QUESTIONS RESSOURCES HUMAINES

48 FICHES CONSEILS
POUR RÉPONDRE À VOS ENJEUX

CCI BRETAGNE

Performance *Bretagne*

Ressources humaines

1 QUESTIONS RESSOURCES HUMAINES

COMMENT ME DÉGAGER DU TEMPS ?

LES PROBLÉMATIQUES DU DIRIGEANT

Vous passez toutes vos soirées au bureau ? Vous n'avez plus le temps pour exercer votre métier de dirigeant ? Vous êtes sans cesse sollicité par vos collaborateurs ?

EN QUOI VOUS "DÉGAGER DU TEMPS" REND VOTRE ENTREPRISE PLUS EFFICACE ?

1 LIMITER LE SURMENAGE

Qui dit surmenage dit trop de missions pour vous seul ! Apprenez à céder certaines tâches à vos collaborateurs.

2 APPRENDRE À DÉLÉGUER

Faites confiance à vos salariés : ils seront plus efficaces, motivés et impliqués en voyant la confiance que vous leur portez.

3 DÉFINIR LES PRIORITÉS

Les priorités vous permettent de mieux gérer votre temps. Vous serez ainsi moins sollicité par vos salariés. Votre rôle se limitera à prendre les décisions et à donner votre approbation sur les missions déléguées.

4 CONSACRER DU TEMPS A LA STRATÉGIE

Sortez du quotidien pour réfléchir à une stratégie à long terme, un développement de votre clientèle.

Vous pourrez ainsi prendre de la hauteur, réfléchir à votre organisation interne, à ses possibilités d'évolution en termes de recrutement, de développement des compétences.

TÉMOIGNAGES

DE CHEFS D'ENTREPRISE ACCOMPAGNÉS PAR PBRH

UNE VIE PRIVÉE

« Je trouvais normal de rester jusqu'à 21h-22h et de revenir à 7h le lendemain. L'organisation a été remise à plat, j'ai délégué certaines de mes missions et je suis maintenant moins débordé. Je me demande encore comment je faisais avant ! »

UN GAIN DE TEMPS

« Sophie gère l'accueil, l'administration et moi les recrutements, la clientèle. En période de fort recrutement, je ne pouvais pas tout gérer. Elle prend maintenant en charge les recrutements et semble épanouie et motivée. »

DES SOLLICITATIONS LIMITÉES

« Ils venaient tous me poser des questions souvent bénignes. Ma réponse était une sécurité pour eux mais ce fonctionnement me prenait du temps… Désormais, un encadrement intermédiaire et une procédure écrite existent. Ils s'y réfèrent en cas de problème. Je suis présente en dernier recours. »

UN DÉVELOPPEMENT DE LA CLIENTÈLE

« J'étais responsable technique, commercial, administratif et dirigeant ! Beaucoup trop de missions… Pour sortir la tête du guidon, j'ai nommé un collaborateur en interne. Maintenant, je me consacre à l'aspect commercial, je développe mon portefeuille clients et l'entreprise. »

PBRH+-Janvier2011

COMMENT ME DEGAGER DU TEMPS ?

DÉLÉGATION

Il s'agit de redistribuer certaines missions pouvant être réalisées par des salariés ayant la capacité ou le potentiel pour les exécuter.

Le salarié doit être autonome. Vous contrôlez seulement la bonne exécution de sa mission. Attention, vous devez avoir confiance en lui : un contrôle excessif peut le démotiver. **En déléguant, vous allez créer un management intermédiaire**. Ces salariés vont créer un relai entre vous-même et vos autres collaborateurs.

FORMATION - POLYVALENCE

Il est important de former vos salariés. Vous leur permettez de « grandir » et de développer des compétences utiles à l'entreprise.

Un salarié formé aura envie d'être formé à nouveau. **En développant une politique de formation, vous améliorez la polyvalence de votre équipe**. Un ouvrier formé peut diffuser ses nouvelles connaissances acquises à ses collègues.

MANAGEMENT

Il est possible de répartir certaines de vos missions (délégation) ou bien faire appel à des compétences externes pour pérenniser votre entreprise.

Le temps partagé est une solution. Il permet d'embaucher des salariés qualifiés durant un ou deux jours par semaine dans votre entreprise. Vous avez ainsi accès à de nouvelles compétences tout en respectant le cadre de votre budget.

ÉLABORATION DE PROCÉDURES

Vous avez une « culture de l'oral » dans votre entreprise : la communication et la transmission du savoir-faire se font verbalement. Cela vous permet d'être réactif. Attention cependant ce qui n'est pas écrit reste éphémère.

Certaines procédures opérationnelles doivent être écrites. Les salariés peuvent s'y référer à tout moment et n'ont plus besoin de vous consulter : vous dégagerez ainsi un temps précieux.

PBRH + : C'EST QUOI ? C'EST QUI ?

VOUS SOUHAITEZ FAIRE DE VOS RESSOURCES HUMAINES UN ATOUT CONCURRENTIEL DURABLE ?

Performance Bretagne Ressources Humaines Plus (PBRH+) vous aide à prendre en compte la dimension RH de votre entreprise pour améliorer sa compétitivité et assurer ainsi sa pérennité et son développement.

Plus de 440 entreprises bretonnes de moins de 250 salariés ont bénéficié de ce dispositif. Il propose un accompagnement collectif, en alternance avec des interventions individuelles dans votre entreprise, autour de thématiques communes à un groupe de plusieurs entreprises.

COMMENT Y PARTICIPER ?

Pour tout renseignement, contactez un conseiller de votre CCI ou joignez directement au 06 75 65 21 67 :

Patricia Diot Texier
Conseillère ressources humaines
pdiot-texier@ille-et-vilaine.cci.fr

Gisèle Kermarec
Conseillère ressources humaines
gisele.kermarec@bretagne-ouest.cci.bzh

Performance Bretagne Ressources Humaines Plus du réseau « Performance Bretagne » est une opération financée par le Conseil régional de Bretagne, l'Etat et l'Union Européenne. Elle est animée par la CCI de région Bretagne en collaboration avec les CCI territoriales bretonnes et les organisations professionnelles ou interprofessionnelles. Elle bénéficie de l'appui du Crédit Mutuel de Bretagne , du groupe La Poste et d'experts en gestion des ressources humaines, partenaires de l'opération.

Région Bretagne

PBRH+ est cofinancée par l'Union européenne. L'Europe s'engage en Bretagne avec le Fonds européen de développement régional ou Fonds social européen

Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
PRÉFET DE LA RÉGION BRETAGNE

CCI BRETAGNE

Crédit Mutuel Arkéa

GROUPE LA POSTE

Performance *Bretagne*

Ressources humaines

2 QUESTIONS RESSOURCES HUMAINES

QUI FAIT QUOI DANS MON ENTREPRISE ?

LES PROBLÉMATIQUES DU DIRIGEANT

Certaines missions sont exécutées plusieurs fois ? Vos salariés ne savent pas qui est leur référent ? Vous ne savez plus à qui attribuer les tâches ?

EN QUOI SAVOIR « QUI FAIT QUOI » REND VOTRE ENTREPRISE PLUS EFFICACE ?

1 VOUS CLARIFIEZ L'ORGANISATION

Certaines tâches sont oubliées, effectuées en double voire mal exécutées. En définissant « qui fait quoi », vous pourrez mettre au clair l'organisation afin d'éviter les malentendus.

2 VOUS CLARIFIEZ LES ATTENTES

Lorsque les tâches à effectuer sont clairement définies, vos salariés savent exactement ce que l'on attend d'eux. Vous aurez des collaborateurs motivés pour prendre en charge leurs missions.

3 VOUS IDENTIFIEZ LES POTENTIELS

Vous pourrez également visualiser les compétences de chacun de vos salariés et ainsi les faire évoluer au sein de l'entreprise.

4 VOUS CONSERVEZ UN SAVOIR FAIRE

Les postes clés de votre structure seront facilement repérables. Une fois identifiés, il est important de fidéliser ces potentiels pour assurer la pérennité de l'entreprise.

TÉMOIGNAGES

DE CHEFS D'ENTREPRISE ACCOMPAGNÉS PAR PBRH

DES OBJECTIFS ATTEINTS

« Mes collaborateurs n'atteignaient pas les objectifs fixés… Or, je me suis rendu compte que ceux-ci étaient mal définis au départ. Les salariés effectuaient 80 % de la tâche A et 20 % de la tâche B alors que j'attendais l'inverse ! Aujourd'hui tout est clair.»

DES PROMOTIONS INTERNES

« Une collaboratrice ne souhaitait pas évoluer. En identifiant les missions et les compétences nécessaires pour le poste que je souhaitais lui confier, j'ai pu lui montrer qu'elle avait le profil adéquat. Elle s'est reconnue et exerce désormais ses nouvelles fonctions en étant plus motivée que jamais.»

DE LA POLYVALENCE

« Grâce à l'accompagnement, nous avons pu cerner les compétences de chacun. Je me suis rendu compte que certains avaient plus de compétences que je ne l'imaginais… J'ai pu mettre en place de la polyvalence et des roulements de poste »

DES ABSENCES GÉRÉES

« Trois salariées étaient en congé maternité en même temps, j'ai pu préparer ces départs en formant et en répartissant leur missions à d'autres collaborateurs.»

PBRH+-Février2011

QUELS MOYENS POUR SAVOIR QUI FAIT QUOI ?

ORGANIGRAMME

L'organigramme permet de visualiser l'organisation globale de l'entreprise.

Grâce à cet outil, vous déterminez les liens hiérarchiques entre les différents collaborateurs. Vous pouvez ainsi définir le référent de chacun.

Vous détectez également les personnes ainsi que les postes clés dans l'entreprise. Ces collaborateurs essentiels à la structure doivent, tout particulièrement, être fidélisés.

FICHE EMPLOI

La fiche emploi est l'outil de base pour la gestion des ressources humaines. Elle est le support pour mener un recrutement ou un entretien professionnel.

Elle décrit un emploi en formalisant les tâches, l'autonomie, les responsabilités et les compétences requises. Vous valorisez vos salariés en formalisant cette fiche avec chacun d'entre eux. Grâce à ce document qui présente leurs compétences et leurs missions quotidiennes, ils se sentiront motivés et reconnus.

MANAGEMENT

Attribuez clairement les tâches tout en étant à l'écoute de vos collaborateurs.

Vous clarifiez ainsi l'organisation et prendrez connaissance des projets professionnels de chacun d'entre eux.

Cette démarche vous permettra de gérer les promotions internes au sein de l'entreprise. Les salariés montreront alors plus d'intérêt et d'investissement dans leurs missions.

TABLEAU DES COMPÉTENCES

Le tableau des compétences vous offre une vision individuelle et collective des compétences de vos collaborateurs.

Il vous permet de planifier les absences, d'identifier les fragilités de votre équipe mais également de définir les besoins en recrutement et en formation.

PBRH ⊕ : C'EST QUOI ? C'EST QUI ?

VOUS SOUHAITEZ FAIRE DE VOS RESSOURCES HUMAINES UN ATOUT CONCURRENTIEL DURABLE ?

Performance Bretagne Ressources Humaines Plus (PBRH+) vous aide à prendre en compte la dimension RH de votre entreprise pour améliorer sa compétitivité et assurer ainsi sa pérennité et son développement.

