurrence doit aussi être évité.

Cette étape du recadrage est marquée par deux sentiments :

- ✓ La vision positive ;
- ✓ La vision constructive.

Le recadrage peut être mené par l'un des protagonistes ou par quelqu'un qui joue le rôle de médiation.

### 4. Prendre des mesures

La quatrième étape de la méthode de résolution de conflit consiste à prendre de nouvelles mesures ensemble. Les nouvelles mesures peuvent s'inscrire dans 3 dimensions :

- 1- **La réparation** : l'inventaire (le constat) a établi les choses à réparer et la mesure des écarts les a confirmés. Il est nécessaire d'obtenir l'accord des parties concernées pour prendre des mesures de réparation.
- 2- **La modification** : modifier des processus, des protocoles, des manières de travailler, etc., afin de remédier aux dysfonctionnements constatés. Les modifications peuvent être de plus ou moins grande ampleur.
- 3- **L'innovation** : mettre en place des choses qui n'existaient pas. Le conflit révèle des manques et permet d'innover.

L'action réparatrice se distingue de l'action punitive. L'acteur concerné doit faire preuve de bonne volonté. Dans sa dimension positive, le conflit est un facteur de transformation et d'évolution. **Les modifications apportées doivent entraîner un mieux-être** et les innovations permettent d'avancer, d'écrire une nouvelle histoire. Une participation et des propositions équilibrées, de la part de chaque acteur, est un bon signe. Dans une résolution de conflit au travail, les supérieurs hiérarchiques doivent éviter d'imposer trop fortement leur autorité, au risque de récurrencer et de créer un nouveau conflit.

### 5. Mettre à l'épreuve

Cette étape est celle de la **mise à l'épreuve de l'implication et de la responsabilisation des acteurs**. L'implication, en tant qu'appropriation, est fondamentale dans cette étape. C'est la solution pour régler un conflit. Il faut voir ce que les personnes sont capables d'accepter de faire et si elles s'impliquent dans les mesures énoncées qui doivent être mises en place.

Il faut réussir à maintenir les équilibres : voir ce qu'il faut laisser faire aux protagonistes et ce qu'il faut prendre en charge ; ne pas surcharger une personne désignée coupable et ne pas l'absoudre non plus. Il est nécessaire d'avoir du tact pour conduire cette phase de résolution de conflit au travail.

#### 6. Lister les bénéfices et faire le bilan

Les deux dernières étapes du mode de résolution de conflits peuvent être rassemblées. La sixième étape est celle des bénéfices mutuels. Elle consiste à étayer et à mettre sur la table **les bénéfices et les profits mutuels à tirer des nouvelles mesures** mises en place (des facteurs de réparation, de l'acceptation des sanctions et des modifications, des éventuelles innovations, etc.). Cette étape, essentielle pour apprendre comment résoudre un conflit, suppose de la réflexion, du partage et un sens de l'équilibre (poser les bénéfices de l'un et ceux de l'autre).

Le bilan dresse un état des lieux de la situation. Concernant le conflit au travail, il est recommandé de faire deux bilans :

- ✓ **Un bilan à court terme** (un mois à deux mois après le conflit) : mise au point légère pour voir si les choses ont été enclenchées assez tôt ;
- ✓ **Un bilan à moyen terme** (à 6 mois ou 1 an, par exemple) : permet de renforcer le dynamisme ou la satisfaction et de mettre au jour des dysfonctionnements possibles ou, dans le pire des cas, des récidives.

Dans un conflit, il est possible de gagner quelque chose et d'avancer lorsque l'on vit cette situation comme un apprentissage.

#### D. Les procédures d'arbitrage



L'arbitrage est un processus de résolution des conflits dans lequel une tierce personne neutre, l'arbitre, est nommée pour examiner les preuves et prendre une décision qui est contraignante pour toutes les parties impliquées. Les procédures d'arbitrage comprennent les étapes suivantes :

1. Convention d'arbitrage : Les parties conviennent de recourir à l'arbitrage pour résoudre leur conflit. La convention d'arbitrage peut être incluse dans un contrat ou conclue séparément.
2. Sélection de l'arbitre : Les parties sélectionnent un arbitre ou un panel d'arbitres. L'arbitre doit être neutre et impartial et avoir une expertise dans le domaine en question.
3. Introduction de la procédure : Les parties présentent leur cas à l'arbitre, qui peut fixer des délais pour la présentation des preuves et des témoignages.
4. Audience : Une audience est tenue, où les parties présentent leurs arguments et leurs preuves. Les témoins peuvent être appelés à témoigner, et l'arbitre peut poser des questions aux parties.
5. Décision de l'arbitre : Après avoir examiné toutes les preuves et les témoignages présentés par les parties, l'arbitre prend une décision qui est contraignante pour toutes les parties impliquées.

6. Exécution de la décision : Les parties doivent se conformer à la décision de l'arbitre. Si l'une des parties ne se conforme pas, l'autre partie peut demander l'exécution de la décision devant un tribunal compétent.

L'arbitrage peut être utilisé pour résoudre de nombreux types de conflits, y compris les conflits commerciaux, les litiges entre employeurs et employés, et les conflits entre les particuliers. Les procédures d'arbitrage peuvent offrir une alternative plus rapide et moins coûteuse à la résolution de conflits par les tribunaux. Cependant, il est important de noter que les décisions arbitrales sont généralement finales et contraignantes, ce qui signifie que les parties n'ont pas le droit d'en appeler devant un tribunal compétent.



## V. Les différentes méthodes d'appréciation du personnel

Brise glace

Annoncez l'intitulé de la séance, puis diffusez la vidéo à vos stagiaires et sollicitez ensuite leurs recommandations issues de celle-ci.

[Entretien Annuel d'Évaluation : Les erreurs à éviter - YouTube](#)

Proposition

Quelques questions que vous pourriez poser :

- Quels étaient les objectifs initiaux de cette évaluation annuelle du personnel ?
- Quels ont été les principaux problèmes identifiés dans le déroulement de cette évaluation ?
- Quels étaient les rôles et les responsabilités des différents acteurs impliqués dans cette évaluation ?
- Comment l'employé a-t-il réagi face à ce déroulement raté de l'évaluation annuelle ?
- Quelles seraient à votre avis les conséquences directes de cette évaluation ratée sur l'employé et l'organisation ?
- Quelles sont les leçons apprises de cet échec de l'évaluation annuelle ?
- Quelles mesures correctives suggérez-vous pour éviter que de tels problèmes se reproduisent à l'avenir ?
- Comment la communication entre le manager et l'employé a-t-elle été affectée par ce déroulement raté ?

## Introduction

Les méthodes d'appréciation du personnel sont utilisées par les employeurs pour évaluer la performance des employés. Les méthodes d'appréciation peuvent être utilisées pour déterminer les promotions, les augmentations de salaire, les affectations de travail, la formation et le développement professionnel des employés.

Il existe plusieurs méthodes courantes d'appréciation du personnel. Chaque méthode d'appréciation a ses avantages et ses inconvénients. Les employeurs peuvent utiliser plusieurs méthodes d'appréciation pour obtenir une perspective complète de la performance des employés. Il est important que les employeurs utilisent des méthodes d'appréciation justes et objectives pour assurer une évaluation précise de la performance des employés.

---

#### A. L'évaluation annuelle du personnel

L'évaluation annuelle du personnel est la méthode la plus utilisée par les entreprises. Elle est indissociable de **l'entretien annuel d'évaluation** qui se déroule dans le mois qui suit l'évaluation.

L'évaluation annuelle du personnel concerne l'ensemble des employés, du simple salarié à temps partiel au cadre dirigeant. Elle permet de :

- ✓ Faire un bilan sur l'année de travail passée ;
- ✓ Parler des attentes du salarié et de l'entreprise ;
- ✓ Discuter des perspectives d'évolution ;
- ✓ Fixer les objectifs pour l'année à venir.

#### B. Autoévaluation du personnel

L'autoévaluation est une méthode peu utilisée, mais bénéfique pour l'entreprise comme pour le salarié. L'autoévaluation peut être proposée seule ou en complément d'une évaluation annuelle du personnel.

Souvent, l'autoévaluation est mise en place dans les entreprises qui n'ont pas le temps de procéder à la fois aux évaluations et aux entretiens. L'autoévaluation est demandée dans les semaines précédant l'entretien annuel d'évaluation. Elle s'avère être un bon moyen de préparation pour les salariés.

#### C. La méthode du 360°

La méthode du 360° est aussi appelée méthode du 180° ou du 540°. Les salariés sont invités à évaluer :

- ✓ Leurs collègues ;
- ✓ Leurs supérieurs hiérarchiques ;
- ✓ Un service de leur entreprise ;
- ✓ Un fournisseur ou un sous-traitant.

Cette méthode d'évaluation est anonyme et proposée aux salariés ayant une ancienneté notable dans l'entreprise.

#### D. L'entretien

L'entretien d'appréciation du personnel est un processus de communication formelle entre un employé et son superviseur ou gestionnaire. Il a pour objectif d'évaluer la performance, les compétences, les réalisations et les objectifs de l'employé au cours de l'année écoulée, ainsi que de fixer des objectifs pour l'année à venir.

Cet entretien permet également à l'employé de discuter de ses préoccupations, de ses aspirations et de ses besoins en matière de formation ou de développement professionnel. Il est important pour l'employeur de fournir un feedback honnête et constructif pour aider l'employé à s'améliorer et à progresser dans sa carrière.

L'entretien d'appréciation est également un moment pour discuter des récompenses et des augmentations de salaire éventuelles, en fonction des performances de l'employé. Il est important que le processus soit équitable et transparent pour garantir la satisfaction et la motivation de l'employé.

Il est recommandé que les entretiens d'appréciation soient planifiés à l'avance et que les deux parties aient suffisamment de temps pour se préparer. Il est également important que les objectifs fixés soient réalistes et mesurables, afin que l'employé puisse évaluer sa propre performance tout au long de l'année.

## E. Les outils d'appréciation

Pour procéder à l'**évaluation du personnel**, l'entreprise a plusieurs outils à sa disposition. Voici un tableau listant les outils d'évaluation du personnel, leurs avantages et leurs inconvénients :

Outils de l'évaluation du personnel	Avantages	Inconvénients
<b>Grille d'évaluation</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Réponse simple.</li><li>• Calcul d'une note facilité.</li><li>• Rapidité d'exécution.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Peu de possibilités d'expression pour le salarié.</li><li>• Manque d'amplitude pour la notation.</li></ul>
<b>Questionnaire ou formulaire</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Excellent compromis.</li><li>• Réponses précises.</li><li>• Notation plus proche de la réalité.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Doit s'adapter au salarié.</li><li>• Peut-être incomplet.</li></ul>
<b>Rapport</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Précis.</li><li>• Complet.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Long à rédiger.</li><li>• Possible manque de neutralité.</li></ul>

Il est important de choisir l'outil d'appréciation approprié pour chaque employé en fonction de son rôle, de ses responsabilités et de son niveau d'expérience. Il est également important que l'outil soit utilisé de manière équitable, objective et transparente.

### Exercice d'application

Vous êtes le responsable des ressources humaines d'une entreprise et vous avez planifié un entretien d'évaluation avec votre assistant RH. Pour cet exercice, vous allez créer une grille d'entretien pour l'évaluation de la performance de votre assistant RH. La grille doit couvrir les aspects clés de son travail et doit permettre une évaluation juste et équilibrée.

#### Proposition de corrigé :

Voici une grille d'entretien pour évaluer la performance de l'assistant RH :

1. Responsabilités et tâches
  - a. Comment votre travail contribue-t-il aux objectifs généraux du service RH ?
  - b. Pouvez-vous nous parler des tâches que vous avez accomplies au cours de l'année dernière ?
  - c. Quelles sont les tâches qui vous ont posé le plus de difficultés et comment avez-vous réussi à les surmonter ?
2. Organisation et gestion
  - a. Comment organisez-vous votre travail et vos priorités ?
  - b. Comment gérez-vous les deadlines et les situations d'urgence ?
  - c. Comment gérez-vous les tâches confiées par différents membres de l'équipe ?
3. Communication et collaboration
  - a. Comment communiquez-vous avec les autres membres de l'équipe ?
  - b. Comment collaborez-vous avec les autres membres de l'équipe ?

c. Pouvez-vous nous donner un exemple de collaboration réussie avec un membre de l'équipe ?

4. Gestion des données et des informations

a. Comment gérez-vous les données et les informations relatives aux employés ?

b. Comment assurez-vous la confidentialité des données et des informations ?

c. Pouvez-vous nous donner un exemple de situation où vous avez géré efficacement des données ou des informations sensibles ?

5. Formation et développement professionnel

a. Comment avez-vous développé vos compétences professionnelles au cours de l'année dernière ?

b. Quels sont vos besoins en matière de formation ou de développement professionnel pour l'année prochaine ?

6. Motivation et engagement

a. Comment gérez-vous votre motivation et votre engagement dans votre travail ?

b. Quelles sont les activités que vous appréciez le plus dans votre travail et pourquoi ?

c. Quelles sont les activités que vous appréciez le moins dans votre travail et pourquoi ?

Cette grille d'entretien permettra de couvrir tous les aspects clés du travail de l'assistant RH et de faciliter une évaluation juste et équilibrée. Il est important que l'évaluation soit honnête et constructive, et qu'elle permette à l'assistant RH de comprendre ses points forts et ses points faibles afin d'élaborer un plan de développement professionnel pour l'année à venir.



