



# perfectionner les meilleurs talents

*Conseils de RH d'ADP / Deuxième livre de la série*



Une ressource plus humaine.™



## Table des matières

Présentation.....	3
Pour un travail à distance efficace.....	4
Comment établir des objectifs qui favorisent l'engagement.....	6
Comment tirer le meilleur parti de votre personnel saisonnier.....	8
Comment aider les nouveaux employés à démarrer du bon pied.....	10
Comment aider les employés à se préparer aux évaluations annuelles....	12
Comment procéder à une évaluation négative.....	14
Comment former ses employés sans se ruiner.....	16
Comment identifier les leaders en milieu de travail.....	18
Comment encadrer votre équipe pour la mener à la victoire.....	20



## Présentation

La force d'une entreprise repose sur la compétence de ses employés. Quand vous investissez dans le perfectionnement professionnel et l'engagement de vos employés, vous favorisez la croissance et la réussite à long terme de votre entreprise. Dans la mesure où vous leur fournissez un soutien efficace, vos nouvelles recrues peuvent rapidement devenir vos atouts les plus sûrs et les plus performants. Les conseils RH et les techniques ci-après pourront vous aider à outiller vos employés et à appuyer leur avancement.

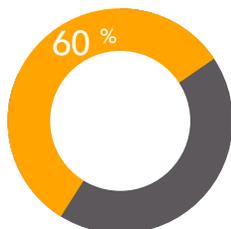


Favorisez  
l'épanouissement  
de votre personnel

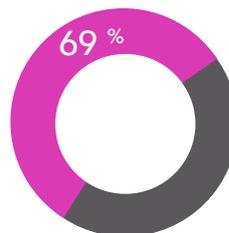
## Pour un travail à distance efficace

La flexibilité et l'accès à distance revêtent beaucoup d'importance dans le monde du travail aujourd'hui. En effet, 60 % des diplômés au niveau collégial s'attendent à pouvoir travailler à distance, et 69 % estiment qu'ils n'ont pas à être présents au bureau pour être productifs.<sup>1</sup>

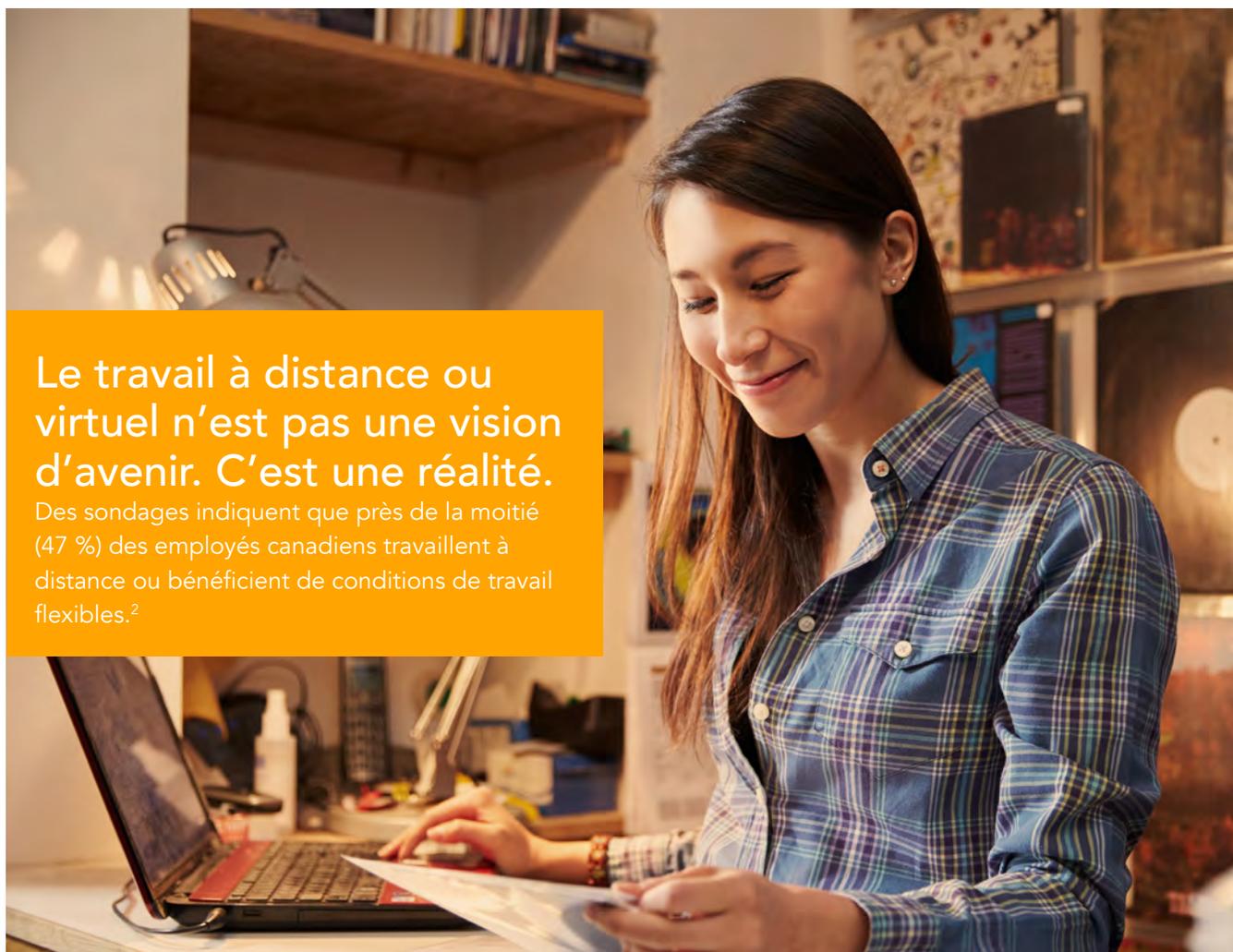
Les environnements de travail à distance présentent des défis pour les gestionnaires, qui doivent maintenir l'engagement, la motivation et l'efficacité de leurs employés. Comment gérer la situation?