Plus de 420 PME bretonnes ont bénéficié du dispositif. Nos conseillers RH interviendront, pour vous apporter un appui dans le cadre d'un accompagnement collectif, en alternance avec des interventions individuelles dans votre entreprise, autour de thématiques communes à un groupe de plusieurs entreprises : recrutement, intégration, management, culture d'entreprise, organisation du travail, communication interne.

COMMENT Y PARTICIPER ?

Pour tout renseignement, contactez un conseiller de votre CCI ou joignez directement au 06 75 65 21 67 :

Patricia Diot Texier
Conseillère ressources humaines
pdiot-texier@ille-et-vilaine.cci.fr

Gisèle Kermarec
Conseillère ressources humaines
gisele.kermarec@bretagne-ouest.cci.bzh

Performance Bretagne Ressources Humaines Plus du réseau « Performance Bretagne» est une opération financée par le Conseil régional de Bretagne, l'Etat et l'Union Européenne. Elle est animée par la CCI de région Bretagne en collaboration avec les CCI territoriales bretonnes et les organisations professionnelles ou interprofessionnelles. Elle bénéficie de l'appui du Crédit Mutuel de Bretagne , du groupe La Poste et d'experts en gestion des ressources humaines, partenaires de l'opération.

Région Bretagne

PBRH+ est cofinancée par l'Union européenne. L'Europe s'engage en Bretagne avec le Fonds européen de développement régional ou Fonds social européen

Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
PRÉFET DE LA RÉGION BRETAGNE

CCI BRETAGNE

Crédit Mutuel Arkéa

LE GROUPE LA POSTE

Performance *Bretagne*

Ressources humaines

3 QUESTIONS RESSOURCES HUMAINES

COMMENT COMMUNIQUER AVEC MES SALARIES ?

LES PROBLÉMATIQUES DU DIRIGEANT

Vous demandez un travail plusieurs fois sans jamais l'obtenir ? Certaines décisions sont prises sans votre accord ? Vous ne comprenez pas toujours les préoccupations de vos salariés ?

EN QUOI « COMMUNIQUER » REND VOTRE ENTREPRISE PLUS EFFICACE ?

1 FAVORISER LES INITIATIVES

En communicant avec vos salariés, vous leur apportez des données essentielles à leur activité. Vous renforcez leur implication et leur rôle d'acteur de l'entreprise. Ils s'investiront dans les missions confiées et seront force de proposition.

2 CONNAITRE LES PRÉOCCUPATIONS DES SALARIÉS

Être au contact de vos collaborateurs vous aide à mesurer le climat social au sein de l'entreprise. En étant à leur écoute, vous favorisez une communication de proximité. N'oubliez pas les entretiens formels : ils sont également propices aux échanges.

3 ASSURER LA COORDINATION DES DÉCISIONS

La communication permet la diffusion d'informations entre collaborateurs. Vos décisions seront ainsi connues de tous. De plus, grâce à une bonne communication au sein de l'entreprise, les informations nécessaires à la prise de décision remontent bien jusqu'à la direction qui peut donc tenir compte, dans ses décisions, d'un avis collégial.

4 FORMALISER LES INFORMATIONS

Les informations sont souvent transmises par oral et moins par écrit faute de temps. Or, il est important de formaliser vos échanges pour conserver une trace et pouvoir s'y référer en cas de besoin.

TÉMOIGNAGES

DE CHEFS D'ENTREPRISE ACCOMPAGNÉS PAR PBRH

ORGANISER DES RÉUNIONS D'INFORMATIONS

« Dans mon entreprise, la communication n'existait pas. Nous avions des réunions seulement en cas de problème. Ainsi, dès qu'une réunion était programmée, cela entrainait un climat de suspicion dans l'équipe. Aujourd'hui nos rencontres sont plus fréquentes et sont dédiées à l'information.»

AVOIR UN ÉCHANGE FORMEL

« J'entretiens une réelle proximité avec mes salariés, en les voyant quotidiennement. Pourtant, certains d'entre eux ont attendu les réunions formelles telles que l'entretien annuel pour s'exprimer et nous annoncer leurs attentes sur de nouveaux projets.»

DEMANDER L'AVIS DES SALARIÉS

« Avant je faisais cavalier seul. Les décisions étaient prises par moi sans consultation de mes salariés. Or, je comprends l'importance de leur demander leur avis même si au final je suis toujours celui qui prend la décision.»

RETRANSCRIRE LES INFORMATIONS

« Je considèrais qu'une information transmise à l'oral lors d'une réunion était acquise. Les écrire et les diffuser à tout le monde étaient une perte de temps. Mais en définitive, elles étaient souvent oubliées ou mal interprétées.»

PBRH+ - Mars 2011

QUELS MOYENS POUR MIEUX COMMUNIQUER AVEC MES SALARIÉS ?

COMMUNICATION INTERNE

La communication interne est essentielle dans l'entreprise. Elle peut être à la fois formelle (réunion hebdomadaire, réunion du personnel…) ou informelle (serrer la main et dire bonjour le matin, être présent à la machine à café...). Elle permet aux salariés de mesurer la transparence, la confiance accordée par l'entreprise à ses salariés. Par ailleurs, un article positif sur l'entreprise paru dans la presse externe, aura également un impact sur les salariés en renforçant leur sentiment d'appartenance, leur fierté professionnelle, et par là-même leur motivation.

FICHE EMPLOI

La fiche emploi est l'outil de base pour la gestion des ressources humaines. Il est important d'en créer une pour chaque salarié. Ainsi, vous allez les valoriser en formalisant les tâches, l'autonomie, les responsabilités et les compétences requises pour les postes qu'ils occupent actuellement. En formalisant leurs missions, leurs responsabilités, leur degré d'autonomie, vous allez renforcer leur confiance et leur motivation.

MANAGEMENT

La communication orale prime dans nombre d'entreprise. Cela permet une plus grande réactivité. Cependant, cette forme de communication n'est pas pérenne. Une consigne orale peut être déformée, reformulée et ne pas être fidèle à l'information d'origine.
Prenez l'habitude d'en conserver une trace écrite. Les salariés pourront s'y référer à tout moment.

ORGANIGRAMME

Pour transmettre l'information à vos salariés, appuyez-vous sur le management intermédiaire. Il va faire le lien entre vous et les salariés pour relayer l'information. Les délégués du personnel sont également un relai pour faire remonter et redescendre les informations.

PBRH + : C'EST QUOI ? C'EST QUI ?

VOUS SOUHAITEZ FAIRE DE VOS RESSOURCES HUMAINES UN ATOUT CONCURRENTIEL DURABLE ?

Performance Bretagne Ressources Humaines Plus (PBRH+) vous aide à prendre en compte la dimension RH de votre entreprise pour améliorer sa compétitivité et assurer ainsi sa pérennité et son développement.

Plus de 420 PME bretonnes ont bénéficié du dispositif. Nos conseillers RH interviendront, pour vous apporter un appui dans le cadre d'un accompagnement collectif, en alternance avec des interventions individuelles dans votre entreprise, autour de thématiques communes à un groupe de plusieurs entreprises : recrutement, intégration, management, culture d'entreprise, organisation du travail, communication interne.

COMMENT Y PARTICIPER ?

Pour tout renseignement, contactez un conseiller de votre CCI ou joignez directement au 06 75 65 21 67 :

Patricia Diot Texier
Conseillère ressources humaines
pdiot-texier@ille-et-vilaine.cci.fr

Gisèle Kermarec
Conseillère ressources humaines
gisele.kermarec@bretagne-ouest.cci.bzh

Performance Bretagne Ressources Humaines Plus du réseau « Performance Bretagne» est une opération financée par le Conseil régional de Bretagne, l'Etat et l'Union Européenne. Elle est animée par la CCI de région Bretagne en collaboration avec les CCI territoriales bretonnes et les organisations professionnelles ou interprofessionnelles. Elle bénéficie de l'appui du Crédit Mutuel de Bretagne , du groupe La Poste et d'experts en gestion des ressources humaines, partenaires de l'opération.

Région Bretagne

PBRH+ est cofinancée par l'Union européenne. L'Europe s'engage en Bretagne avec le Fonds européen de développement régional ou Fonds social européen

Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
PRÉFET DE LA RÉGION BRETAGNE

CCI BRETAGNE

Crédit Mutuel Arkéa

LE GROUPE LA POSTE

Performance *Bretagne*

Ressources humaines

4 QUESTIONS RESSOURCES HUMAINES

COMMENT REUSSIR MES RECRUTEMENTS ?

LES PROBLÉMATIQUES DU DIRIGEANT

Vous ne savez pas quelles questions poser en entretien ? Les personnes recrutées ne correspondent pas en définitive au poste pourvu ? Les nouveaux embauchés ne restent pas ?

EN QUOI « RÉUSSIR VOS RECRUTEMENTS » REND VOTRE ENTREPRISE PLUS EFFICACE ?

1 BIEN IDENTIFIER LE BESOIN

Pour réussir un recrutement, vous devez clairement définir votre besoin en fonction des compétences nécessaires d'aujourd'hui mais aussi de demain. Le poste envisagé devra être décrit le plus précisément pour éviter les erreurs de recrutement. Ne vous focalisez pas nécessairement sur un recrutement externe. Pensez également à vos salariés qui peuvent avoir les compétences recherchées.

2 AVOIR UNE VISION LARGE DU PROFIL

Lors de la sélection des candidats, ne cherchez pas à tout prix le « mouton à 5 pattes ». Vous pourriez mettre de côté des candidats ayant un potentiel intéressant. De plus, un candidat idéal maitrisant déjà les missions proposées, risque de trouver ce poste peu motivant.

3 TROUVER LE BON CANDIDAT

L'entretien est un moment privilégié pour détecter le potentiel du candidat. Il est important de le conduire de manière sereine en testant les aspects techniques et son comportement.

4 INTÉGRER LE NOUVEL EMBAUCHÉ

Ne traitez pas à la lègère la phase d'intégration. Cette première étape est essentielle. Elle conditionne le bien-être du salarié dans l'entreprise et ainsi sa fidélité au sein de la structure.

TÉMOIGNAGES

DE CHEFS D'ENTREPRISE ACCOMPAGNÉS PAR PBRH

UN POSTE DÉFINI

« J'avais recruté un magasinier qui n'est resté qu'un mois. Bon technicien, il n'était cependant pas autonome. Cette compétence, pourtant indispensable, n'avait pas été définie lors du recrutement.»

UNE SÉLECTION OBJECTIVE

« Je souhaitais embaucher en CDI une des trois personnes qui étaient en CDD chez moi. Impossible pour moi de faire un choix. Un conseil externe m'a permis de prendre une décision objective.»

UN DIALOGUE CONSTRUCTIF

« Je ne suis pas à l'aise en entretien : je parle beaucoup, je parle de moi, de mon entreprise... Au final, je ne pose pas les bonnes questions et cela m'a conduit à faire une erreur de recrutement. Désormais, nous sommes deux à mener l'entretien, je suis plus à l'aise pour juger la technique et ma collègue pour le savoir-être du candidat.»

UNE INTÉGRATION NÉCESSAIRE

« Il y avait du turn-over dans mon entreprise sur le poste de secrétaire. Plusieurs personnes ont démissionné du poste sans que j'en connaisse les raisons. J'ai ensuite réalisé qu'il fallait mieux préparer l'accueil des nouvelles recrutées ainsi que leur intégration dans l'entreprise pour les fidéliser au lieu de considérer qu'elles allaient de tout façon quitter le poste comme les précédentes.»

PBRH+ - Avril 2011

QUELS MOYENS POUR « RÉUSSIR MES RECRUTEMENTS » ?