## Chapitre 3 : Le suivi des compétences de son équipe

Brice glace

Activité de partage des réussites : Faites en sorte que chaque membre de l'équipe écrive sur un petit morceau de papier une réussite dont-il est fier, qu'il s'agisse d'un accomplissement

professionnel ou personnel. Les papiers sont en suites mélangés et redistribués aléatoirement à chaque membre de l'équipe qui devra lire la réussite de quelqu'un d'autre à voix haute et exprimer des félicitations.

Le principe de cette activité repose sur la reconnaissance des efforts individuels et la mise en valeur des réalisations de chacun.

L'activité de partage de réussite permettra la création d'un environnement positif, de renforcer la confiance et la motivation, d'inspirer les autres membres de l'équipe et de favoriser la reconnaissance et l'apprentissage mutuelle. Cela contribue à renforcer la cohésion d'équipe et au même temps de stimuler la performance collective.

### I. L'évaluation des performances de son équipe

#### A. Les indicateurs de performance :

Les indicateurs de performance sont des mesures utilisées pour évaluer le rendement d'un individu, d'une équipe ou d'une organisation dans la réalisation de ses objectifs.



---

Les indicateurs doivent être pertinents, mesurables, spécifiques, réalisables et temporels. Ils doivent également être alignés avec les objectifs stratégiques de l'entreprise.

### 1. Le rendement des opérateurs

Le rendement des opérateurs est un indicateur de performance qui mesure l'efficacité et l'efficience des opérateurs dans leur travail. Le rendement des opérateurs peut être mesuré en termes de productivité, de qualité, de sécurité et de temps.

- ✓ La productivité mesure le nombre de tâches qu'un opérateur est capable de réaliser dans un temps donné. Elle peut être mesurée en termes de quantité produite, de nombre de pièces traitées, de nombre de clients servis, etc.
- ✓ La qualité mesure la conformité des produits ou des services aux normes de qualité établies. Elle peut être mesurée en termes de taux de défaut, de pourcentage de produits rejetés, de taux de retour, etc.
- ✓ La sécurité mesure la capacité des opérateurs à travailler en toute sécurité, en évitant les accidents et les blessures. Elle peut être mesurée en termes de taux d'accidents, de nombre de jours sans accident, etc.
- ✓ Le temps mesure le temps nécessaire aux opérateurs pour accomplir une tâche ou un ensemble de tâches. Elle peut être mesurée en termes de temps de cycle, de temps de traitement, de temps de réponse, etc.

### 2. Le rendement de l'équipe

Le rendement de l'équipe est un indicateur de performance qui mesure la performance collective des membres d'une équipe. Le rendement de l'équipe peut être mesuré en termes de productivité, de qualité, de collaboration, de satisfaction des membres de l'équipe, de satisfaction des clients, etc.

- ✓ La collaboration mesure la capacité de l'équipe à travailler ensemble de manière efficace et à atteindre les objectifs communs. Elle peut être mesurée en termes de taux de participation aux réunions d'équipe, de taux d'utilisation des outils de collaboration, de taux de rétention des membres de l'équipe, etc.
- ✓ La satisfaction des membres de l'équipe mesure la satisfaction des membres de l'équipe à l'égard de leur travail et de leur environnement de travail. Elle peut être mesurée en termes de taux de rotation du personnel, de taux de participation à des activités de formation, de taux de participation à des activités de développement personnel, etc.
- ✓ La satisfaction des clients mesure la satisfaction des clients à l'égard des produits ou des services fournis par l'équipe. Elle peut être mesurée en termes de taux de satisfaction des clients, de taux de recommandation des clients, de taux de rétention des clients, etc.

Pour améliorer le rendement de l'équipe ou des opérateurs, il est important de suivre régulièrement les indicateurs de performance, d'identifier les problèmes potentiels et de mettre en place des mesures correctives pour les résoudre. Cela peut inclure des programmes de formation, des améliorations de processus, des incitations à la performance, etc. Il est également important de favoriser un environnement de travail positif et de renforcer la collaboration au sein de l'équipe.

### 3. L'activité des opérateurs

L'activité des opérateurs peut être un indicateur de performance important car elle peut fournir une indication de la quantité de travail effectuée par chaque opérateur. Les mesures d'activité des opérateurs peuvent inclure le nombre de tâches effectuées, le nombre de pièces produites,

---

le temps de cycle de production, le temps de traitement des demandes des clients, le nombre de tickets résolus, etc.

Ces mesures peuvent être utilisées pour suivre les performances des opérateurs individuels, mais elles peuvent également être utilisées pour évaluer la performance de l'équipe dans son ensemble. Par exemple, si l'activité des opérateurs diminue de manière significative, cela peut être un indicateur de problèmes de processus ou d'inefficacités dans les opérations quotidiennes.

Cependant, il est important de considérer les mesures d'activité des opérateurs en conjonction avec d'autres mesures de performance, telles que la qualité, la sécurité et la satisfaction des clients. Si un opérateur ou une équipe est capable de produire une grande quantité de travail, mais que la qualité de ce travail est faible ou que les clients sont insatisfaits, cela indique qu'il y a des problèmes dans le processus ou dans la façon dont le travail est effectué.

En résumé, l'activité des opérateurs peut être un indicateur de performance important, mais doit être utilisée en conjonction avec d'autres mesures de performance pour obtenir une évaluation complète et précise de la performance des opérateurs et de l'équipe.

## B. Méthodes de calcul des indicateurs de performance

Les indicateurs de performance sont des mesures quantitatives qui permettent de suivre et d'évaluer les performances d'une organisation, d'un processus ou d'un individu. Les méthodes de calcul des indicateurs de performance dépendent des objectifs et des données à disposition. Voici quelques-unes des méthodes courantes :

### 1. Méthode du ratio :

Cette méthode consiste à diviser une mesure de performance par une autre pour obtenir un ratio qui indique la performance. Par exemple, le ratio de la productivité peut être calculé en divisant la production par le nombre d'heures de travail.

### 2. Méthode de la moyenne :

Cette méthode consiste à calculer la moyenne d'un ensemble de données. Par exemple, la moyenne de l'indice de satisfaction client peut être calculée en additionnant les scores de satisfaction de chaque client et en les divisant par le nombre total de clients.

### 3. Méthode de la variance :

Cette méthode consiste à calculer l'écart entre la performance actuelle et la performance souhaitée. Par exemple, la variance des ventes peut être calculée en soustrayant les ventes réelles des ventes prévues.

### 4. Méthode du pourcentage :

Cette méthode consiste à exprimer la performance sous forme de pourcentage. Par exemple, le pourcentage de retours de produits peut être calculé en divisant le nombre de produits retournés par le nombre de produits vendus, puis en multipliant par 100.

### 5. Méthode de la tendance :

Cette méthode consiste à analyser l'évolution de la performance sur une période donnée. Par exemple, la tendance de la croissance des ventes peut être analysée en comparant les ventes d'une année à l'autre.

Il est important de choisir la méthode de calcul la plus appropriée en fonction des objectifs et des données disponibles, et de la réévaluer régulièrement pour s'assurer de son efficacité.

*Exercices d'application et corrigés : Calculs de l'indicateur de performance d'un salarié*

Voici quelques des exercices pour le calcul des indicateurs de performance d'un salarié :

#### **Exercice 1 :**

Calculez la productivité d'un salarié qui a produit 150 unités en 8 heures de travail.

**Solution :**

Productivité du salarié = Production / Heures de travail

Productivité du salarié = 150 / 8

Productivité du salarié = 18,75 unités par heure

La productivité de ce salarié est de 18,75 unités par heure de travail.

**Exercice 2 :**

Calculez le taux d'absentéisme d'un salarié qui a manqué 8 jours de travail sur une période de 3 mois.

**Solution :**

Taux d'absentéisme du salarié = Nombre de jours d'absence / Nombre de jours travaillés

Taux d'absentéisme du salarié = 8 / (3 mois x 22 jours par mois)

Taux d'absentéisme du salarié = 12,1 %

Le taux d'absentéisme de ce salarié est de 12,1 % sur une période de 3 mois.

**Exercice 3 :**

Calculez le taux de rotation du personnel pour un département qui a vu 5 départs et compte actuellement 30 employés.

**Solution :**

Taux de rotation du personnel = Nombre de départs / Nombre total d'employés x 100

Taux de rotation du personnel = 5 / 30 x 100

Taux de rotation du personnel = 16,7 %

Le taux de rotation du personnel pour ce département est de 16,7 %.

**Exercice 4 :** Calculez le taux de satisfaction client d'un salarié qui a reçu 50 commentaires positifs et 10 commentaires négatifs sur une période de 3 mois.

**Solution :**

Taux de satisfaction client du salarié = Nombre de commentaires positifs / Nombre total de commentaires x 100

Taux de satisfaction client du salarié = 50 / (50 + 10) x 100

Taux de satisfaction client du salarié = 83,3 %

Le taux de satisfaction client pour ce salarié est de 83,3 % sur une période de 3 mois.

**Exercice 5 :**

Calculez le taux d'erreur d'un salarié qui a effectué 500 tâches et en a mal réalisé 25.

**Solution :**

Taux d'erreur du salarié = Nombre d'erreurs / Nombre total de tâches x 100

Taux d'erreur du salarié = 25 / 500 x 100

Taux d'erreur du salarié = 5 %



## II. Les techniques d'animations des actions de formation

Annoncez l'intitulé de la séance, puis diffusez la vidéo à vos stagiaires et demandez ensuite de répondre aux questions proposées.

[https://www.youtube.com/watch?v=FSXIKN\\_0ZAU](https://www.youtube.com/watch?v=FSXIKN_0ZAU)

Proposition de question

- 
- Quels éléments de la formation de personnel présentée dans la vidéo vous ont semblé démotivants ?
  - Quels sont les effets possibles d'une formation démotivante sur les employés et sur l'organisation ?
  - Quels sont les signes qui indiquent qu'une formation est démotivante pour les employés ?
  - Pouvez-vous identifier des erreurs ou des pratiques inappropriées dans la façon dont la formation a été menée ?
  - Quels éléments auraient pu être améliorés dans cette formation pour éviter la démotivation des employés ?
  - Quelles sont les conséquences possibles d'une formation de personnel démotivante sur la productivité et la satisfaction des employés ?
  - Quelles stratégies ou approches pourraient être utilisées pour rendre une formation de personnel plus motivante et engageante ?
  - Comment pensez-vous que la motivation des employés peut influencer leur performance et leur engagement dans l'organisation ?
  - Quelles sont les bonnes pratiques à mettre en place pour créer une formation de personnel motivante et efficace ?

## Introduction :

Les techniques d'animation d'action de formation sont des méthodes et des outils spécifiques utilisés pour animer une action de formation. L'objectif de ces techniques est de favoriser l'apprentissage des participants en créant un environnement d'apprentissage dynamique et participatif.

Les techniques d'animation d'action de formation peuvent prendre différentes formes, telles que des jeux de rôle, des études de cas, des simulations, des exercices pratiques, des discussions en groupe, des présentations interactives, etc. Ces techniques visent à impliquer les participants de manière active dans le processus d'apprentissage, à les motiver et à les faire réfléchir sur leur propre expérience.

### A. L'andragogie : la pédagogie des adultes

L'andragogie c'est la science de l'éducation des adultes et du développement de carrière. Il s'agit d'un ensemble de principes qui aident les individus à atteindre leur potentiel dans la profession qu'ils ont choisie.

L'andragogie est la pratique de l'éducation des adultes. Elle vise à produire un changement dans la vie de l'adulte. En d'autres termes, elle les aide à acquérir de nouvelles connaissances, compétences, valeurs, attitudes ou comportements d'une manière significative et personnelle. Les principes clés de l'andragogie incluent la reconnaissance de l'expérience et des connaissances préalables des apprenants, l'importance de la motivation intrinsèque, l'orientation vers des objectifs pratiques et la création d'un environnement d'apprentissage collaboratif. Les formateurs et animateurs utilisent des méthodes d'enseignement plus interactives et participatives, telles que les discussions en groupe, les études de cas, les exercices pratiques et les jeux de rôle, pour encourager les apprenants à partager leurs connaissances et à construire leur propre apprentissage.

L'andragogie est largement utilisée dans le domaine de la formation professionnelle et continue, où les apprenants sont souvent des adultes qui cherchent à améliorer leurs compétences et leurs connaissances pour améliorer leur carrière ou leur vie personnelle.

---

## B. Les séquences d'une stratégie pédagogique

Une stratégie pédagogique représente l'ensemble des moyens, outils et activités mis en œuvre pour adapter une méthode pédagogique donnée au contexte de formation : milieu, enjeux, public, ressources, objectifs, temporalités, notamment. Cette notion va bien au-delà de la simple sélection de la méthodologie en tant que telle, car elle prend aussi en compte les facteurs cognitifs qui soutiennent la réussite de l'apprentissage.

La séquence d'apprentissage, ou séquence pédagogique ou séquence didactique. C'est un ensemble d'étapes bien structuré par l'enseignant et qui consiste à ordonner efficacement le contenu de manière à aider l'apprenant à atteindre des objectifs.

Les séquences d'une stratégie pédagogique peuvent varier selon les objectifs et le contexte de l'apprentissage.