**60 %** des diplômés au niveau collégial s'attendent à pouvoir travailler à distance.



**69 %** estiment qu'ils n'ont pas à être **présents** au bureau pour être productifs.



- **Face à face virtuel :** Les services vidéo en ligne, comme Skype ou FaceTime, procurent un sentiment de proximité et se prêtent bien aux conversations informelles, à l'encadrement et aux réunions de groupe.
- **Messagerie instantanée :** Encouragez les discussions brèves. La messagerie instantanée est facile à utiliser et remplace aisément les conversations informelles lors de pauses. De plus, elle aide les employés à se rapprocher de leurs collègues.
- **Approches sur mesure :** Certains travailleurs préfèrent le téléphone, d'autres le courriel et d'autres encore, les deux. Servez-vous de l'approche qui convient à chacun.
- **Fixez des objectifs et faites-en le suivi :** L'un des dangers du travail à distance est le sentiment de ne pas avoir de contrôle sur le personnel. Si les employés savent ce qu'ils ont à faire et à remettre, et qu'ils disposent d'objectifs clairs, vous pourrez facilement assurer un suivi de leur rendement.
- **Tirez parti des technologies :** Il existe de nombreux outils de collaboration et de gestion de projet (logiciels ou en ligne) qui permettent de voir en un clin d'oeil l'état d'un projet ou l'avancement des tâches que vous avez attribuées.
- **Ne négligez pas la sécurité :** 80 % des ordinateurs de bureau contiennent des renseignements sensibles<sup>3</sup>. N'oubliez pas d'établir des protocoles de sécurité pour protéger la confidentialité des données. (Nous discuterons plus en détail de la sécurité dans un prochain article.)
- **Misez sur la communication :** Un courriel de temps en temps, ce n'est pas suffisant. Vous devez entretenir un contact régulier avec vos travailleurs à distance pour qu'ils ne se sentent pas isolés ou désengagés. Manifestez-vous au moins une fois par jour. Évitez les questions vagues du genre « Comment ça se passe? », optez pour des discussions pertinentes sur les défis auxquels les travailleurs font face et sur les solutions possibles pour y remédier. Le processus décisionnel n'en sera que plus efficace.
- **Organisez des rencontres en personne :** Même les travailleurs à distance les plus efficaces ont besoin de passer un peu de temps ensemble. Prévoyez les ressources nécessaires (temps et argent) pour réunir tout le monde quelques fois par année. Le travail à distance peut se traduire par une augmentation de la productivité et de la flexibilité des employés. Des communications ouvertes, des attentes claires et une solide gestion vous aideront à orienter vos travailleurs virtuels.



Les services vidéo en ligne comme Skype ou FaceTime procurent un sentiment de proximité et se prêtent bien aux conversations informelles.



80 % des ordinateurs de bureau contiennent des renseignements sensibles.

N'oubliez pas d'établir des protocoles de sécurité pour protéger la confidentialité des données.

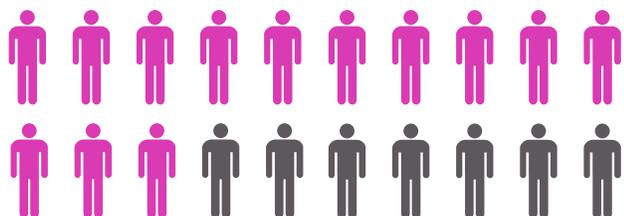
Sources :

1. Cisco, *Cisco Connected World Technology Report*, 2010.
2. Towers Perrin, *2012 Global Workforce Study*, 2012.
3. Shred-It, *Our Services*, 2014.

## Comment établir des objectifs qui favorisent l'engagement et la productivité

Certains chefs d'entreprise appréhendent les évaluations annuelles du rendement, mais celles-ci constituent une première étape importante du processus de gestion du rendement et contribuent à mobiliser et à motiver les employés tout en améliorant le rendement et la productivité.

L'étude de Watson Wyatt réalisée auprès d'employés révèle un fait troublant : 65 % des employés ne se sentent pas engagés vis-à-vis de leur travail ou de leur employeur.<sup>1</sup>



**65 %** des employés ne se sentent pas engagés vis-à-vis de leur travail ou de leur employeur.

L'établissement d'objectifs peut aider les employés à comprendre les activités qui sont importantes pour vous et ce qu'on attend d'eux.

Cela s'ajoute à ce qu'ils doivent accomplir pour faire progresser leur carrière. Si les employés ne participent pas pleinement à l'atteinte de l'objectif ou qu'ils le croient hors de portée, le processus est voué à l'échec.

Un bon moyen de favoriser l'engagement des employés est de les faire participer à l'établissement des objectifs. Utilisez les rencontres d'évaluation pour poursuivre la discussion sur les objectifs d'affaires, le rôle de l'employé dans l'atteinte de ces objectifs et les perspectives de carrière.



Voici d'autres conseils :

## Concentrez-vous sur l'entreprise et les employés.

Établissez des objectifs qui soutiennent ceux de l'entreprise et contribuent à développer les compétences essentielles pour une éventuelle promotion.

## Mettez tout par écrit.

Personne ne peut réaliser un objectif qui n'est pas consigné noir sur blanc.