FICHE EMPLOI

La fiche emploi est l'outil de base de tout recrutement : elle doit être définie au plus proche de la réalité et des besoins de l'entreprise. Vous y formalisez les tâches, l'autonomie, les responsabilités et les compétences requises du poste que vous souhaitez confier. Elle permet de détailler le poste et les qualités requises : vous augmentez ainsi les chances de faire un recrutement adéquat.

TABLEAU DE COMPÉTENCES

Le tableau des compétences se révèle être l'outil idéal pour décrire l'organisation de votre entreprise. Il va permettre d'identifier les fragilités d'une équipe, la nécessité d'un recrutement. Par exemple, lorsqu'une compétence est susceptible de disparaitre lors d'un départ à la retraite ou bien lorsque seules une ou peu de personnes détiennent cette compétence.

RECRUTEMENT

Le recrutement doit se faire sur des bases solides. Le poste doit être défini scrupuleusement au préalable à l'aide de la fiche de poste. Lors de l'entretien, la présence de deux personnes est recommandée : la première va tester le niveau technique et la seconde le savoir-être de la personne. L'embauche ne peut se faire que sur un commun accord des deux recruteurs. N'embauchez pas un candidat sous prétexte qu'il est « le moins mauvais ». L'entretien de recrutement est important : il pose les bases d'une relation qui va s'inscrire dans le temps.

TUTORAT

De plus en plus d'entreprises se tournent vers le tutorat suite à un recrutement. Elles valorisent la transmission des compétences tout en opérant une période d'intégration. Les formations sont courtes, faites au sein de l'entreprise et se concentrent sur la pratique, l'opérationnel.

PBRH + : C'EST QUOI ? C'EST QUI ?

VOUS SOUHAITEZ FAIRE DE VOS RESSOURCES HUMAINES UN ATOUT CONCURRENTIEL DURABLE ?

Performance Bretagne Ressources Humaines Plus (PBRH+) vous aide à prendre en compte la dimension RH de votre entreprise pour améliorer sa compétitivité et assurer ainsi sa pérennité et son développement.

Plus de 420 PME bretonnes ont bénéficié du dispositif. Nos conseillers RH interviendront, pour vous apporter un appui dans le cadre d'un accompagnement collectif, en alternance avec des interventions individuelles dans votre entreprise, autour de thématiques communes à un groupe de plusieurs entreprises : recrutement, intégration, management, culture d'entreprise, organisation du travail, communication interne.

COMMENT Y PARTICIPER ?

Pour tout renseignement, contactez un conseiller de votre CCI ou joignez directement au 06 75 65 21 67 :

Patricia Diot Texier
Conseillère ressources humaines
pdiot-texier@ille-et-vilaine.cci.fr

Gisèle Kermarec
Conseillère ressources humaines
gisele.kermarec@bretagne-ouest.cci.bzh

Performance Bretagne Ressources Humaines Plus du réseau « Performance Bretagne» est une opération financée par le Conseil régional de Bretagne, l'Etat et l'Union Européenne. Elle est animée par la CCI de région Bretagne en collaboration avec les CCI territoriales bretonnes et les organisations professionnelles ou interprofessionnelles. Elle bénéficie de l'appui du Crédit Mutuel de Bretagne , du groupe La Poste et d'experts en gestion des ressources humaines, partenaires de l'opération.

Région Bretagne
PBRH+ est cofinancée par l'Union européenne. L'Europe s'engage en Bretagne avec le Fonds européen de développement régional ou Fonds social européen
Liberté • Égalité • Fraternité RÉPUBLIQUE FRANÇAISE PRÉFET DE LA RÉGION BRETAGNE
CCI BRETAGNE
Crédit Mutuel Arkéa
LE GROUPE LA POSTE

Performance *Bretagne*

Ressources humaines

5 QUESTIONS RESSOURCES HUMAINES

Comment fidéliser mes salariés ?

LES PROBLÉMATIQUES DU DIRIGEANT

Vous avez un fort taux de rotation (turnover) de votre personnel ? Ce turnover coûte cher à votre entreprise ? Vous cherchez des solutions pour conserver les compétences ?

EN QUOI « FIDÉLISER VOS SALARIÉS » REND VOTRE ENTREPRISE PLUS EFFICACE ?

1 EVITER LE TURNOVER

Le turnover se calcule en divisant la moitié du nombre de salariés quittant et arrivant dans l'entreprise par le nombre initial de personnes sur la même période.

Au delà de 10%, le turnover ou le taux de rotation du personnel est trop élevé et a un impact sur la production. Les équipes sont déstabilisées et doivent sans cesse se réadapter aux absences et aux nouveaux arrivants réexpliquant sans cesse le travail causant ainsi perte de temps et démotivation.

2 EVITER LE COÛT D'UN RECRUTEMENT

La recherche de candidats a toujours un coût, notamment si vous passez par un consultant. Si vous réalisez le recrutement seul, cela vous prendra du temps et de l'énergie.

3 DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES

Une entreprise progresse grâce à l'acquisition de compétences de ses collaborateurs. Un fort turnover provoque la fuite de ces compétences.

4 VÉHICULER UNE IMAGE POSITIVE

L'image de votre entreprise rejaillit sur vos salariés. Si elle est bonne, vos collaborateurs en feront la promotion et attireront des candidats potentiels.

TÉMOIGNAGES

DE CHEFS D'ENTREPRISE ACCOMPAGNÉS PAR PBRH

LES COMPETENCES DE L'ENTREPRISE

« Notre métier requiert une technicité pointue, longue à acquérir et encore rare sur le marché. Nous avions formé des compagnons pendant 2 ans. Avec leur départ, tout est à recommencer ! »

L'IMPORTANCE DE L'INTEGRATION

« Sur l'un des postes de mon entreprise, il y a un turnover élevé. L'intégration dans l'équipe devient difficile : les collaborateurs ne se donnent plus la peine d'expliquer ou même de retenir le nom du nouvel arrivant qui, de toutes les façons, partira d'ici quelques mois. »

LA REPRESENTATION DE L'ENTREPRISE

« Mes clients n'aiment pas changer d'interlocuteurs : ils perdent confiance dans l'entreprise et ses prestations. »

LA DEFINITION DES TACHES

« L'un des métiers de mon entreprise subissait un fort turnover. Je ne comprenais pas pourquoi. J'ai reçu une salariée qui venait de rompre sa période d'essai. En fait, le travail au quotidien n'était pas tel que je l'imaginais. Les clients demandaient à mes salariés des tâches dont je n'avais pas mesuré l'ampleur. Le recrutement ne se faisait pas sur de bonnes bases.»

PBRH+ - Mai 2011

QUELS MOYENS POUR « FIDÉLISER MES SALARIÉS» ?

FICHE EMPLOI

La confiance des salariés envers le dirigeant se crée dès le recrutement. Lorsqu'un salarié arrive dans l'entreprise, il doit savoir précisément ce qu'il doit faire. Il doit pouvoir répondre à la question : « est-ce bien cela qu'on attend de moi ? » N'hésitez pas à lui expliquer pourquoi il doit réaliser telle tâche et de telle manière.

INTEGRATION

Un recrutement commence par la définition du poste et se termine le dernier jour de la période d'essai. Le sentiment d'appartenance est à la base de l'implication du salarié dans l'entreprise. Celui-ci doit être convaincu de l'utilité de son travail et savoir à qui s'adresser pour des conseils techniques ou pour des questions plus pratiques.

COMMUNICATION INTERNE

Pour que le salarié se sente valorisé, communiquez ! Que ce soit en période propice ou non, les collaborateurs ont besoin de connaître votre stratégie. Vous êtes garant de leur emploi, aussi, impliquez les dans vos décisions. Et ne communiquez pas de la même manière avec tout le monde. Chacun a besoin de connaître les impacts d'une décision ou d'un événement sur sa propre activité.

ENTRETIEN PROFESSIONNEL FORMATION

L'entretien annuel est un moment privilégié entre le responsable et son collaborateur. Même si vous le croisez tous les jours, le fait de lui consacrer un moment d'échange particulier permet de désamorcer ou d'éviter des conflits latents.

Devenez «proactif» dans vos relations. Réfléchir ensemble à des acquisitions de compétences, de responsabilités, voire d'évolution est une source de reconnaissance pour votre collaborateur. C'est à vous de donner un sens à la relation employeur / employé.

PBRH + : C'EST QUOI ? C'EST QUI ?

VOUS SOUHAITEZ FAIRE DE VOS RESSOURCES HUMAINES UN ATOUT CONCURRENTIEL DURABLE ?

Performance Bretagne Ressources Humaines Plus (PBRH+) vous aide à prendre en compte la dimension RH de votre entreprise pour améliorer sa compétitivité et assurer ainsi sa pérennité et son développement.

Plus de 420 PME bretonnes ont bénéficié du dispositif. Nos conseillers RH interviendront, pour vous apporter un appui dans le cadre d'un accompagnement collectif, en alternance avec des interventions individuelles dans votre entreprise, autour de thématiques communes à un groupe de plusieurs entreprises : recrutement, intégration, management, culture d'entreprise, organisation du travail, communication interne.

COMMENT Y PARTICIPER ?

Pour tout renseignement, contactez un conseiller de votre CCI ou joignez directement au 06 75 65 21 67 :

Patricia Diot Texier
Conseillère ressources humaines
pdiot-texier@ille-et-vilaine.cci.fr

Gisèle Kermarec
Conseillère ressources humaines
gisele.kermarec@bretagne-ouest.cci.bzh

Performance Bretagne Ressources Humaines Plus du réseau « Performance Bretagne» est une opération financée par le Conseil régional de Bretagne, l'Etat et l'Union Européenne. Elle est animée par la CCI de région Bretagne en collaboration avec les CCI territoriales bretonnes et les organisations professionnelles ou interprofessionnelles. Elle bénéficie de l'appui du Crédit Mutuel de Bretagne , du groupe La Poste et d'experts en gestion des ressources humaines, partenaires de l'opération.

Région Bretagne

PBRH+ est cofinancée par l'Union européenne. L'Europe s'engage en Bretagne avec le Fonds européen de développement régional ou Fonds social européen

Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
PRÉFET DE LA RÉGION BRETAGNE

CCI BRETAGNE

Crédit Mutuel Arkéa

LE GROUPE LA POSTE

Performance *Bretagne*

Ressources humaines

6 QUESTIONS RESSOURCES HUMAINES

Comment déléguer ?

LES PROBLÉMATIQUES DU DIRIGEANT

Vous êtes surchargés de travail ? Les tâches administratives vous prennent trop de temps ? Vous souhaitez donner plus de responsabilités à un de vos collaborateurs ?

EN QUOI « DÉLÉGUER » REND VOTRE ENTREPRISE PLUS EFFICACE ?

1 ALLÉGER SON TRAVAIL

Déléguer vous permet de gagner du temps. Attention, il ne s'agit pas de se décharger de tâches ennuyeuses, mais de confier à vos collaborateurs certaines de vos responsabilités. En cas d'arrêt maladie, il s'agit aussi d'assurer la continuité de l'activité et ne pas mettre votre entreprise en péril.

2 STRUCTURER SON ENTREPRISE

Déléguer vous donne la possibilité de développer une dynamique et ainsi actualiser son fonctionnement dans le cadre d'une organisation hiérarchisée et cohérente. Vous gagnerez en efficacité et en qualité de travail.