Les séquences d'une stratégie pédagogique typique peuvent être décrites comme suit :

### 1. L'exploration

Cette phase consiste à introduire les apprenants à un nouveau concept ou une nouvelle compétence. L'objectif principal de cette phase est de susciter la curiosité et l'intérêt des apprenants en leur présentant un contexte qui illustre l'importance et la pertinence du sujet à apprendre. Cela peut être réalisé à travers diverses activités, telles que des discussions de groupe, des vidéos éducatives, des projets de recherche, etc.

### 2. Les notions de base

Une fois que les apprenants ont compris le contexte et l'importance du sujet à apprendre, la phase suivante consiste à leur présenter les notions de base. Cela peut inclure la définition des termes clés, la présentation de concepts théoriques, et la démonstration de compétences de base. Cette phase est cruciale car elle fournit une base solide pour les apprenants sur laquelle ils pourront construire leurs connaissances et compétences futures.

### 3. L'entraînement et l'intégration

L'entraînement et l'intégration : après avoir présenté les notions de base, les apprenants doivent avoir l'occasion de s'entraîner à appliquer ces connaissances et compétences. Cela peut être réalisé à travers diverses activités pratiques, telles que des jeux de rôle, des études de cas, des simulations, etc. L'objectif de cette phase est d'aider les apprenants à intégrer les notions de base qu'ils ont apprises et à les appliquer dans des situations réelles.

### 4. Le transfert de l'apprentissage

Le transfert de l'apprentissage : la dernière phase de la stratégie pédagogique consiste à encourager les apprenants à transférer les connaissances et compétences qu'ils ont acquises dans leur vie quotidienne ou professionnelle. Cette phase est essentielle car elle permet aux apprenants de comprendre comment appliquer les connaissances et compétences dans des situations concrètes. Les activités de transfert peuvent inclure des projets en groupe, des présentations individuelles, des discussions de groupe, etc. L'objectif est de permettre aux apprenants de mettre en pratique les compétences acquises et de les intégrer dans leur vie quotidienne ou professionnelle.

## C. Les méthodes pédagogiques

Une méthode pédagogique est un moyen utilisé pour développer l'apprentissage et de remplir un objectif pédagogique précis.

Les méthodes pédagogiques ne cessent d'évoluer au point que les ingénieurs pédagogiques développent de nouveaux concepts pédagogiques en s'appuyant sur de nouvelles recherches.

En matière de littérature pédagogique, Il est commun de considérer qu'il existe 4 méthodes pédagogiques :

- La méthode active
- La méthode expositive
- La méthode démonstrative
- La méthode interrogative

Toutes les méthodes reposent sur des postulats de départ, requièrent des moyens de mise en œuvre et adoptent un mode de fonctionnement.

Le choix de la méthode pédagogique dépend des objectifs d'apprentissage, des caractéristiques des apprenants, du contexte d'enseignement et des ressources disponibles. Une méthode pédagogique efficace doit être adaptée aux besoins des apprenants, être interactive et favoriser l'apprentissage autonome.

#### 1. La méthode active

Cette méthode pédagogique met l'accent sur la participation active des étudiants à l'apprentissage. Elle encourage les étudiants à explorer, à expérimenter et à découvrir par eux-mêmes les connaissances et les compétences qu'ils doivent acquérir. Les activités pratiques telles que les projets de groupe, les jeux de rôle, les simulations, les études de cas, les enquêtes et les expériences, sont souvent utilisées pour permettre aux étudiants de participer activement à l'apprentissage.

#### 2. La méthode expositive

Cette méthode pédagogique est centrée sur l'enseignant. L'enseignant présente le contenu à travers une conférence, un discours, une présentation ou une discussion. Les étudiants écoutent et prennent des notes. Cette méthode est particulièrement efficace pour présenter des concepts théoriques ou des idées complexes.

#### 3. La méthode démonstrative

La méthode démonstrative repose sur la présentation concrète d'une activité ou d'un processus par l'enseignant, suivie de la participation des apprenants. Elle est souvent utilisée pour l'apprentissage de compétences pratiques telles que la cuisine, la couture, la mécanique, la menuiserie, etc.

L'enseignant utilise souvent des outils de démonstration tels que des maquettes, des vidéos, des diagrammes ou des animations pour présenter l'activité ou le processus à apprendre. Les apprenants observent ensuite la démonstration avant de passer à une phase d'exercice pratique. Pendant cette phase, l'enseignant peut offrir des conseils et des instructions pour aider les apprenants à acquérir la compétence.

#### 4. La méthode interrogative

Cette méthode pédagogique encourage les étudiants à poser des questions et à participer activement à la discussion. L'enseignant pose des questions ouvertes pour susciter la réflexion et la discussion. Les étudiants répondent et discutent entre eux pour trouver des réponses et résoudre des problèmes. Cette méthode est particulièrement efficace pour développer la réflexion critique et la capacité à résoudre des problèmes.

Tableau comparatif des avantages et inconvénients de chaque méthode pédagogique :

Méthode pédagogique	Avantages	Inconvénients
---------------------	-----------	---------------

<b>Méthode active</b>	Favorise l'engagement actif des apprenants	Nécessite une planification et une organisation préalable rigoureuses
	Permet une exploration et une découverte autonomes	Peut être difficile à mettre en œuvre pour des groupes importants
	Renforce la capacité à travailler en groupe et à communiquer	Peut nécessiter un investissement important en temps et en ressources
<b>Méthode expositive</b>	Facile à planifier et à mettre en œuvre	Les apprenants peuvent s'ennuyer ou perdre leur attention
	Convient à l'enseignement de concepts théoriques ou abstraits	Les apprenants sont souvent passifs et peu impliqués
	Permet de couvrir une grande quantité de contenu rapidement	Les apprenants peuvent ne pas comprendre ou retenir l'information
<b>Méthode démonstrative</b>	Permet aux apprenants de voir directement comment faire quelque chose	Peut être limité à des compétences techniques ou pratiques spécifiques
	Peut être très engageant pour les apprenants visuels	Les apprenants peuvent ne pas avoir la chance de pratiquer eux-mêmes
	Favorise une compréhension pratique et concrète du sujet	Peut nécessiter un équipement ou des ressources coûteuses
<b>Méthode interrogative</b>	Stimule la réflexion critique et la participation active des apprenants	Peut être difficile à gérer pour les enseignants inexpérimentés
	Favorise l'apprentissage autonome et la résolution de problèmes	Peut ne pas convenir à tous les styles d'apprentissage
	Permet de développer la capacité à poser des questions et à défendre ses idées	Les apprenants peuvent manquer de connaissances ou de compréhension préalables pour participer de manière significative

Il est important de noter que chaque méthode pédagogique a ses avantages et ses inconvénients, et que leur utilisation dépendra des objectifs pédagogiques, des styles d'apprentissage des étudiants et des contextes d'enseignement spécifiques. Les enseignants peuvent également combiner différentes méthodes pour créer une expérience d'apprentissage plus diversifiée et efficace pour leurs étudiants.

#### Exercice d'application N°1 : les méthodes pédagogiques

Exercice 1 :

Associez chaque méthode pédagogique à sa description correspondante :

Méthodes pédagogiques :

- Expositive
- Interrogative
- Démonstrative
- Active

Descriptions :

a. L'enseignant pose des questions aux apprenants pour les amener à réfléchir, à raisonner et à construire leur propre savoir.

b. L'enseignant transmet des connaissances de manière unilatérale aux apprenants, qui ont un rôle passif d'écoute et de prise de notes.



c. L'enseignant présente concrètement une activité ou un processus aux apprenants, suivie de leur participation et de leur mise en pratique.

d. Les apprenants sont activement impliqués dans leur propre apprentissage, en travaillant en groupe, en réalisant des projets ou en résolvant des problèmes.

Corrigé de l'exercice sur les méthodes pédagogiques :

- Expositive - b. L'enseignant transmet des connaissances de manière unilatérale aux apprenants, qui ont un rôle passif d'écoute et de prise de notes.
- Interrogative - a. L'enseignant pose des questions aux apprenants pour les amener à réfléchir, à raisonner et à construire leur propre savoir.
- Démonstrative - c. L'enseignant présente concrètement une activité ou un processus aux apprenants, suivie de leur participation et de leur mise en pratique.
- Active - d. Les apprenants sont activement impliqués dans leur propre apprentissage, en travaillant en groupe, en réalisant des projets ou en résolvant des problèmes.

Notez que dans certains cas, une méthode pédagogique peut comporter des éléments d'autres méthodes. Il est également possible d'utiliser différentes méthodes pédagogiques dans une même séquence d'apprentissage pour favoriser une approche plus complète et diversifiée.

### Exercice d'application N°2 : les méthodes pédagogiques

Lisez les scénarios d'apprentissage suivants et choisissez la méthode pédagogique la plus appropriée pour chaque situation. Justifiez votre choix.

**Scénario 1 :** Un groupe d'étudiants en ingénierie doit apprendre à utiliser un logiciel de modélisation 3D pour concevoir des structures. Ils ont accès à des ordinateurs équipés du logiciel et disposent de manuels d'instructions détaillés.

**Scénario 2 :** Une classe de jeunes enfants doit apprendre les couleurs primaires et secondaires. L'enseignant souhaite rendre l'apprentissage ludique et interactif.

**Scénario 3 :** Un groupe de professionnels de la vente doit améliorer leurs compétences en communication et en persuasion. L'objectif est de développer leurs aptitudes à convaincre les clients lors de présentations commerciales.

### Corrigé

**Scénario 1 :**

Méthode pédagogique : Démonstrative

Raison : La méthode démonstrative permettra aux étudiants d'observer et de suivre les étapes de l'utilisation du logiciel grâce à des démonstrations concrètes.

**Scénario 2 :**

Méthode pédagogique : c. Active

Raison : Les jeunes enfants apprennent mieux par l'expérience et l'interaction. Une approche active, telle que des jeux, des activités pratiques et des discussions, favorisera leur apprentissage des couleurs.

**Scénario 3 :**

Méthode pédagogique : c. Active

Raison : L'amélioration des compétences en communication et en persuasion nécessite une participation active des professionnels. Des exercices de jeu de rôle, des simulations et des discussions interactives seront efficaces.

Notez que dans certains cas, plusieurs méthodes pédagogiques peuvent être utilisées en complément les unes des autres. Le choix de la méthode dépend des objectifs d'apprentissage, du contenu, des apprenants et des ressources disponibles.



## Chapitre 4 : Animer des réunions

Brise glace

Annoncez l'intitulé de la séance, puis diffusez la vidéo à vos stagiaires et demandez ensuite de répondre aux questions proposées

<https://www.youtube.com/watch?v=WGtzyg6SbsI>

Proposition :

- Quels sont les signes révélateurs d'une "réunionite" présentés dans la vidéo ?
- Quelles sont les conséquences négatives d'une surabondance de réunions pour les individus et pour l'organisation ?
- Selon la vidéo, quelles sont les raisons courantes qui alimentent la "réunionite" ?
- Quelles sont les caractéristiques d'une réunion efficace et productive selon vous, en opposition à une réunion qui alimente la "réunionite" ?
- Quelles actions ou mesures pourraient être mises en place pour réduire le nombre de réunions inutiles ou non productives ?
- Quels sont les avantages et les inconvénients de la communication en dehors des réunions, tels que l'utilisation d'outils de collaboration en ligne ou de plateformes de messagerie instantanée ?
- Comment pourriez-vous gérer votre propre emploi du temps et votre participation aux réunions de manière à éviter la "réunionite" ?
- Quelles pratiques pourraient être mises en place au sein de l'organisation pour favoriser une culture de réunions plus efficaces et moins nombreuses ?

### Introduction

Les réunions d'équipe ! Voilà un outil capital en entreprise, qui permet de faire le point et de fixer les prochains objectifs, mais qui partage également les opinions. En effet, si ce temps de rencontre est censé être utile à l'activité de l'entreprise, il est également souvent improductif. Beaucoup de réunions sont mal ou peu préparées, s'éternisent, font perdre du temps aux participants, et n'aboutissent pas à l'objectif escompté. Beaucoup d'entre elles sont également ennuyeuses, et perdent la moitié de leur auditoire en route, surtout si la réunion a lieu juste après la pause déjeuner.

Alors, comment faire pour **animer une réunion d'équipe** ? Comment faire pour captiver un auditoire qui faisait jusqu'à maintenant acte de présence ?

### I. Les étapes d'animation des réunions

L'animation des réunions est un processus important pour garantir une communication efficace et productive entre les participants.



---

## A. La préparation :

Une bonne réunion passe avant tout par une bonne préparation. Pour cela, pensez à structurer votre intervention. Ainsi vous aurez une bonne visibilité et aurez une ligne directrice pour bien captiver votre auditoire. Vous devez donc définir :

- ✓ Une heure de fin : cela vous permettra de gérer le temps avec efficacité pour donner la parole, présenter votre projet, ou encore faire le compte-rendu final. N'exagérez pas sur la durée de la réunion. 3 heures sont largement suffisantes. Au-delà, vous risquez de perdre l'attention de votre équipe.
- ✓ La salle de réunion : il est en effet capital de savoir si vous disposerez de tous les éléments nécessaires sur place pour animer votre réunion. Faites en sorte que le local soit disponible, prêt pour recevoir votre équipe, et surtout agréable (ni trop chaud, ni trop froid).
- ✓ Le ton de la réunion : il est important de définir le ton de la réunion. En effet, il va déterminer la façon dont vous allez animer votre intervention. Si la réunion est très formelle, oubliez la mise en place de jeux par exemple.
- ✓ Le message : impossible d'engager la réunion sans avoir votre fil directeur et connaître vos différents axes à évoquer. Il vous faut déterminer l'objectif de cette réunion. Dans quel but réunissez-vous vos collègues ? Que voulez-vous obtenir à l'issue de la réunion ? N'oubliez pas de présenter cet objectif dans votre invitation par mail à la réunion. Il est important que chacun sache pourquoi on se réunit.