## Soyez précis.

Les employés ont besoin d'objectifs concrets et mesurables (p. ex., réduire d'une journée le délai de livraison, répondre aux clients 30 minutes plus rapidement ou vendre 5 % plus de produits).

## Faites en sorte que les objectifs soient atteignables.

Les objectifs ambitieux peuvent miner le moral de vos troupes. Les objectifs doivent être réalistes.

## Fixez une échéance.

Sinon, les employés se laisseront happer par les activités quotidiennes.

## Décomposez les grands objectifs.

Les employés sont en effet plus susceptibles de s'attaquer aux projets qui sont répartis en tâches gérables, chacune avec sa propre mesure et sa propre échéance.

## Communiquez à intervalles réguliers.

Vérifiez périodiquement auprès de vos employés s'ils sont toujours sur la bonne voie, s'ils ont des questions ou besoin d'aide. Les commentaires formulés dans le cadre de l'évaluation annuelle ne devraient pas être une surprise, et même les employés qui ont des difficultés devraient savoir ce qu'on attend d'eux pour pouvoir demander l'aide de leur superviseur.

## Pour terminer :

Au moment d'établir les objectifs de rendement, n'oubliez pas les nouveaux employés. Comme nous l'avons mentionné dans notre article sur l'accueil, l'établissement d'objectifs pour tous les nouveaux employés leur permet de « prendre le rythme » plus rapidement et leur ouvre la voie vers la réussite.<sup>2</sup>

Sources :

1. Towers Watson, *Global Workforce Study*, 2012. 2. Inc. Magazine, *How to Set Goals for New Employees*, 2010.

## Comment tirer le meilleur parti de votre personnel saisonnier

Le Canada compte 2,3 millions de travailleurs temporaires et 2,7 millions de travailleurs à temps partiel<sup>1</sup>, et l'on prévoit une augmentation de 20 % de la demande en personnel dans le secteur du tourisme<sup>2</sup>.

Comme ces travailleurs temporaires ou à temps partiel peuvent augmenter la productivité de votre entreprise, une bonne planification s'avère essentielle.



**2,7 millions**  
de travailleurs à temps partiel



**2,3 millions**  
de travailleurs temporaires



### La préparation avant tout.

Avant de publier une offre d'emploi, vous devez avoir une idée claire de la personne que vous recherchez et des responsabilités qu'elle devra assumer. Consultez notre fiche-conseils « Comment rédiger une description de poste gagnante ». Elle vous aidera à interpréter le contenu des curriculum vitæ pour pouvoir convoquer en entrevue les meilleurs candidats.

## Documentation : tout est dans les détails.

La première étape lors de l'embauche d'un employé consiste à obtenir dès le premier jour tous les renseignements pertinents à son sujet, notamment :

- son nom officiel au complet
- son numéro d'assurance sociale
- son adresse postale
- sa deuxième adresse (en particulier pour les étudiants ou travailleurs étrangers)
- son numéro de téléphone à domicile et son numéro de cellulaire
- son adresse de courriel
- les personnes à contacter en cas d'urgence
- les données bancaires si vous versez la paie par dépôt direct

Pour chaque personne que vous employez, vous devez effectuer les remises d'impôt, préparer les T4 et retenir les primes d'assurance-emploi (AE). Le Régime de pensions du Canada (RPC)<sup>3</sup> exige également que vous reteniez les primes pour toute personne âgée de 18 ans et plus. Renseignez-vous sur l'existence d'autres règles et exigences propres à votre province ou à votre territoire.

## Partir du bon pied.

Souvent, les travailleurs saisonniers ou à temps partiel reçoivent peu de formation. Prenez le temps de leur expliquer leurs tâches et vos méthodes de travail, et profitez-en pour leur donner une description de votre entreprise et de ses clients. Vous verrez que ces mesures simples contribueront grandement à améliorer leur efficacité au travail. N'oubliez pas qu'à tout moment, un client ou un client potentiel peut approcher n'importe lequel de vos employés. Ceux-ci doivent donc savoir quoi dire et quoi faire. Pensez à aborder le sujet de la sécurité afin de réduire les risques d'accident.

## La fin est proche.

Lorsque la saison tire à sa fin, tenez-vous prêt à remplir un relevé d'emploi (RE) dans les cinq jours suivants le dernier jour de travail des employés<sup>4</sup>. Vous vous souvenez de tous les renseignements que vous aviez

recueillis au début de la saison? Vous en aurez besoin maintenant, puisqu'ils doivent figurer sur les relevés d'emploi.

Lorsqu'un travailleur quitte votre entreprise, la loi exige généralement que vous conserviez ses documents pendant 6 ans<sup>5</sup>. Par conséquent, assurez-vous de mettre en lieu sûr tous les renseignements sur les employés.



## La première étape

lors de l'embauche d'un employé consiste à obtenir **dès le premier jour tous les renseignements pertinents à son sujet.**



## Souvent, les travailleurs saisonniers ou à temps partiel

**reçoivent peu de formation. Prenez le temps de leur expliquer leurs tâches et vos méthodes de travail.**

Sources :