3 SE CONCENTRER SUR LE MANAGEMENT

Déléguer une partie de votre travail vous empêche de vous noyer dans des tâches d'exécution. Vous pouvez ainsi vous centrer sur votre rôle de manageur.

4 VALORISER ET MOTIVER LES SALARIÉS

Déléguer, c'est renforcer l'implication de vos salariés en les valorisant et en leur donnant plus de responsabilités. Vous les rendrez plus autonomes et vous instaurerez un climat de confiance propice au développement de votre activité.

TÉMOIGNAGES

DE CHEFS D'ENTREPRISE ACCOMPAGNÉS PAR PBRH

LA CLÉ DU CHANGEMENT

« Mon entreprise a connu une période de croissance forte, mais je n'arrivais pas à tout gérer et finalement, la rentabilité n'était plus au rendez-vous. J'ai réorganisé l'entreprise en définissant des postes d'encadrement. Aujourd'hui, ce fonctionnement clair et rigoureux a un impact positif sur la communication en interne. »

LE DÉVELOPPEMENT DE L'ENTREPRISE

« J'avais nommé une adjointe pour m'assister mais je voulais garder une vision sur tout. Pourtant, après lui avoir délégué le recrutement et la gestion du personnel, j'ai pu gagner du temps et me consacrer au développement commercial de l'entreprise. »

UNE DÉMARCHE CLAIRE

« J'ai délégué le suivi de la production à un conducteur de travaux. Malgré tout, j'ai le sentiment que mes collaborateurs n'entendent pas les messages si ce n'est pas moi qui les donne. J'ai dû clarifier cette situation. »

ACCEPTER UN SAVOIR-FAIRE DIFFÉRENT

« Au départ, j'étais seule à créer mes produits et à en faire la promotion. J'ai dû faire appel à un commercial pour les vendre mais j'étais persuadée d'être la seule qualifiée pour cela. Finalement, il faisait non seulement aussi bien mais mieux que moi car c'était un spécialiste. »

PBRH+ - Juin 2011

COMMENT DÉLÉGUER ?

MANAGEMENT INTERMÉDIAIRE

La croissance de votre entreprise nécessite le développement d'une organisation davantage hiérarchisée. L'enjeu est de créer un management intermédiaire pour inciter vos salariés à ne plus passer systématiquement par vous avant d'agir. Utilisez un organigramme et des fiches emplois. Votre défi est d'apprendre à faire confiance à vos collaborateurs et de leur déléguer des responsabilités que vous pensiez pouvoir assumer seul. Vous mandatez le salarié pour exécuter une mission déterminée tout en restant acteur et responsable.

FICHE DE DÉLÉGATION

L'encadrement est essentiel durant toute la démarche. Il est important de fixer des règles claires dès le départ. La fiche de délégation est un support écrit qui vous permet, lors d'un entretien individuel avec le salarié, de définir clairement ses nouvelles missions et ses responsabilités. Vous devez bien connaître votre salarié et adapter ses nouvelles responsabilités à sa personnalité et ses perspectives d'évolution. Envisager une formation pour développer les compétences du salarié peut être une source de motivation pour lui.

COMMUNICATION

Ce processus de délégation va avoir un impact sur l'ensemble des salariés et sur le fonctionnement de l'entreprise. Vous devez communiquer clairement sur le sujet afin d'éviter tout malentendu. Dans cette perspective, la démarche doit être cohérente et justifiée. En la formalisant, au moyen d'entretiens collectifs, vous assurez une application optimale de ce changement. Chacun sait à qui s'adresser en fonction de la délégation mise en place. On évite ainsi de générer de l'incertitude.

CONTRÔLE ET SUIVI

Pour s'assurer de la réussite de la démarche, il vous faut assurer un contrôle de la mission du collaborateur, au besoin, lui donner des conseils et suivre l'évolution de sa mission. Votre collaborateur n'aura pas nécessairement les mêmes techniques et manières de faire que vous, mais il vous faudra le laisser agir à sa façon. A terme, il faudra dresser un bilan de la délégation avec votre collaborateur afin de pointer les aspects positifs et ceux nécessitant une progression.

PBRH + : C'EST QUOI ? C'EST QUI ?

VOUS SOUHAITEZ FAIRE DE VOS RESSOURCES HUMAINES UN ATOUT CONCURRENTIEL DURABLE ?

Performance Bretagne Ressources Humaines Plus (PBRH+) vous aide à prendre en compte la dimension RH de votre entreprise pour améliorer sa compétitivité et assurer ainsi sa pérennité et son développement.

Plus de 420 PME bretonnes ont bénéficié du dispositif. Nos conseillers RH interviendront, pour vous apporter un appui dans le cadre d'un accompagnement collectif, en alternance avec des interventions individuelles dans votre entreprise, autour de thématiques communes à un groupe de plusieurs entreprises : recrutement, intégration, management, culture d'entreprise, organisation du travail, communication interne.

COMMENT Y PARTICIPER ?

Pour tout renseignement, contactez un conseiller de votre CCI ou joignez directement au 06 75 65 21 67 :

Patricia Diot Texier
Conseillère ressources humaines
pdiot-texier@ille-et-vilaine.cci.fr

Gisèle Kermarec
Conseillère ressources humaines
gisele.kermarec@bretagne-ouest.cci.bzh

Performance Bretagne Ressources Humaines Plus du réseau « Performance Bretagne» est une opération financée par le Conseil régional de Bretagne, l'Etat et l'Union Européenne. Elle est animée par la CCI de région Bretagne en collaboration avec les CCI territoriales bretonnes et les organisations professionnelles ou interprofessionnelles. Elle bénéficie de l'appui du Crédit Mutuel de Bretagne , du groupe La Poste et d'experts en gestion des ressources humaines, partenaires de l'opération.

Région Bretagne

PBRH+ est cofinancée par l'Union européenne. L'Europe s'engage en Bretagne avec le Fonds européen de développement régional ou Fonds social européen

Préfet de la Région Bretagne

CCI Bretagne

Crédit Mutuel Arkéa

Le Groupe La Poste

Performance *Bretagne*

Ressources humaines

7 QUESTIONS RESSOURCES HUMAINES

Comment gérer le personnel lors d'une transmission ?

LES PROBLÉMATIQUES DU DIRIGEANT

Vous souhaitez transmettre votre entreprise dans les meilleures conditions ? Vos collaborateurs sont-ils prêts pour ce changement ? L'êtes-vous également ?

EN QUOI LE FACTEUR HUMAIN SÉCURISE-T-IL VOTRE TRANSMISSION ?

1 PERENNISER L'EFFICACITÉ DE L'ENTREPRISE

Afin d'optimiser la passation de pouvoir, il s'agit de formaliser le fonctionnement, d'écrire les pratiques en vigueur pour garantir la pérennité de l'entreprise et son savoir. Vous facilitez ainsi la transmission et vous partez confiant.

2 FORMALISER VOTRE RÔLE DE DIRIGEANT

En ayant bien défini en amont votre mission de dirigeant, vous permettez à votre successeur d'intégrer toutes les tâches qui lui incomberont par la suite.

3 ELABORER UNE SORTIE PROGRESSIVE

Elaborez un planning de sortie progressif. Vous accepterez ainsi mieux la reprise de votre entreprise par quelqu'un qui n'aura pas nécessairement les mêmes méthodes que vous.

4 RASSURER LES SALARIÉS

Afin d'empêcher le désinvestissement de vos salariés, donnez leur des repères et soyez disponible s'ils expriment le besoin d'échanger sur le sujet. Expliquez leur que votre départ n'aura pas d'impacts majeurs sur leur travail.

TÉMOIGNAGES

DE CHEFS D'ENTREPRISE ACCOMPAGNÉS PAR PBRH

ANTICIPER SON DÉPART

« Pour transmettre mon entreprise dans les meilleures conditions et assurer sa pérennité, j'ai souhaité mettre à jour les outils ressources humaines et m'assurer du respect des normes. »

ACCOMPAGNER SANS DIRIGER

« C'est ma fille qui a repris l'entreprise. Je l'ai accompagnée pendant les deux premières années, mais je ne parvenais pas à lâcher les rênes et continuais à prendre des décisions à sa place. Au final, les salariés me considéraient toujours comme leur patron. »

TRANSMETTRE SON « BÉBÉ »

« J'ai transmis mon entreprise à une personne que je ne connaissais pas auparavant et cela n'a pas été facile. J'avais passé ma vie à la diriger et à essayer d'en assurer la rentabilité. Et là, je devais tout laisser tomber ! J'ai eu du mal à passer la main.»

CONSTRUIRE UN NOUVEAU PROJET

« Transmettre mon entreprise a été un véritable changement dans ma vie. Pour franchir ce cap, je me suis donc lancée dans un autre projet pour ne pas me préoccuper de l'avenir de l'entreprise et aller de l'avant. »

PBRH+ - Août 2011

COMMENT GÉRER LE PERSONNEL LORS D'UNE TRANSMISSION ?

PRÉPARATION DE LA TRANSMISSION

Pour transmettre votre entreprise dans les meilleures conditions, accordez vous le temps de la réflexion pour « repenser votre entreprise ». Effectuez un bilan économique et humain pour connaître les compétences dont vous disposez. L'entretien annuel et la cartographie des compétences vous permettent d'éviter des pertes de compétences et de transmettre vos savoir-faire. L'implication des salariés est essentielle lors de ce processus.

ENCADREMENT INTERMÉDIAIRE

Formalisez toutes les pratiques qui vous semblent évidentes mais que le repreneur ne pourra pas identifier nécessairement au premier abord. Cet état des lieux peut mettre en lumière des changements à effectuer à terme dans l'organisation. Il ne s'agit pas de les cacher au repreneur, mais au contraire de lui en faire part.

CHOIX ET ACCOMPAGNEMENT DU REPRENEUR

Faites le choix d'un repreneur en cohérence avec votre conception de l'entreprise, d'autant que vous l'accompagnerez dans sa prise de fonction pendant un certain temps. Il est nécessaire que vous échangiez avec lui de manière régulière. Une relation de confiance est un gage de réussite et vous permettra de partir plus serein. Cette démarche est également importante pour les salariés.

COMMUNICATION INTERNE

Il est essentiel de communiquer régulièrement avec vos salariés sur les avancées de la transmission. Cela permettra d'éviter toute incompréhension ou inquiétude de leur part. Expliquez votre démarche lors d'une réunion collective par exemple. Les salariés s'impliqueront dans le processus selon leurs responsabilités. Les entretiens individuels sont également un bon moyen de comprendre la manière dont est vécue la transmission. Le jour J, une réunion avec l'ensemble du personnel permettra de présenter le repreneur et montrer la confiance que vous lui accordez.

PBRH + : C'EST QUOI ? C'EST QUI ?

VOUS SOUHAITEZ FAIRE DE VOS RESSOURCES HUMAINES UN ATOUT CONCURRENTIEL DURABLE ?

Performance Bretagne Ressources Humaines Plus (PBRH+) vous aide à prendre en compte la dimension RH de votre entreprise pour améliorer sa compétitivité et assurer ainsi sa pérennité et son développement.

Plus de 420 PME bretonnes ont bénéficié du dispositif. Nos conseillers RH interviendront, pour vous apporter un appui dans le cadre d'un accompagnement collectif, en alternance avec des interventions individuelles dans votre entreprise, autour de thématiques communes à un groupe de plusieurs entreprises : recrutement, intégration, management, culture d'entreprise, organisation du travail, communication interne.

COMMENT Y PARTICIPER ?