Ainsi, vous avez la structure de votre réunion. Une réunion bien animée est une réunion bien ficelée, qui laisse peu de place à l'improvisation et aux scénarios catastrophiques.

## B. La recherche des informations relatives au sujet à traiter

La phase de recherche d'informations est essentielle pour bien préparer une réunion. Voici quelques étapes pour mener à bien cette phase :

### 1) Définir clairement le sujet de la réunion :

Avant de commencer à chercher des informations, il est important de savoir exactement ce dont vous allez parler lors de la réunion. Déterminez les points clés que vous souhaitez aborder et assurez-vous que tout le monde soit d'accord sur l'objectif de la réunion.

### 2) Identifier les sources d'information :

Pour trouver des informations pertinentes, il est important de savoir où chercher. Les sources peuvent varier en fonction du sujet et de l'objectif de la réunion. Par exemple, vous pouvez chercher des informations dans des documents internes de l'entreprise, des rapports d'études de marché, des articles de presse, des données financières, des informations sur les concurrents, etc.

### 3) Collecter les informations :

Une fois que vous avez identifié les sources d'information, vous pouvez commencer à les collecter, exemple les rapports internes, des données financières, des statistiques de ventes, des enquêtes auprès des employés, etc. pour rassembler les informations nécessaires.

Assurez-vous de sélectionner les informations pertinentes et de les classer par ordre d'importance.

C. La préparation des éléments à traiter : rapport d'activité, bilan des réalisations,...

Autre point essentiel à faire avant le début de la réunion : **réunir l'ensemble des informations et documents** nécessaires au bon déroulement de la réunion d'équipe. Cela peut concerner :

- ✓ Des rapports d'activité,
- ✓ Des feuilles de routes,
- ✓ Des documents vierges à remplir pendant la réunion,
- ✓ Des mindmaps,
- ✓ Le compte rendu de la réunion précédente pour voir ce qu'il faudrait potentiellement améliorer, etc.

D. La convocation des acteurs concernés

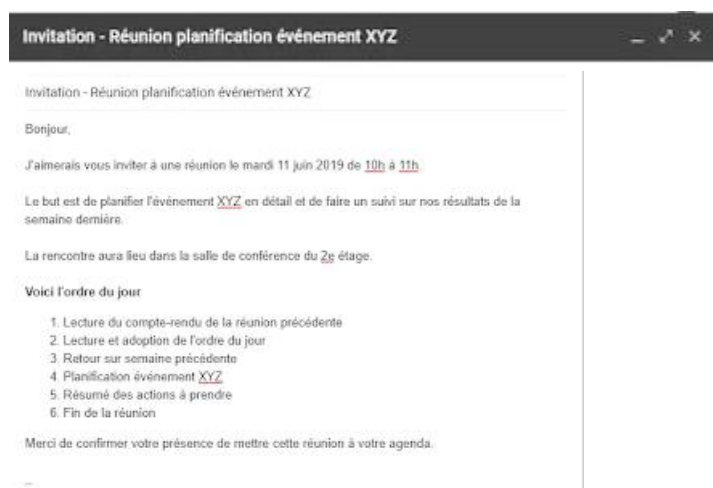
Les organisateurs ont trop souvent tendance à inviter **tous les membres d'une équipe** ou d'un département, alors qu'il est préférable de se questionner au préalable si leur présence est réellement nécessaire.

Plus une réunion a de participants, plus l'échange entre les différents participants **devient difficile**. Il est indispensable d'y inclure uniquement les bonnes personnes qui peuvent **apporter une réelle contribution** à la discussion.

Une fois votre sélection effectuée, il vous faudra **envoyer l'invitation à chaque participant** au moins **2 jours avant** le début de la réunion afin que chacun puisse s'organiser en fonction de son planning. Vous avez deux façons de procéder pour envoyer vos invitations et ordre du jour :

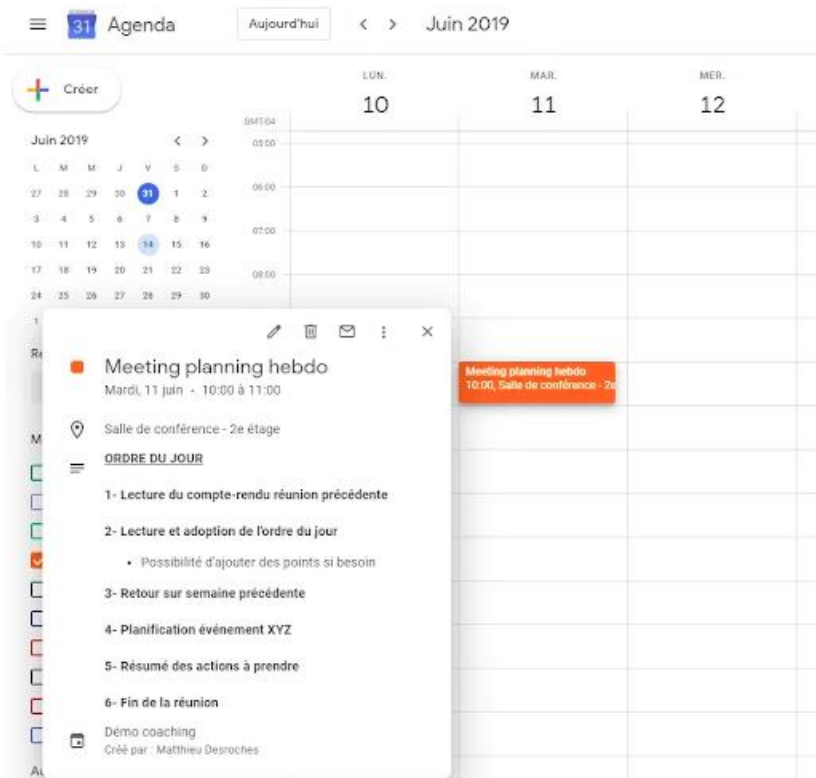
#### 1. Envoyer un courriel d'invitation par mail

Envoyez l'invitation par email avec l'ordre du jour soit directement dans le contenu du courriel, soit en pièce jointe. De cette manière, les participants savent exactement quel est le but de la réunion et peuvent s'y préparer d'avance.



#### 2. Envoyer via le calendrier

Envoyez l'invitation directement via votre calendrier en insérant l'ordre du jour dans la description de l'événement. Le participant n'aura plus qu'à accepter l'invitation et la réunion s'affiche automatiquement sur son agenda. Encore mieux : s'il fait partie de votre entreprise, vous pourrez voir son planning et adapter la réunion en fonction.



### 3. Le choix d'une technique d'animation

Votre réunion est bien structurée, vous êtes déjà en confiance. Pour dynamiser votre intervention et garder votre auditoire avec vous, vous avez le choix entre différents types d'animations, qui permettent de rompre la monotonie et d'apporter une plus-value à votre temps de parole.

- ✓ Le PowerPoint : classique et efficace, cette solution permet de donner de la matière visuelle à votre discours. Elle est cependant considérée comme ennuyeuse. Alors, à vous de la rendre intéressante en dynamisant votre discours et en évitant de surcharger votre PowerPoint en texte. Bref, optez pour une présentation captivante.
- ✓ Le brainstorming : le brainstorming permet à tous de participer. C'est l'occasion de souder l'équipe et d'utiliser les idées collectives pour avancer vers un objectif commun. Pour cela, organisez les participants en petits groupes, offrez-leur papier et crayon et laissez-les réfléchir.
- ✓ Le jeu : tout comme le brainstorming, le jeu va venir dynamiser votre réunion. Mais, tout dépend de votre auditoire, le jeu ne se prête pas à toutes les réunions, cela va de soi. Les jeux de rôles et les mises en situation sont excellents pour donner du punch à une réunion, souder les membres de l'équipe, et les mettre dans la peau du client, ou de tout autre intervenant.
- ✓ Le tour de table : le tour de parole est intéressant au début ou en cours de réunion. Mais attention, vous devrez savoir cadrer ce temps de parole au risque de le voir dévier en bavardages infructueux. Bien dirigé, le tour de parole a l'avantage de casser la monotonie de la réunion.

Quelle que soit l'animation choisie, faites-la avec enthousiasme et maîtrisez le timing pour finir à l'heure prévue et éviter que la réunion ne s'éternise.

---

## E. Le déroulement :

### 1. Présentation de l'ordre du jour

Le jour J, vous y voilà. Sachez que l'ouverture de la réunion est très importante. Débutez à l'heure, tant pis pour les retardataires. En tant qu'animateur, vous devez capter l'attention dès le début. Vous pouvez ouvrir le meeting avec une histoire drôle si l'occasion s'y prête afin de détendre l'atmosphère, ou encore souligner le travail de l'équipe pour la motiver. Mais, dès le début de la réunion, posez avant tout le cadre de travail pour que les participants intègrent l'ordre du jour, les points clés à évoquer et l'objectif de la réunion.

L'animateur commence par annoncer le début de la réunion. Une fois que la réunion commence, l'animateur doit accueillir les participants et présenter l'ordre du jour de la réunion. Il peut également rappeler les objectifs de la réunion et les attentes des participants. Annoncez le début de la réunion.

N'hésitez pas à inviter votre auditoire à prendre la parole dès le début, même si un tour de table est prévu par la suite. L'important est de toujours soutirer un maximum de participation de la part des invités.

### 2. Animation de la réunion

Pendant la réunion, l'animateur doit faciliter la discussion en encourageant la participation de tous les participants et en veillant à ce que chacun ait l'opportunité de s'exprimer. Il peut également guider la discussion pour s'assurer qu'elle reste sur le sujet et qu'elle progresse efficacement.

Voici quelques conseils pour animer une réunion :

1) **Communiquez clairement** : assurez-vous que les participants comprennent les objectifs de la réunion et les attentes de chacun.

Respectez le temps : veillez à ce que chaque point de l'ordre du jour soit discuté dans le temps imparti et ne dépassez pas la durée prévue pour la réunion.

2) **Encouragez la participation** : encouragez les participants à s'exprimer et à poser des questions sur chaque point de l'ordre du jour.

Gérez les débats : si les discussions s'éloignent du sujet, recentrez-les sur le point de l'ordre du jour en question.

3) **Favorisez la collaboration** : encouragez les participants à travailler ensemble pour trouver des solutions aux problèmes discutés.

4) **Prenez des notes** : prenez des notes tout au long de la réunion pour vous assurer que les points clés sont couverts et que les actions à prendre sont bien comprises.

Même si votre but est de garder l'attention de votre auditoire et de favoriser une écoute active, c'est vous qui devez piloter la réunion. Si les interventions des participants virent aux bavardages ou aux plaintes négatives et improductives, vous devez être en mesure d'intervenir et de recadrer tout ce beau monde ainsi que leur prise de parole, avec tact bien entendu.

Animer efficacement signifie aussi réguler, recentrer et sécuriser le déroulement de la réunion grâce à votre leadership. Ne vous laissez pas impressionner par les personnalités difficiles et rappelez-leur avec forme les règles du jeu.

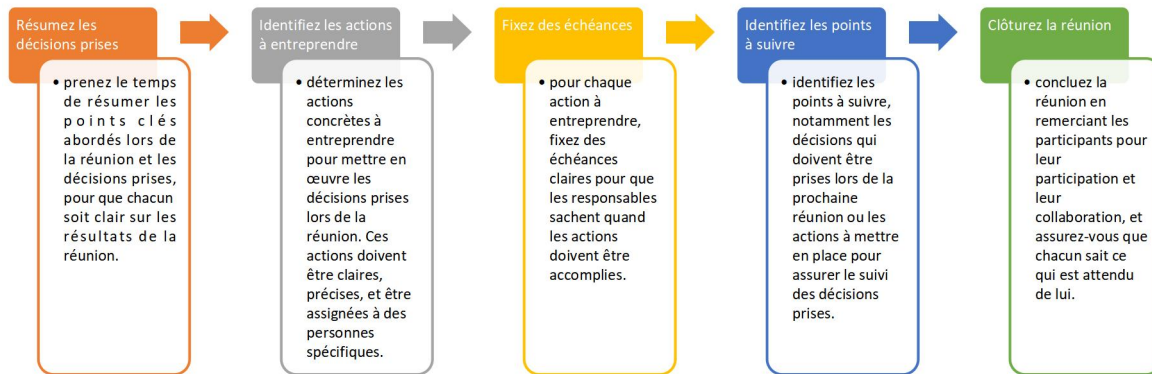
### 3. La conclusion et recommandations

Le but de chaque réunion est la prise de décisions et le choix d'un plan d'action pour parvenir aux objectifs. Si ce n'est pas le cas, vous pourrez dire que vous avez juste perdu du temps. C'est pourquoi à la fin de la réunion, vous devrez synthétiser les actions qui seront prises avec,



si possible, une date d'échéance. N'hésitez pas également à reformuler certaines décisions, si cela s'avère nécessaire, avant que chaque participant ne quitte la salle.