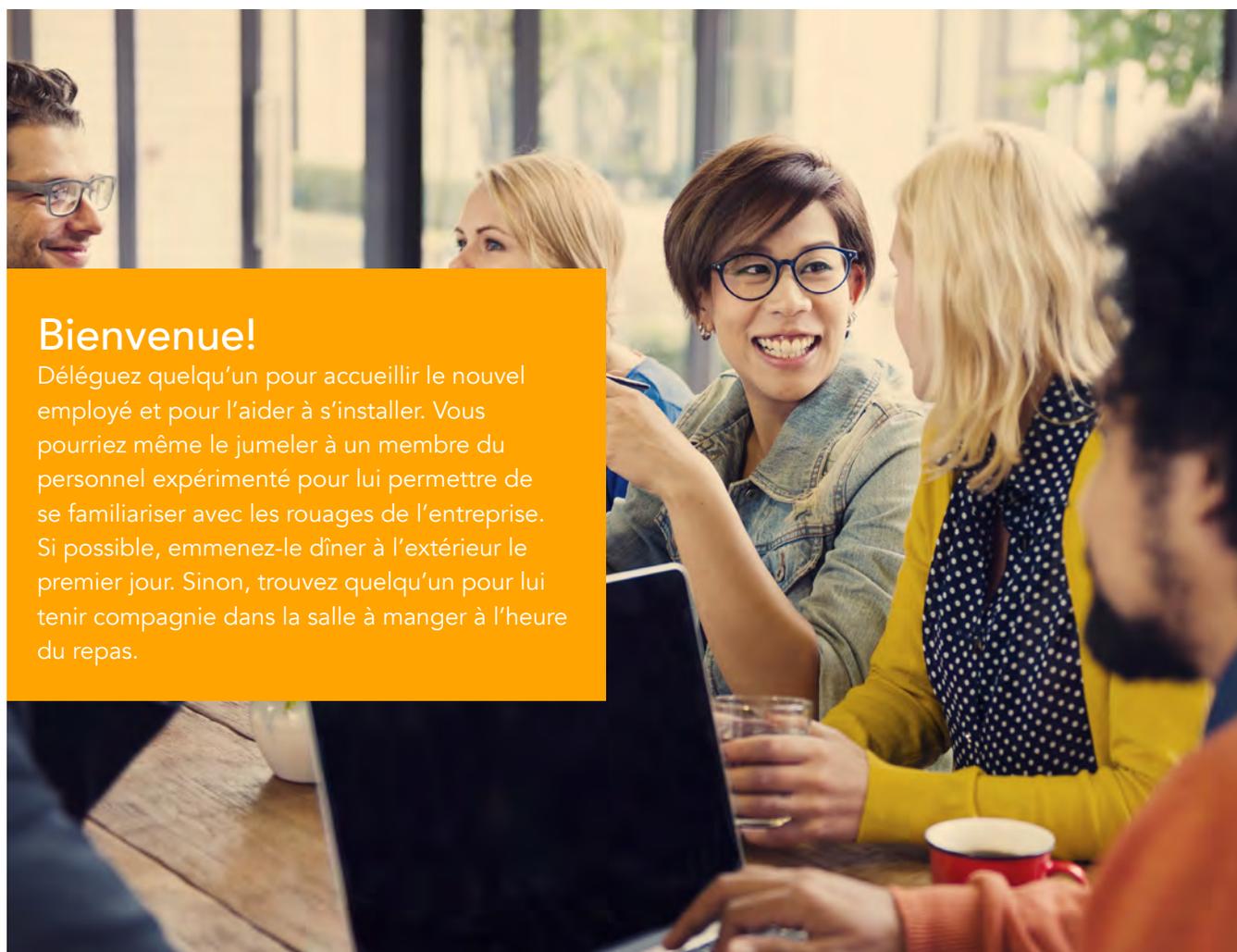
1. Statistique Canada, *Salaires horaires moyens des employés selon certaines caractéristiques et occupations, données non désaisonnalisées, par province (mensuel)*, 2013. 2. Conseil canadien des ressources humaines en tourisme, *The 2013 Tourism Human Resource Outlook*, 2013. 3. Agence du revenu du Canada, *Régime de pensions du Canada*. 4. Gouvernement du Canada, *Règlement sur l'assurance-emploi (SOR/96332)*, 2013. 5. Gouvernement du Canada, *Loi sur l'assurance-emploi (L.C. 1996, ch. 23)*, 2013.

## Comment aider les nouveaux employés à démarrer du bon pied

Le processus d'accueil et d'intégration consiste à encadrer le nouvel employé lors de son arrivée au sein de l'entreprise et à lui fournir le nécessaire pour qu'il puisse remplir son rôle dès le départ.

Vous avez trouvé la personne idéale pour le poste que vous souhaitez pourvoir et elle entre en fonction cette semaine. Mais pour bien préparer un nouvel employé, il ne suffit pas de lui fournir un bureau et un ordinateur.

« **Commencer** un nouvel emploi **peut être une source de stress**. Mais vous pouvez faciliter les premières semaines de vos nouvelles recrues grâce à un **programme d'accueil et d'intégration efficace**. »



### Bienvenue!

Délégez quelqu'un pour accueillir le nouvel employé et pour l'aider à s'installer. Vous pourriez même le jumeler à un membre du personnel expérimenté pour lui permettre de se familiariser avec les rouages de l'entreprise. Si possible, emmenez-le dîner à l'extérieur le premier jour. Sinon, trouvez quelqu'un pour lui tenir compagnie dans la salle à manger à l'heure du repas.