Pour tout renseignement, contactez un conseiller de votre CCI ou joignez directement au 06 75 65 21 67 :

Patricia Diot Texier
Conseillère ressources humaines
pdiot-texier@ille-et-vilaine.cci.fr

Gisèle Kermarec
Conseillère ressources humaines
gisele.kermarec@bretagne-ouest.cci.bzh

Performance Bretagne Ressources Humaines Plus du réseau « Performance Bretagne» est une opération financée par le Conseil régional de Bretagne, l'Etat et l'Union Européenne. Elle est animée par la CCI de région Bretagne en collaboration avec les CCI territoriales bretonnes et les organisations professionnelles ou interprofessionnelles. Elle bénéficie de l'appui du Crédit Mutuel de Bretagne , du groupe La Poste et d'experts en gestion des ressources humaines, partenaires de l'opération.

Région Bretagne

PBRH+ est cofinancée par l'Union européenne. L'Europe s'engage en Bretagne avec le Fonds européen de développement régional ou Fonds social européen

Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
PRÉFET DE LA RÉGION BRETAGNE

CCI BRETAGNE

Crédit Mutuel Arkéa

LE GROUPE LA POSTE

Performance *Bretagne*

Ressources humaines

8 QUESTIONS RESSOURCES HUMAINES

Comment gérer le personnel lors d'une reprise ?

LES PROBLÉMATIQUES DU DIRIGEANT

Vous envisagez de reprendre une entreprise ? Vous souhaitez gérer au mieux votre arrivée ? Vous souhaitez instaurer une relation de confiance avec vos salariés ?

EN QUOI LE FACTEUR HUMAIN SÉCURISE-T-IL LA REPRISE ?

1 MONTRER LA CRÉDIBILITÉ DU PROJET

Une reprise doit être assortie d'un projet concret et précis afin de renforcer votre crédibilité vis-à-vis des salariés.

2 ASSURER UNE ORGANISATION EFFICACE

Afin d'optimiser la passation de pouvoir, il s'agit d'assurer un fonctionnement efficace malgré des changements importants au sein de la structure. La réalisation de votre fiche de poste vous aidera à trouver votre place au sein de l'entreprise.

3 AFFIRMER VOTRE LÉGITIMITÉ

Vous devez apparaître légitime aux yeux des salariés afin de vous faire accepter et respecter. Vous assurerez ainsi votre autorité en instaurant une relation de confiance entre vous et vos salariés. Bien connaître votre entreprise est essentiel.

4 RASSURER ET MOTIVER LES SALARIÉS

Afin d'éviter la démotivation des salariés, donnez leur des repères et prenez le temps de leur expliquer les nouveaux objectifs. En les rassurant, vous les motiverez dans leur travail malgré les changements.

TÉMOIGNAGES

DE CHEFS D'ENTREPRISE ACCOMPAGNÉS PAR PBRH

TRANSMISSION PÈRE-FILS

« Mes parents souhaitaient que je reprenne l'entreprise familiale mais je ne parvenais pas à y trouver ma place. Je n'osais pas imposer mes idées et prendre des responsabilités en leur présence. »

REPRISE PAR D'ANCIENS SALARIÉS

« Avant de reprendre l'entreprise, mon épouse et moi étions salariés. Nous avions pensé gérer l'entreprise comme tels, en mettant en place ce que nous attendions lorsque nous étions salariés (chèques déjeuners, chèques vacances). Mais, nous ne répondions pas aux préoccupations des salariés qui étaient ailleurs. »

RUPTURE OU CONTINUITÉ

« Lors de la reprise, j'ai instauré un certain nombre de nouvelles pratiques et formalisé le fonctionnement de l'entreprise. La difficulté était de faire accepter ces modifications par les salariés qui avaient d'autres habitudes »

SUIVRE UNE FORMATION

« Avant de reprendre l'entreprise où j'étais salarié, j'ai ressenti le besoin de suivre une formation de dirigeant afin d'être à la hauteur de la tâche et d'être plus crédible. »

COMMENT GÉRER LE PERSONNEL LORS D'UNE REPRISE ?

CONNAISSANCE DE L'ENTREPRISE

Collectez un maximum d'informations sur l'organisation de votre nouvelle entreprise. Les rencontres avec le personnel sont des moments d'échanges privilégiés. Etudier l'histoire de l'entreprise vous permettra de mieux comprendre sa culture et les relations formelles et informelles qui existent au sein du personnel. Prenez connaissance des codes et des valeurs propres à l'entreprise et imprégnez-vous de l'ambiance. Vous pourrez faire évoluer les pratiques internes à l'aide d'un plan d'action.

FIDÉLISATION DES SALARIÉS

Travaillez étroitement avec les salariés durant cette reprise. Prenez du temps pour les écouter afin de comprendre leur mode de fonctionnement ainsi que leurs inquiétudes. L'essentiel est de les rassurer en les informant de l'évolution de la situation, tout en les impliquant dans le nouveau projet d'entreprise. En vous intéressant à chaque salarié personnellement, notamment lors des entretiens annuels, vous pourrez plus facilement les faire évoluer selon leurs perspectives voire anticiper d'éventuels tensions ou malentendus.

ENCADREMENT INTERMÉDIAIRE

Afin d'assurer la continuité de l'entreprise et une production optimale, il s'agit de comprendre sa structure interne. L'organigramme et les fiches-emplois de l'entreprise sont des outils qui peuvent vous y aider. Intéressez-vous aux éventuels « leaders » qui ont de l'influence dans l'entreprise. Vous découvrirez ainsi l'organisation informelle, qui peut avoir son importance, notamment en cas de problème. N'oubliez pas non plus de consulter les cadres durant l'élaboration de votre projet afin de vous assurer de leur soutien.

COMMUNICATION INTERNE

Tout au long de la reprise, la communication interne permet d'assurer la continuité de l'activité et de motiver les salariés. Informez régulièrement ces derniers de l'évolution de l'entreprise et des objectifs que vous avez fixés. Des réunions collectives interactives permettent aux salariés de s'exprimer. Montrer que vous avez collaboré avec l'ancien dirigeant est important. L'objectif est de bien faire comprendre votre démarche aux salariés.

PBRH + : C'EST QUOI ? C'EST QUI ?

VOUS SOUHAITEZ FAIRE DE VOS RESSOURCES HUMAINES UN ATOUT CONCURRENTIEL DURABLE ?

Performance Bretagne Ressources Humaines Plus (PBRH+) vous aide à prendre en compte la dimension RH de votre entreprise pour améliorer sa compétitivité et assurer ainsi sa pérennité et son développement.

Plus de 470 PME bretonnes ont bénéficié du dispositif. Nos conseillers RH interviendront, pour vous apporter un appui dans le cadre d'un accompagnement collectif, en alternance avec des interventions individuelles dans votre entreprise, autour de thématiques communes à un groupe de plusieurs entreprises : recrutement, intégration, management, culture d'entreprise, organisation du travail, communication interne.

COMMENT Y PARTICIPER ?

Pour tout renseignement, contactez un conseiller de votre CCI ou joignez directement au 06 75 65 21 67 :

Patricia Diot Texier
Conseillère ressources humaines
pdiot-texier@ille-et-vilaine.cci.fr

Gisèle Kermarec
Conseillère ressources humaines
gisele.kermarec@bretagne-ouest.cci.bzh

Performance Bretagne Ressources Humaines Plus du réseau « Performance Bretagne» est une opération financée par le Conseil régional de Bretagne, l'Etat et l'Union Européenne. Elle est animée par la CCI de région Bretagne en collaboration avec les CCI territoriales bretonnes et les organisations professionnelles ou interprofessionnelles. Elle bénéficie de l'appui du Crédit Mutuel de Bretagne , du groupe La Poste et d'experts en gestion des ressources humaines, partenaires de l'opération.

Région Bretagne

PBRH+ est cofinancée par l'Union européenne. L'Europe s'engage en Bretagne avec le Fonds européen de développement régional ou Fonds social européen

Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
PRÉFET DE LA RÉGION BRETAGNE

CCI BRETAGNE

Crédit Mutuel Arkéa

LE GROUPE LA POSTE

Performance *Bretagne*

Ressources humaines

9 QUESTIONS RESSOURCES HUMAINES

Comment adapter les compétences des salariés aux besoins de mon entreprise ?

LES PROBLÉMATIQUES DU DIRIGEANT

Vous souhaitez faire évoluer les compétences de vos salariés ? Le métier de votre entreprise est en pleine mutation et nécessite des changements ?

EN QUOI « ADAPTER LES COMPÉTENCES » REND VOTRE ENTREPRISE PLUS EFFICACE ?

1 S'ADAPTER AUX ÉVOLUTIONS

Après avoir élaboré la stratégie de votre entreprise, vous pouvez anticiper les évolutions à venir et vos besoins en compétences et savoir-faire. Vous devez déterminer les formations nécessaires pour faire évoluer vos salariés. Vous assurerez ainsi l'avenir de l'entreprise.

2 MOTIVER LES SALARIÉS

Former régulièrement vos salariés est essentiel afin qu'ils restent opérationnels. Vous les incitez à s'investir au sein de l'entreprise. Vous confortez ainsi leur parcours professionnel et, de leur côté, ils bénéficient d'une visibilité sur leur avenir professionnel.

3 OPTIMISER LES PERFORMANCES DE L'ENTREPRISE

Une bonne gestion des compétences de vos salariés constitue un moyen pour améliorer l'efficacité et la qualité de votre production. Vous aidez vos collaborateurs à répondre aux nouvelles exigences de l'entreprise et vous restez compétitifs.

4 ASSURER LA MOBILITÉ INTERNE ET EXTERNE

Maintenir les compétences de vos salariés vous permet de maximiser les souhaits de mobilité des salariés. Vous stabilisez les compétences de votre société et réduisez ainsi le turnover.

TÉMOIGNAGES

DE CHEFS D'ENTREPRISE ACCOMPAGNÉS PAR PBRH

ELABORER UN PLAN DE FORMATION

« Nous travaillons dans l'informatique où il est d'usage d'apprendre par soi-même à utiliser les logiciels. Nous pensions que cela suffisait, mais nous souhaitons être acteur de la gestion des compétences. Nous avons donc initié un plan de formation. »

DIALOGUER AVEC LES SALARIÉS

« Avec la croissance de mon entreprise, j'ai eu besoin de faire évoluer deux chargés d'affaires dans le domaine du management. En nous rencontrant régulièrement, nous avons précisé les modalités de cette évolution afin de les rassurer. »

FAIRE ADHÉRER AU CHANGEMENT

«J'ai repris une entreprise qui utilisait un logiciel dépassé. Nous en avons donc changé. La difficulté a été de rassurer les salariés n'ayant jamais suivi de formation, afin de lever certaines réticences et de leur permettre de maîtriser ce nouveau logiciel. »

DÉVELOPPER LA POLYVALENCE DES SALARIÉS

« Face aux changements rapides des technologies et des logiciels, nous avons choisi de favoriser la montée en compétence de nos salariés et de développer leur polyvalence. »

PBRH+ - Octobre 2011

QUELS MOYENS POUR ADAPTER LES COMPÉTENCES DES SALARIÉS AUX BESOINS DE MON ENTREPRISE ?