Voici les étapes à suivre pour conclure une réunion et formuler des recommandations :



En suivant ces étapes, vous pourrez clôturer efficacement une réunion et formuler des recommandations concrètes pour avancer.

## F. L'après réunion :

### 1. Rédaction du compte rendu de la réunion

Afin de pouvoir faire un compte rendu optimal, il vous faut tout d'abord **prendre des notes tout au long de votre réunion**. Car même si votre réunion a été productive (prise de décision, assignation de tâches...) personne ne va s'en souvenir s'il n'y a pas de **trace écrite** de ce qui a été résolu.

Pour ce faire, **choisissez un participant** chargé de prendre des notes et de **résumer le tout**, dans un compte rendu par la suite. Assurez-vous, cependant, que ce soit une personne différente de l'animateur, car il est impossible de faire les 2 en simultané.

De cette manière, l'équipe pourra relire à la prochaine réunion, le compte rendu de la réunion précédente et reprendre là où elle a laissé. Cela **évite une perte de temps inutile** et permet un **suivi plus efficace**.

Ainsi, vous devrez faire figurer dans votre compte rendu les informations suivantes :

- ✓ Le nom des participants et des absents,
- ✓ Le rappel du sujet de la réunion,
- ✓ Les points abordés,
- ✓ et les solutions et objectifs retenus.

### 2. Diffusion du compte rendu aux acteurs concernés

La diffusion du compte rendu est une étape importante de l'après-réunion. Elle permet de communiquer les décisions et les actions à entreprendre à toutes les personnes concernées. Voici les étapes à suivre pour diffuser efficacement le compte rendu :

- 1) **Réviser et finaliser le compte rendu** : avant de diffuser le compte rendu, assurez-vous qu'il est complet, clair et précis. Revoyez-le pour corriger les erreurs éventuelles ou les omissions.
- 2) **Identifiez les personnes concernées** : identifiez les personnes qui doivent recevoir le compte rendu en fonction de leur rôle dans la réunion et des décisions prises. Assurez-vous d'inclure toutes les personnes qui ont assisté à la réunion.



- 3) **Choisissez le mode de diffusion** : choisissez le mode de diffusion en fonction du nombre de personnes concernées et de leur localisation géographique. Vous pouvez utiliser différents modes de diffusion tels que l'e-mail, le courrier, la distribution en main propre, ou encore la mise à disposition sur une plateforme partagée.
- 4) **Rédigez un message d'accompagnement** : accompagnez le compte rendu d'un message qui résume les décisions prises et les actions à entreprendre. Le message doit être clair, concis et précis.
- 5) **Envoyez le compte rendu** : envoyez le compte rendu et le message d'accompagnement aux personnes concernées en respectant les délais impartis.
- 6) **Assurez-vous de la réception** : demandez une confirmation de réception à chaque destinataire pour vous assurer que le compte rendu a bien été reçu.

En suivant ces étapes, vous pourrez diffuser efficacement le compte rendu aux personnes concernées et assurer ainsi le suivi des décisions prises lors de la réunion.

## II. Les outils de communication appropriés lors de l'animation des réunions

### A. Le déroulement :

#### 1. Les techniques de prises de notes

Pour prendre des notes, vous devez faire preuve d'une concentration à toute épreuve. En effet, il est indispensable de bien écouter pour bien écrire ce qui se dit au cours de la réunion. Votre attention doit se porter uniquement sur la transcription à l'écrit des informations primordiales.

Voici quelques techniques courantes pour prendre des notes efficacement lors des réunions :

1. Utilisez des abréviations et des symboles : pour gagner du temps et de l'espace, utilisez des abréviations et des symboles pour noter les mots clés. Par exemple, vous pouvez utiliser des flèches pour indiquer une relation de cause à effet, des astérisques pour les points clés et des signes de pourcentage pour les statistiques importantes.
2. Faites des listes à puces : organisez vos notes en utilisant des listes à puces, cela vous aidera à garder vos idées claires et à suivre le fil de la discussion.
3. Utilisez des couleurs : utilisez différentes couleurs pour différencier les sujets et les points clés. Par exemple, vous pouvez utiliser le rouge pour les points de discussion importants, le vert pour les actions à prendre et le bleu pour les questions à poser.
4. Écrivez en phrases courtes : écrivez les informations clés sous forme de phrases courtes et simples, cela facilitera la lecture et la compréhension de vos notes.
5. Soyez sélectif : essayez de ne pas tout noter, mais plutôt de vous concentrer sur les informations les plus importantes. Notez les points clés et les décisions importantes qui ont été prises, ainsi que les actions à prendre.
6. Résumez les informations : essayez de résumer les informations clés et de les reformuler avec vos propres mots pour vous assurer que vous avez bien compris ce qui a été discuté.
7. Utilisez des schémas : pour aider à visualiser les informations, utilisez des schémas et des dessins pour illustrer les points clés.
8. Soyez organisé : utilisez une méthode d'organisation cohérente pour vos notes afin de les retrouver facilement plus tard. Par exemple, vous pouvez numéroter les pages, les dater, et utiliser des sous-titres.

- 
9. Tapez vos notes : Si possible, utilisez votre ordinateur ou un appareil mobile pour taper vos notes en temps réel. Cela peut être plus efficace et plus facile à lire que des notes manuscrites.

En utilisant ces techniques de prise de notes lors des réunions, vous serez en mesure de capturer les informations clés et de les organiser de manière cohérente, ce qui facilitera la rédaction du compte rendu et la mise en œuvre des actions nécessaires.

## 2. Les techniques d'argumentation et de persuasion

Lors d'une réunion, il est important de savoir utiliser des techniques d'argumentation et de persuasion pour défendre ses idées et convaincre les autres participants. Voici quelques techniques que vous pouvez utiliser :

1. Utilisez des faits et des données : Les faits et les chiffres sont des éléments concrets et tangibles qui peuvent renforcer votre argument. Assurez-vous de les présenter de manière claire et précise.
2. Utilisez des exemples concrets : Les exemples concrets peuvent aider à illustrer vos points de vue et à les rendre plus accessibles aux autres participants. Utilisez des exemples pertinents pour appuyer vos arguments.
3. Faites comme si les idées venaient d'eux. Émettez vos idées sous forme de questions de telle manière que les participants pensent qu'elles viennent d'eux. C'est la meilleure façon de faire pour que vos idées soient adoptées.
4. Contrôlez avec subtilité le langage corporel des autres. Suivez consciemment le comportement, le langage du corps, voire la manière de parler de vos interlocuteurs. Vous passerez auprès d'eux comme plus attentif.
5. Utilisez des anecdotes : Les anecdotes sont des histoires courtes qui peuvent aider à captiver l'attention de votre auditoire et à rendre votre argument plus mémorable.
6. Utilisez la logique : Les arguments logiques sont basés sur une suite de raisonnements cohérents et bien structurés. Utilisez-les pour expliquer clairement votre point de vue et convaincre les autres participants.
7. Utilisez la persuasion émotionnelle : Les émotions peuvent également jouer un rôle important dans la persuasion. Essayez d'identifier les émotions qui sont susceptibles de toucher vos interlocuteurs et utilisez-les pour renforcer votre argument.
8. Utilisez l'humour : L'humour peut être utilisé pour détendre l'atmosphère de la réunion et rendre vos arguments plus accessibles. Cependant, utilisez-le avec précaution pour éviter de détourner l'attention de votre sujet.
9. Soyez confiant : La confiance en soi est un élément clé de la persuasion. Assurez-vous de bien connaître votre sujet et de présenter vos arguments avec assurance.

En utilisant ces techniques, vous pouvez renforcer votre argumentation et persuader les autres participants à adopter votre point de vue lors d'une réunion.

## 3. Les techniques de motivation

Lors d'une réunion, il est important de savoir motiver les autres participants pour atteindre les objectifs de la réunion et maximiser l'engagement et la productivité de l'équipe. Voici quelques techniques de motivation que vous pouvez utiliser :

1. **Partagez les responsabilités** : Impliquez tous les participants en leur donnant des rôles et des responsabilités clairs. Assurez-vous que chacun a une tâche à accomplir et qu'il est responsable de son propre travail.

---

C'est l'une des caractéristiques de la nature humaine : nous nous intéressons bien plus à nos propres affaires qu'à celles des autres. En conséquence, si vous voulez que les gens s'enthousiasment pour une réunion, laissez-les se l'approprier.

2. **Utilisez des encouragements et des récompenses** : Utilisez des encouragements et des récompenses pour stimuler la motivation des participants. Les encouragements peuvent être des compliments, des remerciements ou des encouragements verbaux, tandis que les récompenses peuvent être des avantages ou des bonus liés à la performance.

La nourriture est une source de motivation importante pour les équipes ! Offrir tout simplement une sélection de viennoiseries et de sandwiches peut aider à améliorer la présence et la participation aux réunions. La réalité, c'est qu'avec le temps, votre équipe commencera à associer les réunions à ces récompenses de manière inconsciente.

3. **Utilisez la collaboration** : Encouragez la collaboration entre les participants en utilisant des techniques de travail d'équipe et de résolution de problèmes. Cela peut aider à renforcer les liens entre les membres de l'équipe et à améliorer la communication et la collaboration.
4. **Pensez à des lieux de rencontre originaux**. Rester assis autour d'une table dans une salle de conférence peut être une excellente façon de faire avancer les choses rapidement. C'est aussi une excellente façon d'étouffer la créativité. Pour changer, fuyez les lumières fluorescentes de la salle de conférence et organisez vos réunions ailleurs.
5. **Variez les formats de présentation**. Si l'objectif d'une réunion donnée est de dispenser de l'information, la dernière chose que vous souhaitez est de balancer des données à votre équipe à voix haute pendant une heure et demie. De la même façon, les présentations PowerPoint finissent toutes par se ressembler. Si vous en avez le temps et les moyens, envisagez de varier les plaisirs avec plusieurs formats de présentation. Cela peut inclure les présentations orales, les diaporamas, les vidéos, et même les activités de groupe.
6. **Donnez du feedback constructif** : Donnez du feedback constructif aux participants pour les aider à améliorer leur travail. Assurez-vous que le feedback est clair, spécifique et basé sur des faits, et qu'il est donné dans un esprit d'amélioration continue.
7. **Soyez positif** : Utilisez un ton positif et encourageant pour stimuler la motivation des participants. Cela peut aider à créer une atmosphère positive et à renforcer la confiance et l'estime de soi des participants.

Les réunions peuvent être plus qu'un mal nécessaire. Un bon dirigeant sait identifier les meilleurs moyens de donner aux personnes les informations dont elles ont besoin, de lancer les conversations qui doivent prendre place, et de garder l'intérêt de tout le monde. Essayez n'importe laquelle de ces techniques et vous vous apercevrez que vos équipes ne redoutent plus ces réunions et commencent même à demander quand la prochaine doit avoir lieu.

#### 4. Les techniques de Transmission d'information

Lors d'une réunion, il est important de savoir transmettre les informations de manière efficace pour que tous les participants comprennent les sujets abordés et les décisions prises. Voici quelques techniques de transmission d'information que vous pouvez utiliser :

1. Outils de visioconférence : Des plateformes telles que Zoom, Microsoft Teams, Google Meet, Cisco Webex, GoToMeeting, et d'autres, permettent aux participants de

---

se réunir virtuellement, de partager des écrans, de communiquer via la vidéo et l'audio, et de collaborer en temps réel.

2. Outils de partage de fichiers et de collaboration en ligne : Des solutions comme Google Drive, Microsoft OneDrive, Dropbox, et Box permettent de partager des documents, des présentations, des feuilles de calcul, et d'autres fichiers pertinents pour la réunion. Les participants peuvent y accéder, les modifier en
3. temps réel et les commenter.
4. Outils de présentation et de tableau blanc virtuel : Des outils tels que Microsoft PowerPoint, Google Slides, Prezi, Miro et Mural offrent des fonctionnalités de création de présentations interactives et de tableaux blancs virtuels. Ils permettent aux présentateurs de partager des informations visuelles de manière dynamique et d'encourager la participation des participants.
5. Outils de prise de notes collaboratifs : Des applications telles que Google Docs, Microsoft OneNote, Evernote, et Notion facilitent la prise de notes pendant la réunion. Plusieurs personnes peuvent collaborer en même temps sur un document, ajouter des commentaires et organiser les informations importantes.
6. Outils de sondage et de vote en direct : Des plateformes comme Mentimeter, Slido et Poll Everywhere permettent de recueillir des réactions, des questions et des votes en temps réel pendant la réunion. Cela favorise l'interaction et la participation active des participants.
7. Outils de transcription automatique : Certains outils, comme Otter.ai et Rev, offrent des fonctionnalités de transcription automatique de la réunion. Ils permettent d'enregistrer et de transcrire les discussions, ce qui peut être utile pour référence future ou pour les participants qui ont manqué la réunion.

Ces outils peuvent être utilisés individuellement ou en combinaison selon les besoins spécifiques de votre réunion. Ils facilitent la transmission de l'information, la collaboration et la participation des participants, que la réunion se déroule en personne ou à distance.

## B. L'après réunion :

### 1. Les techniques de rédaction des comptes rendus

La rédaction de comptes rendus est une compétence essentielle pour toute personne qui organise ou participe à des réunions.