Une intégration efficace commence dès l'acceptation de l'offre d'emploi et comprend les éléments suivants :

- **Courriel de bienvenue :** (ou trousse sur papier) envoyé peu après l'acceptation de l'offre. On y indiquera la date d'entrée en fonction, l'adresse du bureau (avec une carte précisant les options de transport en commun ou de stationnement), un historique de l'entreprise, une présentation de ses politiques et procédures, et une liste des éléments à apporter le premier jour de travail (par exemple, un spécimen de chèque pour la paie et l'équipement de sécurité requis).
- **Espace de travail prêt à l'emploi :** Préparez le bureau du nouvel employé et prévenez les superviseurs de son arrivée. Indiquez-leur son nom, sa date d'entrée en fonction et son poste.
- **Appareils électroniques fonctionnels :** Configurez l'ordinateur de l'employé, son téléphone, son courriel et les comptes de médias sociaux appartenant à l'entreprise (au fait, assurez-vous d'avoir sous la main votre politique concernant l'utilisation des médias sociaux!).
- **Accueil :** Déléguez quelqu'un pour accueillir le nouvel employé et pour l'aider à s'installer. Vous pourriez même le jumeler à un membre du personnel expérimenté pour lui permettre de se familiariser avec les rouages de l'entreprise. Si possible, emmenez-le dîner à l'extérieur le premier jour. Sinon, trouvez quelqu'un pour lui tenir compagnie dans la salle à manger à l'heure du repas.
- **Planification de la formation :** De la simple séance d'orientation à une formation en cours d'emploi exhaustive, tout nouvel employé a besoin d'accompagnement si vous voulez qu'il fasse les choses à votre manière. N'oubliez pas les formations exigées par la loi, notamment celle sur la sécurité au travail.
- **Planification des dates d'évaluation du rendement :** Il n'est jamais trop tôt pour définir des objectifs de rendement et des dates d'examen. Ces mesures aident à accroître l'efficacité des employés. Faites un suivi auprès des nouveaux employés chaque jour, chaque

semaine et chaque mois pour vérifier s'ils s'adaptent bien.

- **Préparation des documents requis :** Rassemblez les formulaires à remplir pour l'adhésion aux programmes d'avantages sociaux et l'obtention des renseignements pertinents pour l'impôt et la paie (y compris les données bancaires), et assurez-vous de fournir au nouvel employé des cartes professionnelles, sa carte de sécurité et ses codes d'accès. Une trousse toute prête comprenant tous les formulaires qui pourront être remplis dès le premier jour vous fera gagner du temps tout en réduisant les risques d'erreurs. Les documents tels les contrats de travail et les accords de non-concurrence et de confidentialité doivent être signés par le nouvel employé avant son premier jour de travail.

Commencer un nouvel emploi peut être une source de stress, mais vous pouvez faciliter les premières semaines de vos nouvelles recrues grâce à un programme d'accueil et d'intégration efficace.



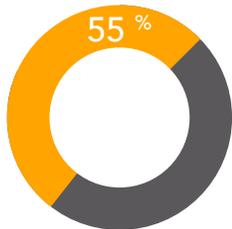
Sources :

1. Aberdeen Group, *Offboarding Talent Management*, 2013; ADP, *Shaping the New Hire Onboarding Process for Maximum Competitive Advantage*, 2009; ADP Virtual Edge, *The Onboarding Process: A Best Practice Series*, 2006.

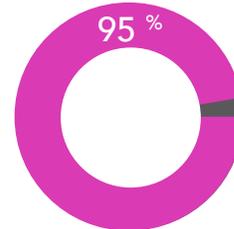
## Comment aider les employés à se préparer aux évaluations annuelles

Les meilleurs processus d'évaluation annuelle consistent en un dialogue entre le supérieur et le membre du personnel. Pour que cette rencontre soit productive, il faut la préparer.

Comment faire en sorte que les rencontres d'évaluation soient efficaces – particulièrement, lorsque seulement 55 % des employés estiment que les évaluations sont justifiées?<sup>1</sup>



**55 %** des employés estiment que les évaluations sont justifiées.



**95 %** des entreprises considèrent la gestion du rendement comme un défi important.

« Je sais ce qu'on attend de moi au travail » : voilà la première affirmation de la liste de 12 éléments de base<sup>1</sup>

qui permettent de prévoir le mieux le niveau d'engagement et le rendement des employés. Donc, si vous cherchez à augmenter ces aspects, commencez par l'établissement d'objectifs et les évaluations de rendement annuelles.



Encouragez vos employés à se préparer à leur évaluation annuelle en leur donnant les conseils suivants :

- **Retournez en arrière :** Passez en revue les notes et les objectifs de l'évaluation précédente, et mettez l'accent sur les points qui se sont améliorés. Déterminez quels objectifs ont été atteints/n'ont pas été atteints et pourquoi.
- **Énumérez les réalisations :** Ce que vous avez réussi, ce que vous avez réussi au-delà des attentes, le nombre de fois où vous avez contribué à l'augmentation du chiffre d'affaires ou de la rentabilité de votre entreprise, et tout commentaire favorable d'un client.
- **Prenez note des difficultés :** Y a-t-il quelque chose qui vous a empêché de réaliser vos objectifs ou de faire votre travail de façon optimale? Soyez précis et constructif.
- **Soyez objectif :** Personne n'est parfait. Soyez honnête pour ce qui est des cas où vous avez eu des difficultés ou vous avez commis des erreurs. Faites en sorte que la rencontre soit productive en parlant de ce que vous feriez différemment ou des mesures que vous avez prises pour vous assurer de ne pas répéter les erreurs.
- **Ayez l'esprit ouvert :** Vous n'aimerez peut-être pas toujours ce qu'on vous dira pendant la rencontre d'évaluation. Essayez de ne pas prendre les choses sur le plan personnel. Servez-vous des commentaires pour améliorer votre rendement et réussir dans l'avenir.
- **Regardez vers l'avenir :** Que pensez-vous pouvoir réaliser pendant la prochaine période d'évaluation et comment?
- **Déterminez vos lacunes :** Quelle formation pourrait vous aider à mieux accomplir votre travail et quelles compétences devez-vous perfectionner?