GESTION PRÉVISIONNELLE DES EMPLOIS ET DES COMPÉTENCES (GPEC)

La GPEC commence par un état des lieux qualitatif et quantitatif des métiers et des compétences disponibles dans votre entreprise. Elle permet de réaliser des projections sur l'avenir et faire face aux évolutions économiques, technologiques, démographiques et environnementales. L'objectif est d'analyser les compétences réelles de vos salariés, dont vous devez assurer l'employabilité, au moyen de formations régulières et comparer avec les compétences dont vous aurez besoin demain. Plusieurs outils vous y aideront comme la pyramide des âges, la cartographie des emplois et des métiers ou encore les entretiens annuels.

IMPLICATION ET RESPONSABILISATION DES COLLABORATEURS

Elaborez la gestion des compétences avec vos collaborateurs afin de vous assurer de leur soutien en prenant en compte leurs attentes. Le processus de négociation est essentiel. Vous les informez au moyen d'une communication ciblée et vous les accompagnez vers leur nouvelle fonction. Il s'agit de mettre en avant leurs compétences et leurs savoir-faire et de marquer votre reconnaissance envers vos salariés. Fidélisez vos «talents» en leur donnant des responsabilités.

FORMATION CONTINUE

En utilisant le référentiel des compétences propres à votre entreprise, vous cernez vos besoins en terme de formation. Cela vous permet de concevoir un plan, en lien avec les choix stratégiques de votre entreprise. Vos collaborateurs développent des compétences et ont la possibilité d'évoluer. Ces formations régulières doivent être évaluées afin de s'assurer de leur efficacité.

POLYVALENCE ET AUTONOMIE

Afin d'assurer la motivation de vos salariés, sortez de la logique de poste pour raisonner plutôt en terme de compétences. Développer la polyvalence et l'autonomie de vos collaborateurs pour renforcer leur efficacité. Par la même occasion, vous les faites progresser, en assurant leur employabilité grâce au développement de compétences transversales. Vous incitez vos salariés à mettre en oeuvre leurs capacités d'autonomie et d'apprentissage permanent.

PBRH + : C'EST QUOI ? C'EST QUI ?

VOUS SOUHAITEZ FAIRE DE VOS RESSOURCES HUMAINES UN ATOUT CONCURRENTIEL DURABLE ?

Performance Bretagne Ressources Humaines Plus (PBRH+) vous aide à prendre en compte la dimension RH de votre entreprise pour améliorer sa compétitivité et assurer ainsi sa pérennité et son développement.

Plus de 470 PME bretonnes ont bénéficié du dispositif. Nos conseillers RH interviendront, pour vous apporter un appui dans le cadre d'un accompagnement collectif, en alternance avec des interventions individuelles dans votre entreprise, autour de thématiques communes à un groupe de plusieurs entreprises : recrutement, intégration, management, culture d'entreprise, organisation du travail, communication interne.

COMMENT Y PARTICIPER ?

Pour tout renseignement, contactez un conseiller de votre CCI ou joignez directement au 06 75 65 21 67 :

Patricia Diot Texier
Conseillère ressources humaines
pdiot-texier@ille-et-vilaine.cci.fr

Gisèle Kermarec
Conseillère ressources humaines
gisele.kermarec@bretagne-ouest.cci.bzh

Performance Bretagne Ressources Humaines Plus du réseau « Performance Bretagne» est une opération financée par le Conseil régional de Bretagne, l'Etat et l'Union Européenne. Elle est animée par la CCI de région Bretagne en collaboration avec les CCI territoriales bretonnes et les organisations professionnelles ou interprofessionnelles. Elle bénéficie de l'appui du Crédit Mutuel de Bretagne , du groupe La Poste et d'experts en gestion des ressources humaines, partenaires de l'opération.

Région Bretagne

PBRH+ est cofinancée par l'Union européenne. L'Europe s'engage en Bretagne avec le Fonds européen de développement régional ou Fonds social européen

Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
PRÉFET DE LA RÉGION BRETAGNE

CCI BRETAGNE Crédit Mutuel Arkéa LE GROUPE LA POSTE

Performance *Bretagne*

Ressources humaines

10 QUESTIONS RESSOURCES HUMAINES

Comment favoriser la mixité dans mon entreprise ?

LES PROBLÉMATIQUES DU DIRIGEANT

Vous souhaitez diversifier vos équipes et promouvoir des femmes à des postes à responsabilités ?

EN QUOI « FAVORISER LA MIXITE» REND VOTRE ENTREPRISE PLUS PERFORMANTE ?

1 VALORISER L'IMAGE DE L'ENTREPRISE

En favorisant la mixité dans votre entreprise, vous renforcez son attractivité auprès de vos clients et de vos futurs collaborateurs.

2 STIMULER UNE DYNAMIQUE CRÉATIVE

Des équipes mixtes relancent une nouvelle dynamique dans l'entreprise, favorisant la communication et l'innovation. La mixité vous aide également à réduire les résistances au changement en rendant les collaborateurs plus motivés et plus efficaces.

3 RENFORCER LA COMPÉTITIVITÉ

En terme de performance économique, vous êtes gagnant : la mixité de vos équipes vous permet de résorber certaines carences de main d'œuvre et de diversifier vos talents. Pour être plus compétitif, favorisez au sein de vos équipes la complémentarité et la synergie. Elles feront ainsi preuve d'une plus grande capacité d'adaptation face aux difficultés et aux changements de votre organisation.

4 DIVERSIFIER LES PROFILS

En favorisant l'accès des femmes à des postes à responsabilités ou considérés comme masculins, vous diversifiez vos équipes, multipliez vos possibilités de recrutement et élargissez votre portefeuille de compétences.

TÉMOIGNAGES

DE CHEFS D'ENTREPRISE ACCOMPAGNÉS PAR PBRH

VALORISATION DES MÉTIERS DITS FÉMININS

« J'ai organisé une journée portes ouvertes pour faire découvrir mon entreprise et les ateliers de production. Mon assistante a présenté son métier et la diversité des fonctions qu'elle occupe : commercial, gestion/comptabilité et achats. C'est mon bras droit et je trouvais intéressant qu'elle puisse valoriser son poste. »

RIGUEUR ET PRÉCISION

« Dans mon entreprise de construction de maison de bois, j'ai remarqué que les ouvrières faisaient de plus belles finitions que les ouvriers. Les ateliers et les chantiers étaient également plus propres. »

MIXITÉ PROFESSIONNELLE

« J'ai promu une femme chef d'une équipe de maçons et j'ai pu constater un meilleur respect des consignes et l'acceptation des critiques. La mixité des équipes assure une ambiance plus détendue et un travail plus efficace. »

AMÉLIORATIONS DES CONDITIONS DE TRAVAIL

« Je pensais que les femmes ne pouvaient pas occuper de postes très physiques, à l'atelier. En fait, elles ont développé une technique pour porter des matériaux encombrants et lourds. Elles ont contribué à améliorer les conditions de travail pour elles mais également pour leurs collègues masculins. »

PBRH+ - Novembre 2011

QUELS MOYENS POUR FAVORISER LA MIXITÉ DANS MON ENTREPRISE?

ETAT DES LIEUX

Un diagnostic permet de repérer les inégalités homme-femme de votre entreprise. Un rapport de situation comparée concernant les salaires, les contrats (temps partiel, CDD), les promotions à des postes à responsabilités, vous permet de cibler vos marges de progression. A partir de ces indicateurs, fixez des objectifs précis en accord avec vos salariés, dans le cadre d'un programme d'actions. Assurez le suivi d'indicateurs au fil des ans afin de vous auto-évaluer pour progresser. Une formation peut vous aider à mettre en place cette procédure.

COMMUNICATION ET SENSIBILISATION

L'enjeu est de faire adhérer l'ensemble des salariés à votre politique de mixité. Impliquez les dans son processus de mise en œuvre. Sensibilisez les à l'aide d'un livret d'accueil, de réunions thématiques, d'une newsletter... Faites mentir les stéréotypes. A vous également de vous former pour promouvoir cette politique.

CULTURE D'ENTREPRISE

Faites évoluer la politique interne de l'entreprise en mettant en place de nouvelles pratiques favorisant la mixité. Favorisez le recrutement des femmes, y compris aux postes à responsabilités ou à ceux qui semblent réservés aux hommes. Utilisez des CV anonymes. En améliorant les conditions de travail et en réduisant la pénibilité, vous renforcez le bien-être de chacun. Aidez les femmes à se mettre en avant en les valorisant et en soulignant leur potentiel et leur talent à l'aide de formations. Revalorisez leurs salaires.

ORGANISATION ET SERVICES DE L'ENTREPRISE

Afin de faciliter la conciliation vie privée/vie professionnelle, une organisation adaptée permet aux femmes de s'investir davantage dans leur travail et faire face aux responsabilités : réseau inter-entreprise pour la garde d'enfant, aménagement des horaires de travail, permettent d'accompagner les parents dans le cadre professionnel. Pour faciliter le départ ou le retour après un congé maternité, mettez en place un système de parrainage.

PBRH + : C'EST QUOI ? C'EST QUI ?

VOUS SOUHAITEZ FAIRE DE VOS RESSOURCES HUMAINES UN ATOUT CONCURRENTIEL DURABLE ?

Performance Bretagne Ressources Humaines Plus (PBRH+) vous aide à prendre en compte la dimension RH de votre entreprise pour améliorer sa compétitivité et assurer ainsi sa pérennité et son développement.

Plus de 470 PME bretonnes ont bénéficié du dispositif. Nos conseillers RH interviendront, pour vous apporter un appui dans le cadre d'un accompagnement collectif, en alternance avec des interventions individuelles dans votre entreprise, autour de thématiques communes à un groupe de plusieurs entreprises : recrutement, intégration, management, culture d'entreprise, organisation du travail, communication interne.

COMMENT Y PARTICIPER ?

Pour tout renseignement, contactez un conseiller de votre CCI ou joignez directement au 06 75 65 21 67 :

Patricia Diot Texier
Conseillère ressources humaines
pdiot-texier@ille-et-vilaine.cci.fr

Gisèle Kermarec
Conseillère ressources humaines
gisele.kermarec@bretagne-ouest.cci.bzh

Performance Bretagne Ressources Humaines Plus du réseau « Performance Bretagne» est une opération financée par le Conseil régional de Bretagne, l'Etat et l'Union Européenne. Elle est animée par la CCI de Bretagne en collaboration avec les CCI territoriales bretonnes et les organisations professionnelles ou interprofessionnelles. Elle bénéficie de l'appui du Crédit Mutuel de Bretagne , du groupe La Poste et d'experts en gestion des ressources humaines, partenaires de l'opération.

Région Bretagne

PBRH+ est cofinancée par l'Union européenne. L'Europe s'engage en Bretagne avec le Fonds européen de développement régional ou Fonds social européen

Préfet de la Région Bretagne

CCI BRETAGNE Crédit Mutuel Arkéa LE GROUPE LA POSTE

Performance *Bretagne*

Ressources humaines

11 QUESTIONS RESSOURCES HUMAINES

Comment avoir une bonne ambiance de travail ?

LES PROBLÉMATIQUES DU DIRIGEANT

Vos salariés s'interrogent sur le contexte économique ? Vous souhaitez faire évoluer comportements et attitudes pour créer plus de solidarité entre vos équipes ?

EN QUOI AVOIR UNE BONNE AMBIANCE REND VOTRE ENTREPRISE PLUS EFFICACE ?

1 CRÉER UN SENTIMENT D'APPARTENANCE

La stratégie de votre entreprise vous permet de fixer des objectifs précis à vos équipes. Faire adhérer vos collaborateurs à la politique de votre entreprise est essentiel afin qu'ils s'impliquent dans la vie interne. En soulignant leur rôle décisif dans ce projet, vous les fidélisez.