Voici quelques techniques de rédaction de comptes rendus qui peuvent vous aider à rédiger des comptes rendus clairs et efficaces :

- 1) **Prendre des notes complètes** : Il est important de prendre des notes complètes pendant la réunion. Essayez de noter les points clés de chaque présentation, les décisions prises, les actions à entreprendre et les noms des personnes impliquées.
- 2) **Structurer le compte rendu** : Le compte rendu doit être bien structuré pour faciliter la lecture. Vous pouvez organiser le compte rendu par points clés, en commençant par les objectifs de la réunion, les présentations, les décisions prises et les actions à entreprendre.
- 3) **Utiliser un langage clair et concis** : Utilisez un langage clair et concis dans le compte rendu pour faciliter la compréhension. Évitez les termes techniques et utilisez des phrases courtes et simples.
- 4) **Être précis** : Soyez précis dans le compte rendu en notant les détails importants, tels que les dates, les délais et les noms des personnes impliquées. Évitez les généralités et les approximations.

- 
- 5) **Éviter les jugements de valeur** : Évitez les jugements de valeur dans le compte rendu. Restez neutre et factuel dans votre rédaction.
  - 6) **Relire et corriger** : Relisez le compte rendu pour vous assurer qu'il est cohérent et bien écrit. Corrigez les erreurs de grammaire, d'orthographe et de ponctuation.
  - 7) **Faire un suivi** : Envoyez le compte rendu à tous les participants de la réunion et assurez-vous que les actions à entreprendre sont suivies.

En suivant ces techniques, vous pouvez rédiger des comptes rendus clairs et efficaces qui reflètent les objectifs et les décisions de la réunion.

#### Exercice d'application : l'animation de réunion

Imaginez que vous êtes responsable d'animer une réunion d'équipe. Lisez le scénario suivant et réfléchissez à la manière dont vous animerez la réunion en utilisant des techniques appropriées :

Scénario : Vous êtes responsable d'une réunion d'équipe pour discuter des progrès d'un projet en cours. Les membres de l'équipe ont des perspectives différentes et il est important de favoriser la participation active, de promouvoir la collaboration et de prendre des décisions efficaces.

1. Comment allez-vous commencer la réunion pour établir une atmosphère positive et encourager la participation de tous les membres de l'équipe ?
2. Quelles techniques ou méthodes utiliserez-vous pour faciliter la discussion et l'échange d'idées entre les membres de l'équipe ?
3. Comment allez-vous encourager la participation des membres plus réservés ou moins enclins à s'exprimer ?
4. Comment allez-vous gérer les divergences d'opinions et les éventuels conflits qui pourraient survenir lors de la réunion ?
5. Comment allez-vous organiser la réunion pour garantir que les objectifs de la réunion sont atteints et que les décisions sont prises de manière efficace ?
6. Comment allez-vous conclure la réunion de manière à récapituler les principaux points discutés et les actions à entreprendre ?

#### Corrigé de l'exercice : l'animation de réunion :

1. Pour commencer la réunion, je vais accueillir chaleureusement tous les membres de l'équipe et souligner l'importance de leur participation active. Je vais également partager l'ordre du jour de la réunion pour que tous les participants aient une vision claire des sujets qui seront abordés.
2. Pour faciliter la discussion et l'échange d'idées, j'utiliserai des techniques telles que le brainstorming, où chaque membre de l'équipe pourra proposer des idées sans jugement, et la méthode du tour de table, où chaque personne aura l'occasion de s'exprimer à son tour.
3. Pour encourager la participation des membres plus réservés, je veillerai à créer un environnement respectueux et encourageant. Je poserai des questions ouvertes pour susciter leur réflexion et je les inviterai spécifiquement à partager leurs opinions. Je pourrai également utiliser des exercices de réflexion individuelle suivis d'échanges en binôme ou en petits groupes pour les mettre à l'aise.
4. Pour gérer les divergences d'opinions et les conflits éventuels, j'utiliserai des techniques de gestion de conflits telles que l'écoute active, la reformulation des points de vue et la recherche de points communs. Je veillerai à maintenir un ton respectueux et à encourager le dialogue constructif entre les membres de l'équipe.

5. Pour organiser la réunion de manière efficace, je veillerai à suivre l'ordre du jour et à respecter les temps alloués à chaque point de discussion. Je prendrai des notes pour capturer les idées et les décisions clés et je partagerai ces informations avec l'équipe à la fin de la réunion.
6. Pour conclure la réunion, je récapitulerai les principaux points discutés, les décisions prises et les actions à entreprendre. Je veillerai à ce que chaque participant comprenne clairement les prochaines étapes et les responsabilités qui leur incombent. J'encouragerai également les membres de l'équipe à poser des questions ou à exprimer tout dernier commentaire avant de clôturer la réunion.

En résumé, l'animation d'une réunion implique de créer une atmosphère positive et participative, de faciliter la discussion et l'échange d'idées, de gérer les divergences d'opinions avec respect, d'organiser la réunion de manière efficace.

#### Exercice d'application : Rédaction de compte rendu

Vous avez assisté à une réunion importante dans votre entreprise et vous devez rédiger un compte rendu pour le partager avec les participants de la réunion et les personnes concernées. La réunion portait sur la stratégie de l'entreprise pour l'année en cours. Rédigez un compte rendu clair et complet de la réunion.

#### Corrigé :

Compte rendu de la réunion sur la stratégie de l'entreprise pour l'année en cours

Date : 3 mai 2023 Heure : 10h00-11h30 Lieu : Salle de conférence 2, siège social de l'entreprise

Participants :

Directeur général : M. Dupont

Directeur financier : M. Martin

Directeur des ventes : Mme Tremblay

Directeur du marketing : M. Nguyen

Objectif de la réunion : Discuter de la stratégie de l'entreprise pour l'année en cours et définir les priorités.

Points clés de la réunion :

Le directeur général a présenté les résultats financiers de l'année précédente et a souligné les défis à venir.

Le directeur financier a présenté les projections budgétaires pour l'année en cours et a discuté des investissements prioritaires.

Le directeur des ventes a présenté les objectifs de vente pour l'année et a discuté des défis liés à la concurrence.

Le directeur du marketing a présenté les initiatives de marketing pour l'année en cours et a discuté des priorités en matière de communication et de publicité.

Décisions prises :

Les investissements prioritaires seront affectés à l'amélioration des processus de production et à l'expansion des activités internationales.

Les objectifs de vente seront révisés pour prendre en compte les défis liés à la concurrence.

Les initiatives de marketing mettront l'accent sur la communication numérique et la publicité ciblée.

Actions à entreprendre :

Le directeur financier doit élaborer un plan de financement pour les investissements prioritaires.

Le directeur des ventes doit réviser les objectifs de vente et élaborer un plan d'action pour atteindre ces objectifs.



---

Le directeur du marketing doit élaborer un plan de communication et de publicité pour l'année en cours.

Prochaine réunion :

La prochaine réunion aura lieu le 15 mai 2023 pour évaluer l'avancement des actions à entreprendre.

Conclusion : La réunion sur la stratégie de l'entreprise pour l'année en cours a permis de discuter des priorités et des défis à venir. Les décisions prises ont été clairement énoncées et les actions à entreprendre ont été assignées aux personnes concernées. La prochaine réunion permettra d'évaluer l'avancement des actions à entreprendre.

## 2. Les techniques de classement et d'archivage

Les techniques de classement et d'archivage sont essentielles pour toute organisation souhaitant conserver efficacement et facilement des documents importants. Voici quelques techniques de base pour classer et archiver des documents :

1. **Définir une structure de classement** : avant de commencer à classer vos documents, il est important de réfléchir à la structure de classement qui convient le mieux à votre organisation. Il peut s'agir d'un système alphabétique, numérique, chronologique ou thématique, ou d'une combinaison de plusieurs de ces systèmes.
2. **Établir des critères de tri** : avant de classer les documents, il est important de définir les critères de tri, comme la date, le type de document, le nom du client, etc. Ces critères vous aideront à trouver rapidement le document dont vous avez besoin.
3. **Utiliser des couleurs** : l'utilisation de couleurs pour différencier les différents types de documents est une technique efficace pour organiser les documents et simplifier la recherche.
4. **Utiliser des étiquettes** : étiqueter les dossiers et les boîtes de rangement avec des noms ou des codes vous permettra de trouver rapidement les documents dont vous avez besoin.
5. **Numériser les documents** : numériser les documents vous permettra de les archiver de manière électronique et de libérer de l'espace physique dans votre bureau. Il est important de les enregistrer avec un nom clair et des mots-clés pertinents pour les retrouver facilement.
6. **Définir un calendrier de conservation** : il est important de définir un calendrier de conservation pour chaque type de document. Les documents doivent être conservés pendant une période déterminée, puis détruits ou archivés de manière permanente.
7. **Utiliser un logiciel de gestion des documents** : il existe de nombreux logiciels de gestion des documents disponibles sur le marché qui permettent de stocker, classer et retrouver facilement des documents. Ils offrent également des fonctionnalités de recherche avancées pour trouver rapidement les documents dont vous avez besoin.

Le classement et l'archivage efficaces des documents sont essentiels pour une organisation bien gérée. Il est important de définir une structure de classement claire, d'utiliser des critères de tri, des couleurs et des étiquettes pour faciliter la recherche, de numériser les documents pour économiser de l'espace physique et de définir un calendrier de conservation pour chaque type de document. L'utilisation d'un logiciel de gestion des documents peut également faciliter la gestion des documents.



---

### Exercice d'application :

Supposons que vous travaillez dans une entreprise qui gère une grande quantité de documents et que vous devez mettre en place une structure de classement efficace pour organiser ces documents. Voici quelques informations sur les types de documents que vous devez classer :

1. Factures et reçus : Documents liés aux dépenses de l'entreprise, comprenant des factures fournisseurs, des reçus de paiement, des relevés de carte de crédit, etc.
2. Contrats : Contrats avec des clients, des fournisseurs, des partenaires commerciaux, des accords de non-divulgence, etc.
3. Correspondance : Courriers électroniques, lettres, notes de service et autres communications internes et externes.
4. Rapports : Rapports d'activités, rapports financiers, rapports de projet, rapports de recherche, etc.
5. Politiques et procédures : Documents décrivant les politiques, les procédures et les lignes directrices de l'entreprise.
6. Ressources humaines : Documents liés à la gestion du personnel, tels que les dossiers des employés, les contrats de travail, les évaluations de performance, etc.
7. Marketing et ventes : Documents promotionnels, brochures, études de marché, présentations commerciales, etc.
8. Formation : Documents de formation, manuels, supports pédagogiques, modules de formation en ligne, etc.

Travail à faire :

Votre tâche consiste à proposer une structure de classement pour ces différents types de documents. Décrivez votre approche de classement et justifiez-la en expliquant comment elle facilitera la recherche et la gestion des documents dans l'entreprise.

### Corrigé :

Pour organiser efficacement les documents dans cette entreprise, une approche de classement basée sur une combinaison de critères thématiques et fonctionnels serait appropriée.

Voici une proposition de structure de classement :

1. Thématique : Les documents seront initialement classés en fonction de leur catégorie thématique principale. Cela facilitera la recherche des documents liés à un sujet spécifique. Les catégories thématiques proposées sont les suivantes :
  - a. Finance : Factures, reçus, relevés de carte de crédit, etc.
  - b. Contrats : Contrats avec des clients, des fournisseurs, des partenaires commerciaux, etc.
  - c. Communication : Courriers électroniques, lettres, notes de service, etc.
  - d. Rapports : Rapports d'activités, rapports financiers, rapports de projet, rapports de recherche, etc.
  - e. Ressources humaines : Dossiers des employés, contrats de travail, évaluations de performance, etc.
  - f. Marketing et ventes : Documents promotionnels, brochures, études de marché, présentations commerciales, etc.
  - g. Politiques et procédures : Politiques, procédures, lignes directrices, etc.
  - h. Formation : Documents de formation, manuels, supports pédagogiques, modules de formation en ligne, etc.
2. Fonctionnel : Au sein de chaque catégorie thématique, les documents seront ensuite organisés en sous-catégories fonctionnelles pour une recherche plus spécifique. Par exemple :

- a) Finance :
  - Factures fournisseurs
  - Reçus de paiement
  - Relevés de carte de crédit - Déclarations fiscales
- b) Contrats :
  - Contrats clients
  - Contrats fournisseurs
  - Accords de non-divulgence
- c) Communication :
  - Courriers électroniques
  - Lettres
  - Notes de service
- d) Rapports :
  - Rapports d'activités
  - Rapports financiers
  - Rapports de projet
  - Rapports de recherche
- e) Ressources humaines :
  - Dossiers des employés
  - Contrats de travail
  - Évaluations de performance
- f) Marketing et ventes :
  - Documents promotionnels
  - Brochures
  - Études de marché
  - Présentations commerciales
- g) Politiques et procédures :
  - Politiques internes
  - Procédures opérationnelles
  - Lignes directrices
- h) Formation :
  - Documents de formation
  - Manuels de formation
  - Supports pédagogiques
  - Modules de formation en ligne

Cette approche de classement combinant des catégories thématiques et des sous-catégories fonctionnelles permet de structurer les documents de manière logique et cohérente, facilitant ainsi leur recherche et leur gestion ultérieure. Les utilisateurs pourront accéder rapidement aux documents dont ils ont besoin en se référant à leur catégorie thématique, puis en affinant leur recherche grâce aux sous-catégories fonctionnelles.