Prenez le temps d'aider les employés à se préparer aux évaluations. Il s'agit d'une étape positive qui peut améliorer leur niveau d'engagement et leur rendement à long terme. Quand on sait que 95 % des entreprises<sup>2</sup> considèrent la gestion du rendement comme un défi important, on comprend que faire des évaluations utiles peut augmenter l'efficacité de votre équipe et le succès de vos employés.



**Déterminez** quels objectifs ont été atteints/n'ont pas été atteints et pourquoi.



**Les meilleurs** processus d'évaluation annuelle consistent en un dialogue **entre le supérieur et le membre du personnel.**

Sources :

1. Gallup. Q12® *Meta-Analysis: The Relationship Between Engagement at Work and Organizational Outcomes*, 2012.
2. SHRM / GLOBOFORCE, *Employee Recognition Survey*, 2012.

## Comment procéder à une évaluation négative

L'une des tâches les plus difficiles pour les superviseurs consiste à effectuer une évaluation du rendement plus négative que positive. Comme ces évaluations constituent un outil de rétroaction important pour les employés, vous devez vous assurer qu'elles sont claires et constructives<sup>1</sup> afin que les membres de votre personnel prennent les mesures nécessaires pour s'améliorer et réussir.

« **Personne n'aime faire une évaluation négative,** mais si vous voyez cet exercice comme une occasion d'amélioration, **votre employé et vous en bénéficierez à long terme.** »

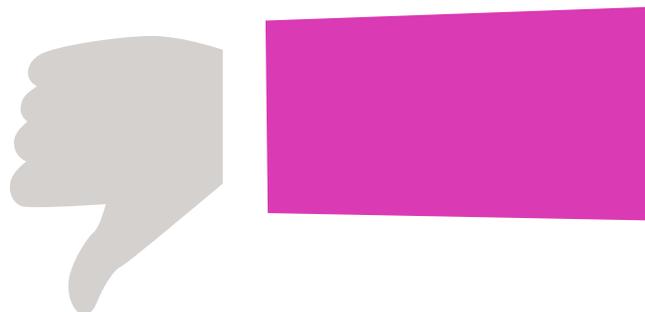


Voici quelques indications pour formuler des critiques constructives :

- **À faire : Rencontrez-vous en personne.** Sortez de derrière votre bureau et assoyez-vous face à face avec votre employé. Discutez des aspects préoccupants et de la manière d'y remédier.
- **À ne pas faire : Effectuer l'évaluation par courriel.** Vos messages pourraient être mal interprétés, mal compris ou mal acheminés.
- **À faire : Mettez l'accent sur quelque chose de positif,** tout en cernant les points à améliorer. Soyez organisé, concis, et donnez des exemples précis.
- **À ne pas faire : Surprendre l'employé.** Si son rendement n'est pas conforme aux attentes, il doit déjà être au courant. Les rencontres d'évaluation ne sont pas le bon moment pour soulever des préoccupations dont vous n'aviez jamais discuté auparavant avec lui.
- **À faire : Soyez attentif.** Donnez à l'employé la chance de s'exprimer sur les préoccupations que vous avez soulevées. Travaillez ensemble à un plan d'action favorisant l'amélioration.
- **À ne pas faire : Se défouler.** Une volée de critiques se traduit rarement par une amélioration du comportement et peut causer du ressentiment chez l'employé. Ayez vos commentaires sur des problèmes de rendement précis et évitez les remarques générales sur la personne.
- **À faire : Prenez des notes.** Gardez vos documents en ordre et consignez les incidents à mesure qu'ils se produisent pour éviter tout problème d'ordre juridique ou plainte pour discrimination en lien avec une éventuelle cessation d'emploi.
- **À ne pas faire : Vous mettre en colère.** Adoptez un ton neutre lors de l'évaluation. Si les esprits s'échauffent pendant la rencontre, prenez une pause... et une bonne respiration. L'objectif est de se concentrer sur les comportements qui doivent changer.

- **À faire : Posez des questions.** Encouragez l'employé à s'autoanalyser et demandez-lui de proposer des idées pour mieux gérer un problème que vous avez relevé. Profitez de la rencontre pour offrir de l'encadrement à l'employé.
- **À ne pas faire : Dorer la pilule ou diluer le message.** L'employé risque de sortir de la rencontre sans avoir compris ce que vous tentiez de lui expliquer.
- **À faire : Effectuez un suivi** en mettant à la disposition de l'employé un plan d'action qui l'aidera à réussir.

Personne n'aime faire une évaluation négative, mais si vous voyez cet exercice comme une occasion d'amélioration, votre employé et vous en bénéficierez à long terme.



**Encouragez l'employé à s'autoanalyser** et demandez-lui de proposer des idées pour mieux gérer un problème que vous avez relevé. **Profitez de la rencontre pour offrir de l'encadrement à l'employé.**

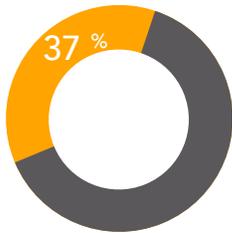
Sources :

1. Psychology Today, *How NOT to Conduct a Performance Review*, 10 mai 2012; Inc. *10 Smart Rules for Giving Negative Feedback*, 21 août 2012; Entrepreneur, *How to Make a Poor Performance Review More Effective*, 10 octobre 2012; Forbes, *The 10 Commandments for Delivering Bad News*, 30 mai 2012

## Comment former ses employés sans se ruiner

La formation est-elle réellement importante? Il a été démontré que la formation stimule la productivité et génère un rendement du capital investi de 407 %.<sup>2</sup>

Un programme de perfectionnement professionnel structuré peut être intimidant pour les petites et moyennes entreprises dont le budget est limité, mais nul besoin de se ruiner. Voici certaines idées pour lancer un programme de formation à peu de frais :



Les entreprises ayant une solide culture d'apprentissage sont **37 %** plus productives que leurs homologues.