2 MOTIVER VOS SALARIÉS

Une ambiance de travail saine et détendue rend vos salariés confiants et stimule leur créativité. Ils s'autorisent à faire évoluer leur manière de travailler et trouvent du sens à leur travail. Vous les poussez à donner le meilleur d'eux-mêmes et vous réduisez le turnover.

3 OPTIMISER L'EFFICACITÉ DE VOS SALARIÉS

Un cadre de travail favorable permet à vos salariés d'être concentrés et efficaces. Une ambiance conviviale est un facteur de productivité. Des équipes soudées et épanouies, qui s'entraident, vous assurent un développement dynamique de l'activité.

4 RENDRE L'ENTREPRISE ATTRACTIVE

L'image de bien-être véhiculée par votre société du fait d'une bonne ambiance est ressentie par votre clientèle ou vos prospects.

TÉMOIGNAGES

DE CHEFS D'ENTREPRISE ACCOMPAGNÉS PAR PBRH

L'ESPRIT D'ENTREPRISE AVANT TOUT

« Des clans se formaient dans l'entreprise. L'un de mes responsables dirigeait son service comme une entité indépendante et étrangère au reste de l'entreprise. J'ai modifié mon organisation et fait évoluer les critères de recrutement en redonnant sa place à la motivation et à l'amour du métier. L'ambiance est redevenue sereine »

LA RECONNAISSANCE DES EFFORTS FOURNIS

« Quand nous remportons un nouveau projet, je réunis l'ensemble des salariés afin de les féliciter »

L'IMPORTANCE DES REPÈRES

«J'ai repris une entreprise, en pensant que tout allait continuer naturellement. Mais j'ai dû faire face à de nouvelles revendications du personnel. Après la formalisation des métiers et des compétences, avec l'aide des salariés, nous sommes parvenus à retrouver un bon climat de travail. »

DES MOMENTS DE CONVIVIALITÉ

« Les départs en congé d'été sont marqués par un déjeuner pique-nique et un concours de pétanque avec l'ensemble des salariés. Ils y viennent avec enthousiasme, ce qui favorise la cohésion des équipes et le sentiment d'appartenance »

QUELS MOYENS POUR AVOIR UNE BONNE AMBIANCE DE TRAVAIL ?

CULTURE D'ENTREPRISE ET ORGANISATION

Un organigramme à jour, associé aux fiches de poste, permet à chaque collaborateur de trouver sa place dans l'entreprise et de s'y tenir. Le règlement intérieur doit être en continuité avec la culture d'entreprise que vous développez. L'éthique de votre entreprise permet d'instaurer un cadre de travail propice à une atmosphère positive. La ponctualité, la cohérence entre paroles et actes, la franchise et l'esprit d'équipe sont des valeurs élémentaires pour établir des relations conviviales.

MANAGEMENT PARTICIPATIF

Assurer un bon encadrement et une bonne remontée d'information est essentiel afin de repérer les tensions et prévenir les conflits. Faites confiance à vos salariés et n'hésitez pas à déléguer. Un management enthousiaste, dans un cadre agréable, favorise le dialogue, et évite les non-dits et les rumeurs. Consacrez du temps à vos salariés sur les difficultés qu'ils rencontrent, en dehors de l'entretien annuel. Le rôle du délégué du personnel est important : c'est un intermédiaire entre vous et vos salariés.

SAVOIR-ÊTRE DU DIRIGEANT

Votre rôle de dirigeant vous oblige à prendre de la hauteur sur les rapports entre collaborateurs. Ne vous impliquez pas lors de conflits et évitez de créer des situations de blocages ou de favoriser un salarié au détriment d'un autre. Facilitez le dialogue et les négociations, en faisant preuve de compréhension et d'adaptabilité. Etre à l'écoute de vos salariés est essentiel, parfois vous pourrez être amené à les rassurer. Ce n'est pas une perte de temps, il faut humaniser les rapports de travail et engager le dialogue.

COMMUNICATION INTERNE ET EXTERNE

Le dialogue en continu est fondamental dans une entreprise. Une réunion hebdomadaire au sein de chaque service permet de faire remonter les informations. La mise en place d'un journal d'entreprise et d'un intranet donne la possibilité aux salariés de prendre connaissance des nouveautés, de s'exprimer. Le livret d'accueil est un outil efficace pour diffuser la culture d'entreprise.

PBRH + : C'EST QUOI ? C'EST QUI ?

VOUS SOUHAITEZ FAIRE DE VOS RESSOURCES HUMAINES UN ATOUT CONCURRENTIEL DURABLE ?

Performance Bretagne Ressources Humaines Plus (PBRH+) vous aide à prendre en compte la dimension RH de votre entreprise pour améliorer sa compétitivité et assurer ainsi sa pérennité et son développement.

Plus de 470 PME bretonnes ont bénéficié du dispositif. Nos conseillers RH interviendront, pour vous apporter un appui dans le cadre d'un accompagnement collectif, en alternance avec des interventions individuelles dans votre entreprise, autour de thématiques communes à un groupe de plusieurs entreprises : recrutement, intégration, management, culture d'entreprise, organisation du travail, communication interne.

COMMENT Y PARTICIPER ?

Pour tout renseignement, contactez un conseiller de votre CCI ou joignez directement au 06 75 65 21 67 :

Patricia Diot Texier
Conseillère ressources humaines
pdiot-texier@ille-et-vilaine.cci.fr

Gisèle Kermarec
Conseillère ressources humaines
gisele.kermarec@bretagne-ouest.cci.bzh

Performance Bretagne Ressources Humaines Plus du réseau « Performance Bretagne» est une opération financée par le Conseil régional de Bretagne, l'Etat et l'Union Européenne. Elle est animée par la CCI de Bretagne en collaboration avec les CCI territoriales bretonnes et les organisations professionnelles ou interprofessionnelles. Elle bénéficie de l'appui du Crédit Mutuel de Bretagne , du groupe La Poste et d'experts en gestion des ressources humaines, partenaires de l'opération.

Région Bretagne

PBRH+ est cofinancée par l'Union européenne. L'Europe s'engage en Bretagne avec le Fonds européen de développement régional ou Fonds social européen

Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
PRÉFET DE LA RÉGION BRETAGNE

CCI BRETAGNE

Crédit Mutuel Arkéa

LE GROUPE LA POSTE

Performance *Bretagne*

Ressources humaines

12 QUESTIONS RESSOURCES HUMAINES

Comment réussir vos entretiens professionnels ?

LES PROBLÉMATIQUES DU DIRIGEANT

Pourquoi et comment mettre en place les entretiens individuels ? Comment communiquer sur cet entretien ? Comment l'inscrire dans un plan de développement de votre entreprise ?

EN QUOI « LES ENTRETIENS PROFESSIONNELS » RENDENT VOTRE ENTREPRISE PLUS EFFICACE ?

1 MOTIVER ET FIDÉLISER

L'entretien individuel est un moment privilégié d'échange avec chacun de vos collaborateurs. Il permet de valoriser les compétences et leur savoir-faire en rappelant leurs marges de progression. Insistez sur l'importance de leur mission dans l'entreprise.

2 COMMUNIQUER ET MOBILISER

Ecoutez les insatisfactions, les difficultés rencontrées… Echangez à partir d'éléments objectifs, dans une situation de recul, clarifiez les rôles et responsabilités de chacun et n'hésitez pas à rappeler les règles de fonctionnement de votre entreprise.

3 PILOTER VOTRE POLITIQUE SOCIALE

En écoutant les remarques de chaque salarié, vous appréciez l'ambiance de l'entreprise et les points faibles de votre organisation. A partir de là, déterminez les changements à mettre en œuvre selon vos objectifs.

4 PRÉPARER L'AVENIR

Faites état des compétences nécessaires à votre activité. Les entretiens vous permettent de faire le point sur vos compétences internes et de repérer quel salarié vous pouvez faire évoluer selon ses perspectives et vos besoins.

TÉMOIGNAGES

DE CHEFS D'ENTREPRISE ACCOMPAGNÉS PAR PBRH

UN ÉCHANGE APPRÉCIÉ ET ATTENDU

« Le plus dur, c'est de se lancer. La première année, mes salariés et moi-même, nous appréhendions ce tête-à-tête. La deuxième année, les salariés attendaient avec impatience l'entretien pour me dire certaines choses ! »

UN TEMPS D'EXPRESSION PARTAGÉ

« Je considérais qu'en parlant un peu tous les jours avec mes salariés, c'était suffisant pour connaître leur perspectives. C'était une erreur. Quand je les ai rencontrés en entretien annuel, j'ai découvert qu'ils avaient beaucoup à dire ! »

UN MOYEN D'APPRÉCIER LE TRAVAIL FOURNI

« Les entretiens m'ont fait réaliser que je disposais de talents dans mon entreprise. Mes salariés m'ont expliqué tout ce qu'ils faisaient, comme notamment les tâches dont je n'avais pas vraiment perçu l'importance et l'investissement que cela demandait. »

UNE VALORISATION DES COMPÉTENCES

« J'ai fait monter en compétence un salarié qui s'est avéré avoir les savoir-faire nécessaires pour être chef d'équipe, grâce aux vœux qu'il a pu émettre durant l'entretien annuel. »

PBRH+ - Janvier 2012

LES MOYENS POUR CONDUIRE UN ENTRETIEN PROFESSIONNEL

PREPARATION PREALABLE

Dégagez-vous du temps pour la préparation. Soyez attentif aux termes utilisés (entretien annuel, de progrès, professionnel, individuel). Cet entretien doit être préparé par les deux parties, à l'aide d'un support diffusé préalablement qui comporte le bilan de l'année passée, les objectifs de l'année à venir, les marges de progrès, les besoins en formation. Tous les entretiens doivent se dérouler sur une période d'1 à 2 mois. Le rendez-vous avec votre salarié doit être respecté (sauf cas de force majeure)

METHODE

Les entretiens professionnels se déroulent de manière pyramidale (du responsable aux collaborateurs). C'est le responsable hiérarchique direct qui les conduit. Veillez à ne pas être dérangé pendant l'entretien (téléphone…). Laissez votre collaborateur s'exprimer en premier. Soyez positif et encourageant sans oublier d'évoquer ses points faibles. Remplissez ensemble le document en laissant la possibilité au salarié d'ajouter des commentaires. Les deux parties doivent le signer et en avoir un exemplaire. N'abordez pas les augmentations salariales durant l'entretien qui serait alors associé à une rétribution et non à une évaluation objective du travail. Evitez les entretiens longs. La moyenne est d'envion 1 heure. Enfin, faites un bilan global.

FICHE EMPLOI

Elle permet de constater l'exécution ou non des tâches dévolues au salarié. Ne les passez pas toutes en revues, mais ciblez celles qui sont essentielles ou négligées et donc à améliorer. Déterminez si les objectifs établis l'année passée ont été atteints et quantifiez les progrès à réaliser pour l'année suivante (à ne pas dépasser).

BILAN DES COMPETENCES & FORMATION

L'entretien professionnel est obligatoire tous les deux ans. Son objectif est d'assurer l'employabilité de vos collaborateurs. Encouragez-les à suivre des formations sur de nouvelles techniques ou des réglementations spécifiques dans le cadre de votre stratégie. Formalisez l'évolution des compétences afin d'avoir une visibilité sur leurs progrès. Evitez qu'un salarié perde en efficacité du fait d'un manque de mises à jour de ses connaissances.

PBRH + : C'EST QUOI ? C'EST QUI ?