De plus, cette structure de classement permettra une évolutivité facile, car de nouvelles catégories thématiques ou sous-catégories peuvent être ajoutées au fur et à mesure que de nouveaux types de documents sont introduits dans l'entreprise.

Il est également recommandé de mettre en place des systèmes de numérotation ou d'étiquetage pour chaque document afin d'améliorer davantage la traçabilité et la recherche spécifique lorsque la quantité de documents devient importante.

#### Cas pratique :

Les agences de communication MEDIA.MA sont nées dans les années 2010 sous l'impulsion de NASSIRI Farid. Après avoir créé une dizaine d'agences, il rachète un second réseau d'agences en 2013, ce qui porte à vingt le nombre d'agences MEDIA.MA. Graphiste de formation, M. Farid est aujourd'hui un dirigeant reconnu pour son talent artistique et très apprécié de l'ensemble de ses collaborateurs. Il gère le réseau d'agences et définit notamment la politique de gestion des ressources humaines. En 2018, M. Farid réalise une enquête d'opinion pour mesurer le climat social dans l'ensemble des agences. MEDIA.MA n'a jamais été le théâtre de conflits majeurs et a toujours su maintenir un rapport de confiance avec les représentants du personnel. Mais, l'agence de Casablanca, arrivée dans le groupe en 2017, connaît des conflits internes qui nuisent à ses performances commerciales. Suite à cette enquête, le directeur artistique de Casablanca, M. Adam, est désavoué par son équipe de graphistes. M. Farid étant persuadé que la valeur ajoutée de l'entreprise est sa force créatrice et donc ses graphistes, il décide de réagir vite pour régler le problème et remplace, début 2019, M. Adam par une nouvelle recrue, Mme HAMIDI. Mais voilà, après quelques mois sans problème, le chiffre d'affaires de cette agence chute de nouveau, le management poserait

encore problème. M. Farid ne comprend pas et décide cette fois de demander à votre cabinet de conseil spécialisé en GRH de l'aider à trouver enfin une solution définitive à ses problèmes de management.

Travail à faire :

### 1 Connaissance de l'entreprise

Vous décidez de commencer votre intervention en analysant les pratiques managériales de l'agence.

**a) Le conflit** : caractérisez l'évolution du conflit dans l'agence. Quelles sont les évolutions possibles de ce conflit si aucune mesure n'est prise ?

**b) La communication** : caractérisez la structure de communication actuelle dans l'agence. Quels sont les risques de cette structure de communication ?

**c) L'évaluation** : rappelez les éléments sur lesquels porte l'EAE (Entretien annuel d'évaluation) en général. Analyser le mode d'évaluation proposé par Mme HAMIDI.

**d) Le style de management** : quel est le style de management de Mme HAMIDI. Vers quel style allez-vous aider Mme HAMIDI à évoluer ?

### 2 Recommandations

Suite à vos travaux d'analyse, il apparaît prioritaire de modifier certaines pratiques en termes de communication, rémunération et évaluation.

**a) La communication** : quelle structure de communication (au sens de Leavitt) vous semble la plus appropriée ? Justifiez et donnez des exemples concrets d'outils.

**b) La rémunération** : quels changements proposeriez-vous en ce qui concerne la rémunération ? Justifiez.

**c) L'évaluation** : que préconiserez-vous pour améliorer l'évaluation ? Justifiez.

## Annexe 1 – Extraits des résultats de l'enquête d'opinion 2018 (Questionnaire anonyme)

1) Les valeurs suivantes définissent-elles votre agence ?

Résultats agence Casablanca :

	Non pas du tout	Pas vraiment	Plutôt oui	Tout à fait oui
Performance économique	0%	0%	13%	87%
Création artistique	58%	22%	12%	8%
Ethique/solidarité	62%	24%	9%	5%

Résultats du réseau (moyenne des résultats de toutes les agences) :

	Non pas du tout	Pas vraiment	Plutôt oui	Tout à fait oui
Performance économique	2%	9%	21%	68%
Création artistique	1%	4%	20%	75%
Ethique/solidarité	6%	8%	30%	56%

2) Quelles sont selon vous les priorités de votre Directeur Artistique ?

3) Résultats agence Casablanca :

	Non pas du tout	Pas vraiment	Plutôt oui	Tout à fait oui
Relations clients	3%	6%	24%	67%
Contrôle	3%	7%	31%	59%
GRH	51%	38%	11%	0%

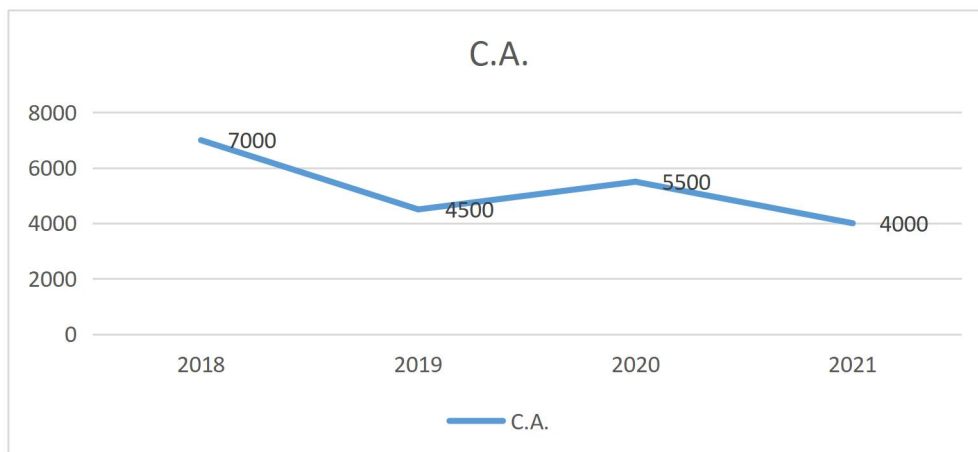
4) Résultats du réseau (moyenne des résultats de toutes les agences) :

	Non pas du tout	Pas vraiment	Plutôt oui	Tout à fait oui
Relations clients	4%	10%	21%	65%

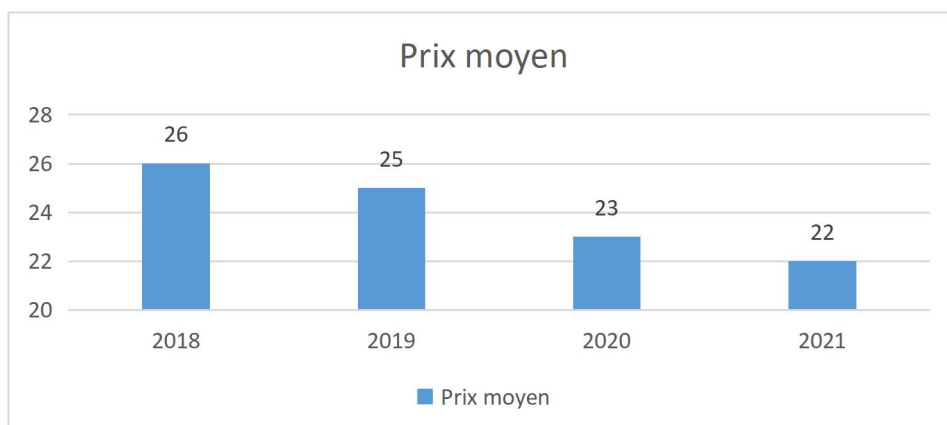
Contrôle	22%	29%	28%	21%
GRH	4%	5%	15%	76%

**Annexe 2 – Résultats commerciaux de l'agence MEDIA.MA de Casablanca entre 2018 et 2021**

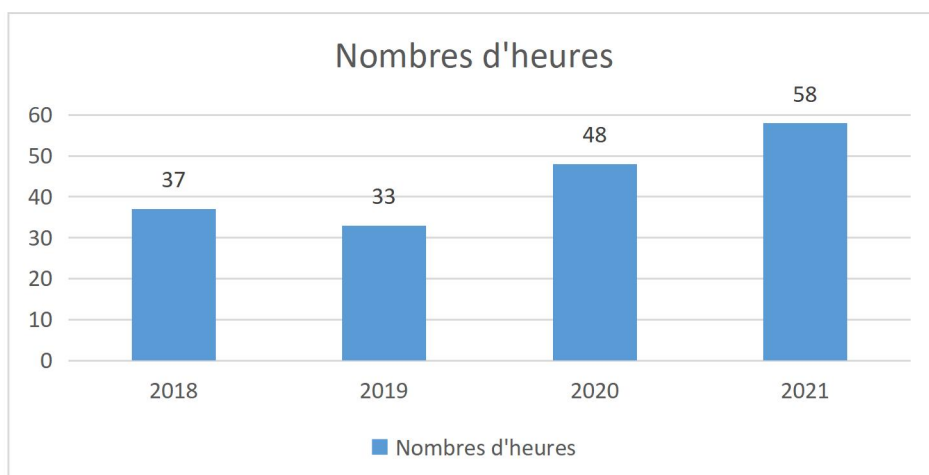
**1) Chiffre d'affaires de l'agence (En milliers de Dhs)**



**2) Prix de facturation moyen d'un contrat (en milliers dhs)**



**3) Temps de travail moyen par contrat**



Annexe 3 – Extrait d’un entretien avec Mme HAMIDI  
(janvier 2020)

**« Comment s’est passée la prise de poste à votre arrivée ?**

Très bien, M. Farid m’a tout de suite expliqué la situation. J’ai pris connaissance de l’enquête d’opinion 2018 et j’ai bien compris pourquoi il cherchait une personne ayant un relationnel facile. En fait, je suis quelqu’un d’assez cool par nature, je n’aime pas trop les relations d’autorité. J’ai eu l’impression que les gens réagissaient bien à mon tempérament, ils ont rapidement vu que je n’allais pas les stresser pour un oui ou pour un non.

**Quel est votre style de management ?**

Je crois vraiment à la délégation, les gens aiment bien qu’on leur confie des responsabilités, alors je le fais. En plus, je ne me vois pas jouer au gendarme, je fais confiance d’office. Pour vous donner un exemple, je ne fais pas d’entretien annuel d’évaluation. Je n’aime pas le côté scolaire de l’EAE (Entretien annuel d’évaluation), de même que je n’aime pas dire aux gens “fais ci, fais ça”, je n’ai pas envie de les juger comme des enfants. Je leur envoie un petit mail pour les inciter à me faire un point annuel de leur activité, je trouve ça plus responsabilisant. D’ailleurs, j’ai aussi prévenu toute l’équipe que je donnerai la même prime à tous, c’est plus simple à gérer pour moi et ça évite les conflits.

**Comment jugez-vous les résultats commerciaux ?**

Comme je vous l’ai dit, je ne suis pas d’une nature à être stressée. Je crois qu’il faut relativiser, la publicité est un métier artistique, on ne peut pas tout le temps regarder les chiffres. On n’a pas forcément réussi à décrocher tous les contrats pour lesquels on a fait des propositions, mais on a fait un travail artistique très abouti à chaque fois, on est dans le qualitatif. Mais bon, on ne peut pas plaire à tout le monde... Ça ne sert à rien de mettre la pression sur les graphistes à propos des résultats commerciaux, je les laisse exprimer leur créativité et les clients finiront sûrement par apprécier... »

Annexe 4 – Extrait d’un entretien avec M. LAMINE  
Graphiste à l’agence depuis 12 ans (janvier 2020)

**« Comment avez-vous perçu l’arrivée de Mme HAMIDI ?**

Nous étions évidemment tous ravis. Notre ancien directeur artistique nous mettait une pression terrible, il fallait avoir l’idée du siècle tous les matins. Le problème dans notre métier, c’est qu’il faut être bien dans sa tête pour que les idées sortent. Bref, quand Mme HAMIDI est arrivée, ça a vraiment été le jour et la nuit. Auparavant, on était toujours contrôlé : “Là, pourquoi t’as fait ça ? Change-moi ça, c’est nul, ça passera jamais en clientèle”, “mais qu’est-ce que tu t’embêtes avec ces finitions ? Fais-moi un truc vite fait, t’es pas Picasso, on vend de la pub ici !” Maintenant, on est vraiment autonome, on prend le temps de faire comme on veut.

**Donc vous êtes satisfait ?**

(Silence) Oui, on peut dire ça.

**Qu’entendez-vous par : “On peut dire ça” ?**

Eh bien oui, ce serait difficile aujourd’hui de dire que ça ne va pas. On ne voulait plus d’une hiérarchie autoritaire, on a ce qu’on voulait...

**Donc, c’est idéal ?**

(Silence) Rien n’est idéal vous savez. J’ai peut-être pris de mauvaises habitudes avec notre ancien directeur artistique mais c’est vrai que maintenant, j’ai un peu de mal à être aussi autonome dans le travail.

**Avoir de l’autonomie vous pose problème ?**

Non, enfin, un peu c’est bien... Ça fait douze ans que je suis ici, j’ai passé l’âge de courir dans tous les sens, je sais que la perfection n’existe pas, je m’accommode du reste, je me fais

plaisir à faire de beaux travaux, après ça passe ou pas en clientèle, mais bon... Et puis, si j'ai besoin d'une info, je trouve toujours quelqu'un dans mes connaissances pour me renseigner. »

Annexe 5 – Extrait d'un entretien avec M. Benny,  
Graphiste à l'agence depuis trois ans (janvier 2020)

**« Comment avez-vous perçu l'arrivée de Mme HAMIDI ?**

Très bien évidemment, on était vraiment à bout avec l'ancien directeur. Il était obsédé par les résultats commerciaux et passait son temps à nous presser comme des citrons. Je suis resté ici après mon stage de fin d'études pour me faire de l'expérience mais c'est sûr que ça n'était pas facile tous les jours. Du coup, j'étais plutôt content de l'arrivée de Mme HAMIDI.