Au chapitre de la formation et du perfectionnement des employés, il y a un vaste écart entre les attentes et la réalité.

77 % des diplômés s'attendent à ce que leur premier employeur leur offre de la formation structurée, mais dans les faits, seulement 48 % en reçoivent.<sup>1</sup>

## Dîners-conférences

Invitez vos fournisseurs ou contacts de l'industrie à venir partager leur expertise sur l'heure du midi. Votre représentant TI pourrait parler de sécurité informatique ou de protection antivirus, un professionnel des relations publiques, des médias sociaux, ou un spécialiste des avantages collectifs, du mieux-être ou de la planification de la retraite. Bon nombre de fournisseurs se feront un plaisir de mettre leurs connaissances à votre service (souvent sans frais).

## Formation des formateurs

Les séminaires et dîners-causeries constituent une excellente source d'information, mais y envoyer tous vos employés peut être coûteux. Déléguez une seule personne (à tour de rôle) et, à son retour, demandez-lui de faire un récapitulatif pour l'équipe.

## Partage de connaissances

Y a-t-il un pro des présentations dans votre équipe, ou une personne qui a un don pour apaiser les frustrations des clients? Demandez-leur de donner une présentation sur leur champ d'expertise particulier.

## Club de lecture / bibliothèque d'entreprise

Constituez-vous une bibliothèque au bureau avec des livres sur les affaires et pédagogiques. Vous pouvez aussi mettre sur pied un club de lecture dont les membres se réunissent régulièrement pour discuter d'un livre et de la manière d'appliquer les concepts qu'il aborde dans votre milieu de travail.

## Cours et webinaires en ligne

Diverses associations et entreprises organisent souvent des webinaires gratuits ou à peu de frais. Que vos employés y assistent à leur poste individuel ou en groupe, dans une salle de conférence, les webinaires sont un outil de formation économique et traitent d'une foule de sujets.

Les entreprises ayant une solide culture d'apprentissage sont 37 % plus productives que leurs homologues<sup>3</sup>; l'investissement dans la formation et le perfectionnement en vaut la chandelle et, avec un peu de créativité, vous pourriez stimuler la productivité, le moral et l'épanouissement professionnel de vos employés sans dépenser une fortune.



**Invitez vos fournisseurs**  
ou contacts de l'industrie à venir partager  
leur expertise **sur l'heure du midi.**



**La formation** stimule la productivité  
et génère **un rendement du  
capital investi de 407 %.**

Sources :

1. Accenture, *Accenture 2013 College Graduate Employment Survey*, 2013. 2. Infosys Technologies, *Assessing Return on Investment (ROI) in corporate training program*, juillet 2014. 3. Bersin & Associates, *Building the Borderless and Agile Workplace*, 2012.

## Comment identifier les leaders en milieu de travail

Pour bâtir une entreprise durable et prospère à long terme, vous devez pouvoir compter sur de nouveaux leaders prêts à se joindre à vos efforts. Toutefois, seulement 36 % des organisations<sup>1</sup> ont mis en place des programmes de leadership.

Pour savoir de quelles compétences votre entreprise a besoin, il est important de faire la distinction entre les différents rôles et de connaître les principales caractéristiques à rechercher pour chacun d'eux.

« **Leaders** : Les leaders sont des visionnaires au sein de l'entreprise et ils réalisent des objectifs à long terme. **Le leadership peut exister à tous les échelons d'une organisation.** »



Leader, coach, mentor, gestionnaire et supérieur... ces mots sont souvent utilisés comme synonymes, pourtant ils désignent des rôles distincts contribuant à créer un milieu de travail productif pour former les leaders de demain.

- **Leaders :** Les leaders sont des visionnaires au sein de l'entreprise et ils réalisent des objectifs à long terme. Le leadership peut exister à tous les échelons d'une organisation.

**Caractéristiques à rechercher :** Identifiez des employés motivés, qui sont une source d'inspiration pour les autres et qui ont la capacité de rassembler les personnes de leur entourage pour atteindre des buts communs.

- **Gestionnaires ou supérieurs :** Ils sont responsables de la planification du travail et de son attribution aux employés. Ils font le suivi de l'exécution des tâches et prennent des mesures correctives, au besoin, pour atteindre des objectifs établis.

**Caractéristiques à rechercher :** Le sens de l'organisation ainsi que la capacité de déléguer et d'établir des priorités sont des compétences essentielles pour ces employés. Il est important de savoir qu'il n'est pas nécessaire que les gestionnaires sachent comment effectuer toutes les tâches qu'ils attribuent aux autres, mais ils doivent être en mesure de déterminer si le travail est fait correctement.

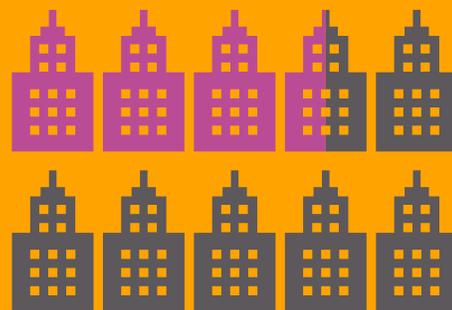
- **Coachs :** Les coachs mettent l'accent sur l'acquisition de compétences précises et la correction des comportements en vue d'améliorer le rendement en fournissant de la rétroaction immédiate et une orientation. Un membre expérimenté du personnel ou un collègue qui maîtrise les compétences en question peut agir à titre de coach.

**Caractéristiques à rechercher :** Recherchez quelqu'un qui fait preuve d'engagement et souhaite aider les autres, qui est un bon communicateur et qui a les compétences pour former les autres. Tout le monde ne peut pas être coach ou recevoir de l'encadrement, alors choisissez avec soin.

- **Mentors :** Les mentors entretiennent une relation à long terme avec les employés, dès leurs débuts dans l'organisation, afin de les aider à faire progresser leur carrière – que ce soit par l'obtention d'un poste de niveau supérieur ou par une mutation latérale. Il s'agit d'un rôle de perfectionnement de carrière qui tient compte du cheminement que veut prendre un employé et non des tâches qu'il accomplit actuellement. De jeunes employés « technos » peuvent également jouer un rôle de mentor pour aider leurs collègues à apprivoiser les technologies (on parle alors de mentorat inversé).

**Caractéristiques à rechercher :** Il ne s'agit pas d'un rôle stratégique. Identifiez des personnes expérimentées ou compétentes qui ont des antécédents solides ainsi que la capacité et le désir d'aider les autres.

Grâce à une gestion efficace des talents, les leaders de demain seront prêts lorsque vous aurez besoin d'eux.



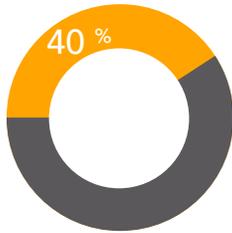
Seulement 36 % des organisations ont mis en place des programmes de leadership.<sup>1</sup>

Sources :

1. Psychology Today, *How NOT to Conduct a Performance Review*, 10 mai 2012; Inc. *10 Smart Rules for Giving Negative Feedback*, 21 août 2012; Entrepreneur, *How to Make a Poor Performance Review More Effective*, 10 octobre 2012; Forbes, *The 10 Commandments for Delivering Bad News*, 30 mai 2012.

## Comment encadrer votre équipe pour la mener à la victoire

40 % des organisations<sup>1</sup> affirment que les nouveaux employés récemment diplômés nécessitent plus de formation et d'encadrement pour devenir des membres efficaces du personnel. Les entreprises doivent donc trouver des façons de s'assurer que leurs efforts d'encadrement donnent des résultats gagnants.



**40 %** des organisations affirment que les nouveaux employés récemment diplômés **nécessitent plus de formation.**



Intégrez les objectifs d'encadrement aux séances d'établissement des objectifs et aux évaluations du rendement afin d'inciter chaque membre de votre équipe à améliorer ses compétences.

Alors, que faut-il faire? Voici quelques conseils pour accroître l'efficacité de vos efforts d'encadrement :

## Soutenez le processus.

Identifiez les personnes qui souhaitent s'améliorer et investissez du temps pour encadrer ces employés. Tout le monde ne peut pas être un bon coach : pour trouver de bons coaches, cherchez des personnes qui sont prêtes à transmettre leur expertise et qui ne se sentiront pas menacées si elles aident des collègues à perfectionner leurs compétences.

## Mettez l'accent sur des éléments précis.

Chaque mandat d'encadrement doit porter sur une seule compétence à la fois. Fixez des délais précis pour réaliser chaque activité et constater des améliorations.

## C'est en s'exerçant qu'on s'améliore.

Ce n'est pas pour rien que les athlètes professionnels s'entraînent entre chaque compétition : le fait d'exercer ses compétences améliore le rendement.

## Personnalisez la formation.

Chacun apprend à sa manière. Un bon coach doit donc apprendre à communiquer d'une façon qui interpelle l'employé. Il faudra peut-être procéder par essai et erreur au début, mais une fois que le coach aura trouvé la bonne formule, l'employé comprendra ce que le coach lui enseigne, que ce soit l'étiquette à respecter au téléphone ou la façon de conclure une vente.

## Évitez l'autoritarisme.

L'image du coach qui crie et force ses athlètes à obtenir les meilleurs rendements est bien connue, mais un encadrement de style militaire peut être inefficace en milieu de travail, étouffer la créativité et nuire au moral des employés.

## Motivation du coach.

Motivez votre équipe à obtenir de meilleurs résultats en créant un équilibre entre les directives et l'encouragement. Un employé doit croire en son succès pour l'atteindre.

## Liez les plans aux objectifs.

Intégrez les objectifs d'encadrement aux séances d'établissement des objectifs et aux évaluations du rendement afin d'inciter chaque membre de votre équipe à améliorer ses compétences.

## Célébrez les réussites.

Lorsque des jalons particuliers sont atteints, célébrez les réussites pour favoriser l'amélioration continue.

L'encadrement est une technique de formation importante qui permet de bâtir des équipes solides, d'améliorer le rendement et de perfectionner les employés. L'adoption d'un style d'encadrement approprié et l'identification des bons coaches peut vous aider à mener votre équipe à la victoire.

Sources :

1. Aberdeen Group, *Newbies to New Leaders, Closing Critical Skill Gaps with Learning*, octobre 2013.



Une ressource plus humaine.™

Nous espérons que vous avez trouvé ces conseils RH utiles.

Pour en savoir plus sur ce qu'ADP peut faire pour votre petite entreprise, n'hésitez pas à nous contacter.

Téléphonez au 1-866-228-9675 ou visitez [adp.ca](http://adp.ca)

Perfectionner les meilleurs talents.

Les renseignements contenus dans le présent texte sont de nature sommaire et visent à fournir une orientation générale seulement. Ils ne doivent pas être utilisés pour remplacer des conseils juridiques ou professionnels.