**Vous "étiez" content... Et maintenant ?**

En fait, on pourrait dire que c'est cool car on n'a quasiment plus personne sur le dos. Mais, en même temps, c'est des fois un peu la débrouille, on n'a pas toujours de directives précises. Quand on a besoin d'une info, il faut trouver quelqu'un qui connaît quelqu'un qui peut nous répondre, quand on est jeune, on n'a pas forcément beaucoup de relations dans la boîte. D'autres fois, on n'est pas mis sur un projet sympa parce que les anciens se sont répartis le boulot à la machine à café ! Y'a des jours où j'en ai vraiment ras le bol...

**C'est-à-dire ?**

Vous savez, j'ai envie de faire une belle carrière, c'est sympa de ronronner tranquillement dans son coin à faire ce qu'on veut sans stress mais c'est bien aussi d'avoir des challenges dans la vie...

Annexe 6 – Mail « Point annuel » de Mme HAMIDI

Courrier : Envoyé : Point annuel page 1 sur 1  
Date : jeudi, 9 jan 2020 à 10 : 34  
De : Colette HAMIDI  
À :  
Sujet : Point annuel

Bonjour,

Conformément à la demande du siège, nous devons faire part de nos besoins en formation pour la nouvelle année. Je vous propose donc de m'indiquer quelles sont vos attentes le plus rapidement possible.

Je vous invite par ailleurs à partager avec moi, si vous le souhaitez, le bilan de l'année passée. Je recevrai avec le plus grand plaisir celles et ceux qui en éprouveraient le besoin.

Restant à votre disposition,  
Cordialement,

Colette HAMIDI  
Directeur Artistique  
Agence MEDIA.MA Casablanca

Annexe 7 – Procédure d'attribution des primes annuelles  
de performance – groupe MEDIA.MA

## Fiche procédure : calcul et répartition de la prime de performance annuelle

### 1. Calcul du montant total de la prime de performance

Le montant total par agence de la prime annuelle est calculé selon la formule suivante :  $\text{Prime} = \text{Chiffre d'affaires annuel de l'agence} \times 1,5 \%$

### 2. Répartition de la prime de performance

Chaque directeur artistique décide ensuite de la modalité de répartition de cette somme entre les collaborateurs selon le ou les critères qu'il souhaite retenir pour récompenser les équipes de leur travail et stimuler les performances commerciales futures de son agence. Quels que soient les critères de répartition retenus, les conditions suivantes devront être respectées :

- Les critères d'attribution des primes doivent être précisés dans une note écrite ;
- Les critères retenus ne doivent pas avoir pour conséquence d'accorder une prime inférieure à 150 euros à un collaborateur ;
- Les critères retenus ne doivent pas avoir pour conséquence d'accorder des primes exagérément déséquilibrées entre les collaborateurs (la prime doit rester dans un rapport de 1 à 5 entre la prime la moins élevée et la plus élevée) ;
- Lorsque la prime est liée à une évaluation individuelle de la performance, les collaborateurs devront en être informés personnellement et de visu.

Merci de contacter le siège pour toutes questions complémentaires

Corrigé

## 1 Connaissance de l'entreprise

### Etape 1 : prise de connaissance du cas / lecture du cas :

- La date de création de l'agence 2010
- Le dirigeant de l'agence : NASSIRI Farid
- Taille du réseau : 20 agences
- L'ancien directeur artistique : M. Adam
- La nouvelle directrice artistique : Mme HAMIDI

### Etape 2 : l'identification de la problématique

- D'où vient le problème : l'agence de Casablanca
- Le problème :
  - Conflit internes
  - La baisse du chiffre d'affaire
- La source du problème :
  - Le management
  - La communication
  - Les relations interpersonnelles

La source du problème provient à la fois :

- **L'ancien Directeur** qui selon l'annexe 1 et 4 :

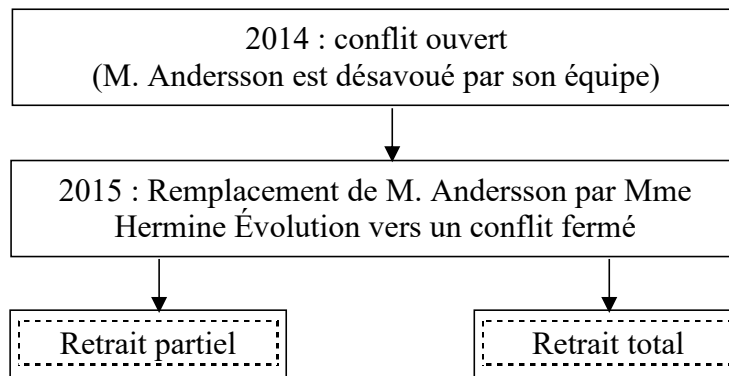


- Un style de management **autoritaire**
- Mettant la **pression** sur les salariés
- Ne s'intéressait pas à la création artistique
- **Absence d'équité sociale**
- Un management orienté production et centré sur la tâche

→ **La nouvelle Directrice** qui selon l'annexe 5,3 et 4 :

- Un style de management se base sur **la délégation**
- N'organise pas des entretiens annuels d'évaluation
- Attribue la même prime pour tout le monde
- **Absence** d'information, d'objectifs et de direction
- Encourage la créativité plutôt que la réalisation des objectifs économiques.

a) **Le conflit** : caractérisez l'évolution du conflit dans l'agence. Quelles sont les évolutions possibles de ce conflit si aucune mesure n'est prise ?



### Évolutions possibles du conflit

Le conflit peut en effet déboucher sur deux situations :

- ✓ Retrait partiel : démotivation, désengagement... Il semble que ce risque concerne ici surtout les salariés ayant une ancienneté importante dans l'agence (ex. : M. LAMINE : « Ça fait douze ans que je suis ici, j'ai passé l'âge de courir dans tous les sens, je sais que la perfection n'existe pas, je m'accommode du reste, je me fais plaisir à faire des beaux travaux, après ça passe ou pas en clientèle ») ;
- ✓ Retrait total : démission. M. Benny semble envisager cette possibilité : « Y'a des jours où j'en ai vraiment ras le bol... », « j'ai envie de faire une belle carrière, c'est sympa de ronronner tranquillement dans son coin à faire ce qu'on veut sans stress mais c'est bien aussi d'avoir des challenges dans la vie... »

b) **La communication** : caractérisez la structure de communication actuelle dans l'agence en vous appuyant sur les travaux de Leavitt. Quels sont les risques de cette structure de communication ?

Les individus ne semblent pas pouvoir se référer à leur hiérarchie lorsqu'ils ont besoin d'information (« Quand on a besoin d'une info, il faut trouver quelqu'un qui connaît quelqu'un qui peut nous répondre ») ou pour obtenir des consignes de travail (« c'est des fois un peu la débrouille, on n'a pas toujours de directives précises »). La structure

---

de communication est donc plutôt un réseau en ligne ou en chaîne qui prend la forme suivante : A-----B-----C-----D-----E

La communication n'est pas structurée volontairement : elle se structure ici spontanément.

Il faut donc faire attention aux affinités qui vont influencer la communication en créant des risques d'exclusion. De plus, le réseau en ligne comporte des risques de distorsion ou de déperdition de l'information en fin de chaîne.

**c) L'évaluation : rappelez les éléments sur lesquels porte l'EAE (Entretien annuel d'évaluation) en général. Analyser le mode d'évaluation proposé par Mme HAMIDI.**

Les éléments sur lesquels porte généralement l'EAE sont les suivants :

- Bilan de l'année écoulée ;
- Objectifs de travail pour l'année à venir ;
- Axes de formation à prévoir ;
- Orientation du collaborateur/carrière ;
- Rémunération, conditions d'emploi ;
- Organisation du travail ;
- Evolution de la fonction...

Mme HAMIDI propose aux membres de son équipe de faire le point sur l'année passée s'ils le souhaitent.

Cela pose deux problèmes méthodologiques :

- La rencontre est facultative : tous les collaborateurs ne le feront pas, ce qui pose un problème d'égalité de traitement ; La rencontre va permettre de faire un bilan. La question de l'évaluation n'est jamais évoquée. D'ailleurs, Mme HAMIDI précise dans son entretien qu'elle ne souhaite pas évaluer les individus. Elle dit qu'elle ne veut pas « les juger comme des enfants ». Or, l'évaluation en GRH n'a évidemment pas pour vocation d'infantiliser les collaborateurs mais de renseigner l'entreprise sur l'évolution de ses compétences et de disposer d'un temps de parole avec le collaborateur pour envisager l'avenir. Au-delà de l'aspect facultatif de cet entretien, on peut donc aussi se poser la question de son contenu.

On peut imaginer que la proposition de Mme HAMIDI ait des conséquences néfastes, parmi lesquelles :

- Absence de repères pour les collaborateurs qui ne sauront pas s'ils ont progressé dans leur métier ;
- Absence de lieu de parole pour exposer ses attentes. L'EAE est une opportunité pour bon nombre de collaborateurs pour exprimer leurs besoins (rémunération, formation, mobilité...) : feront-ils la démarche de prendre rendez-vous avec la directrice ?
- Inégalités : en l'absence d'obligation et de guide méthodologique, on peut penser que tous les collaborateurs ne bénéficieront pas du même soutien de leur hiérarchie selon qu'ils sont plus ou moins expérimentés ou prompts à exprimer leurs besoins.
- Or, il est du devoir de la hiérarchie de valoriser tous les potentiels...

**d) Le style de management : quel est le style de management de Mme HAMIDI. Vers quel style allez-vous aider Mme HAMIDI à évoluer ?**

On peut penser que le style de Mme HAMIDI est proche du « laisser-aller » :

- Degré d'intérêt porté aux Hommes : sous couvert d'un discours bienveillant (ex. : déléguer, ne pas juger, donner la même prime à tout le monde pour ne pas créer de conflit...), il semble qu'elle évite au maximum toutes les tâches managériales, créant ainsi des insatisfactions parmi l'équipe ;
- Degré d'intérêt porté aux tâches : là encore, l'analyse est complexe. Elle semble montrer de l'intérêt pour le travail artistique mais, à y regarder de plus près, elle se soucie assez peu des résultats commerciaux de l'agence... ce qui lui permet de ne pas avoir à mettre la pression sur l'équipe : la boucle du style « laisser-aller » est bouclée !

Mme HAMIDI justifie très bien son manque d'initiative. Mais, derrière son discours, se cache une carence managériale avérée.

Il semble nécessaire que Mme HAMIDI s'implique davantage dans son travail, aussi bien en ce qui concerne son équipe que les productions de l'agence. Autrement, nous l'avons vu, les collaborateurs vont se désengager ou démissionner. Il convient donc de s'orienter vers un style plus équilibré, du type conciliateur, dans une logique de progression idéale vers un style démocrate.

## 2 Recommandations

### a) **La communication : quelle structure de communication (au sens de Leavitt) vous semble la plus appropriée ? Justifiez et donnez des exemples concrets d'outils.**

Aucun réseau de communication n'est idéal. Il convient plutôt de rechercher celui qui est le plus adapté à une situation donnée. Dans notre cas, on peut envisager, à court terme du moins, d'utiliser un réseau centralisé (ou en étoile) de manière à restaurer l'autorité de Mme HAMIDI.

Il faut à tout prix enrayer la communication en ligne qui donne le sentiment qu'il n'y a pas de chef dans l'agence.

Plus tard, Mme HAMIDI pourra décentraliser un peu de nouveau la communication (ex. : réseau en Y) mais tout en gardant bien la maîtrise du réseau.

#### Exemple

Dans un premier temps, chaque nouveau projet fera l'objet de réunions régulières pilotées par Mme HAMIDI.

Dans un second temps, réduction des réunions de projet avec Mme HAMIDI à trois : une réunion de lancement, de suivi et de clôture avant présentation au client. Les réunions intermédiaires étant pilotées par des responsables.

### b) **La rémunération : quels changements proposeriez-vous en ce qui concerne la rémunération ? Justifiez.**

Il semble indispensable de revoir le principe de la prime collective de Mme HAMIDI. Il est clair qu'elle a voulu ainsi éviter d'avoir à gérer des conflits mais c'est aussi le rôle du manager de faire des arbitrages, de les expliquer et de les assumer. Ici, l'absence complète de prime individuelle concourt certainement au processus de désengagement que connaît l'ensemble du personnel de l'agence puisque la prime collective, lorsqu'elle est utilisée seule, peut conduire à des comportements de passager clandestin : en clair, chacun réduit son niveau de production en comptant sur les efforts des autres.

### c) **L'évaluation : que préconiseriez-vous pour améliorer l'évaluation ? Justifiez.**

Là encore, il semble indispensable de revoir les pratiques en profondeur. Mme HAMIDI doit impérativement organiser des entretiens annuels d'évaluation afin de personnaliser son management. Les entretiens ne doivent plus être facultatifs mais

---

obligatoires et réguliers. On peut envisager par exemple un entretien annuel global et des entretiens plus restreints, assez brefs, à chaque clôture de projet.  
La prime de rendement doit être accordée selon un ordre de mérite