VOUS SOUHAITEZ FAIRE DE VOS RESSOURCES HUMAINES UN ATOUT CONCURRENTIEL DURABLE ?

Performance Bretagne Ressources Humaines Plus (PBRH+) vous aide à prendre en compte la dimension RH de votre entreprise pour améliorer sa compétitivité et assurer ainsi sa pérennité et son développement.

Plus de 470 PME bretonnes ont bénéficié du dispositif. Nos conseillers RH interviendront, pour vous apporter un appui dans le cadre d'un accompagnement collectif, en alternance avec des interventions individuelles dans votre entreprise, autour de thématiques communes à un groupe de plusieurs entreprises : recrutement, intégration, management, culture d'entreprise, organisation du travail, communication interne.

COMMENT Y PARTICIPER ?

Pour tout renseignement, contactez un conseiller de votre CCI ou joignez directement au 06 75 65 21 67 :

Patricia Diot Texier
Conseillère ressources humaines
pdiot-texier@ille-et-vilaine.cci.fr

Gisèle Kermarec
Conseillère ressources humaines
gisele.kermarec@bretagne-ouest.cci.bzh

Performance Bretagne Ressources Humaines Plus du réseau « Performance Bretagne» est une opération financée par le Conseil régional de Bretagne, l'Etat et l'Union Européenne. Elle est animée par la CCI de Bretagne en collaboration avec les CCI territoriales bretonnes et les organisations professionnelles ou interprofessionnelles. Elle bénéficie de l'appui du Crédit Mutuel de Bretagne , du groupe La Poste et d'experts en gestion des ressources humaines, partenaires de l'opération.

Région Bretagne

PBRH+ est cofinancée par l'Union européenne. L'Europe s'engage en Bretagne avec le Fonds européen de développement régional ou Fonds social européen

Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
PRÉFET DE LA RÉGION BRETAGNE

CCI BRETAGNE

Crédit Mutuel Arkéa

LE GROUPE LA POSTE

Performance *Bretagne*

Ressources humaines

13 QUESTIONS RESSOURCES HUMAINES

Comment optimiser la gestion de vos emplois saisonniers ?

LES PROBLÉMATIQUES DU DIRIGEANT

Comment anticiper vos périodes de forte activité ? Vous souhaitez fidéliser vos saisonniers d'une année sur l'autre ? Vous aimeriez améliorer l'accompagnement de vos salariés temporaires ?

EN QUOI « OPTIMISER LA GESTION DE VOS SAISONNIERS » REND VOTRE ENTREPRISE PLUS EFFICACE

1 GÉRER DURABLEMENT

Votre activité, calée sur les saisons, connaît des pics d'activité requérant de la main d'œuvre supplémentaire. Fidélisez d'une année sur l'autre vos saisonniers pour répondre rapidement aux demandes de vos clients et optimiser votre organisation.

2 FORMER ET ACCOMPAGNER

Formez vos collaborateurs saisonniers et favorisez leur parcours d'intégration. Un client ne doit pas faire la différence entre un saisonnier et un collaborateur permanent. Evaluez-les également en fin de mission. Si un salarié est qualifié, il est essentiel de prévoir avec lui son retour la saison suivante.

3 SOUDER VOS ÉQUIPES

Mettez en avant l'esprit d'équipe et la cohésion du groupe. De bonnes relations entre les salariés permanents et les saisonniers permettent d'assurer la continuité de la production et des services.

4 CONSERVER LES POTENTIELS

Vos saisonniers sont un des premiers viviers en cas de futurs recrutements. Vous les connaissez et vous avez pu tester ses compétences.

TÉMOIGNAGES

DE CHEFS D'ENTREPRISE ACCOMPAGNÉS PAR PBRH

ANTICIPER LES PICS D'ACTIVITÉ

« En plomberie-chauffage, les premiers froids entraînent de nombreux appels des clients qui nécessitent des interventions immédiates. En aménageant le temps de travail et en créant des équipes d'astreinte, nous avons atténué les effets liés à la saison. »

CIBLER LES BONS PROFILS

« Certains savoir-faire ne s'improvisent pas. Travailler sur une chaîne de production nécessite dextérité, rapidité et capacités physiques. Pour ces emplois, nous réalisons des recrutements de saisonniers par simulation pour remplacer les salariés en congés. »

FIDÉLISER LES SAISONNIERS

« Je suis producteur de tomates. En été, je fais appel à de nombreux saisonniers. Afin qu'ils reviennent, j'ai amélioré l'accueil, la formation et leur encadrement par des chefs d'équipe. »

RENFORCER LA MOTIVATION

« Pour favoriser l'intégration en équipe, j'ai choisi d'embaucher les salariés temporaires en CDD, plutôt que de recourir à l'intérim, un statut plus précaire. Mes saisonniers sont plus motivés et plus appliqués. »

QUELS MOYENS POUR « OPTIMISER LA GESTION DE VOS EMPLOIS SAISONNIERS » ?

RECRUTEMENT ET ACCOMPAGNEMENT

Lors du recrutement, cerner les profils des candidats vous permet d'adapter, dans la mesure du possible, les envies des salariés et leurs capacités physiques et intellectuelles aux postes qui leur conviennent le mieux. Prenez le temps de rencontrer vos saisonniers régulièrement durant leur contrat, afin d'avoir des retours d'expérience et d'évaluer leur travail. C'est un facteur de motivation, de reconnaissance et un moyen de les fidéliser.

ORGANISATION DU TEMPS DE TRAVAIL

L'élaboration du planning, durant les pics d'activité, vous permet de répondre à la demande, tout en informant au préalable vos salariés permanents. N'hésitez pas à adapter les contrats selon les profils et les besoins de votre activité : stages, CDD, annualisation du temps de travail. Le partage de main-d'œuvre, dans le cadre de regroupements d'employeurs, accorde une plus grande flexibilité à votre entreprise, tout en conciliant les exigences de stabilité des emplois. Par ailleurs, vous bénéficiez de la présence d'un salarié formé et compétent en période pleine.

INTÉGRATION

Afin de sensibiliser les saisonniers à votre culture d'entreprise, il apparaît important de les guider lors de leur arrivée. Une visite de l'entreprise et la présentation du personnel et de leur mission, permettent aux saisonniers de bien comprendre votre organisation. La distribution d'un livret d'accueil, dans lequel se trouve notamment le règlement intérieur et les règles de sécurité et d'hygiène, facilite également l'intégration. La formation, qui est une étape essentielle, permet une insertion rapide au sein de l'équipe. Elle peut se faire par le tutorat avec un salarié expérimenté.

CONDITIONS DE TRAVAIL

En veillant à l'ergonomie des postes de travail, en donnant des objectifs de rendements réalisables et en assurant des pauses régulières, vous réduisez la fatigue, le stress et l'absentéisme de vos saisonniers, tout en renforçant leur efficacité. Une charte-emploi saisonnier, qui lie le saisonnier et le dirigeant, est un moyen de formaliser vos engagements. Garantir de bonnes conditions de travail augmente la satisfaction et la motivation des saisonniers.

PBRH + : C'EST QUOI ? C'EST QUI ?

VOUS SOUHAITEZ FAIRE DE VOS RESSOURCES HUMAINES UN ATOUT CONCURRENTIEL DURABLE ?

Performance Bretagne Ressources Humaines Plus (PBRH+) vous aide à prendre en compte la dimension RH de votre entreprise pour améliorer sa compétitivité et assurer ainsi sa pérennité et son développement.

Plus de 470 PME bretonnes ont bénéficié du dispositif. Nos conseillers RH interviendront, pour vous apporter un appui dans le cadre d'un accompagnement collectif, en alternance avec des interventions individuelles dans votre entreprise, autour de thématiques communes à un groupe de plusieurs entreprises : recrutement, intégration, management, culture d'entreprise, organisation du travail, communication interne.

COMMENT Y PARTICIPER ?

Pour tout renseignement, contactez un conseiller de votre CCI ou joignez directement au 06 75 65 21 67 :

Patricia Diot Texier
Conseillère ressources humaines
pdiot-texier@ille-et-vilaine.cci.fr

Gisèle Kermarec
Conseillère ressources humaines
gisele.kermarec@bretagne-ouest.cci.bzh

Performance Bretagne Ressources Humaines Plus du réseau « Performance Bretagne» est une opération financée par le Conseil régional de Bretagne, l'Etat et l'Union Européenne. Elle est animée par la CCI de Bretagne en collaboration avec les CCI territoriales bretonnes et les organisations professionnelles ou interprofessionnelles. Elle bénéficie de l'appui du Crédit Mutuel de Bretagne , du groupe La Poste et d'experts en gestion des ressources humaines, partenaires de l'opération.

Région Bretagne

PBRH+ est cofinancée par l'Union européenne. L'Europe s'engage en Bretagne avec le Fonds européen de développement régional ou Fonds social européen

Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
PRÉFET DE LA RÉGION BRETAGNE

CCI BRETAGNE

Crédit Mutuel Arkéa

LE GROUPE LA POSTE

Performance *Bretagne*

Ressources humaines

14 QUESTIONS RESSOURCES HUMAINES

Comment concilier attentes de ses salariés et les objectifs de mon entreprise ?

LES PROBLÉMATIQUES DU DIRIGEANT

Vous souhaitez motiver et rendre plus performantes vos équipes ? Vous souhaitez donner envie et permettre à vos collaborateurs de se réaliser dans votre entreprise ?

COMMENT CONCILIER LES ATTENTES DES SALARIES ET OBJECTIFS DE L'ENTREPRISE ?

1 FIDÉLISER

Favorisez l'autonomie et la responsabilité de vos collaborateurs et faites-leur savoir personnellement que leurs résultats impactent les objectifs de votre entreprise. Vous fidéliserez ainsi les talents.

2 MOTIVER ET FORMER

Anticipez les attentes de vos salariés afin qu'ils s'épanouissent dans leur travail. Restez à leur écoute même si vous n'avez pas d'évolution de poste à proposer dans l'immédiat. Former est également un moyen efficace pour remotiver les équipes.

3 CRÉER LES BONNES CONDITIONS

Repérez les dégradations des conditions de travail ou les tensions entre les salariés afin d'y remédier au plus vite. Les nouveaux salariés sont également très attentifs à la convivialité sur le lieu de travail. L'image et la notoriété de votre entreprise représentent un argument important pour séduire les nouvelles compétences.

4 RÉCOMPENSEZ L'AMÉLIORATION

Organisez des séances de «remue-méninges», pour recueillir de nouvelles idées et des suggestions. Vous améliorez l'image de l'entreprise en soulignant le dynamisme, l'innovation et la créativité de vos collaborateurs.

TÉMOIGNAGES

DE CHEFS D'ENTREPRISE ACCOMPAGNÉS PAR PBRH

LES TALENTS DE MON ENTREPRISE

« Une de mes salariés assurait la relecture de documents avant impression. J'ai su qu'elle avait travaillé dans l'impression d'ouvrages. Nous en avons discuté ensemble et aujourd'hui, grâce à cette compétence supplémentaire, notre activité s'est diversifiée. »

SAVOIR ÉCOUTER

« Lors d'un entretien annuel, une salariée m'a avoué aspirer à un poste d'assistante de direction, alors qu'elle était informaticienne. Trois ans plus tard, lors d'un changement organisationnel, j'ai fait en sorte qu'elle puisse changer de métier. »

LA RECONNAISSANCE AU TRAVAIL

« Je suis allé voir un chantier et je me suis promené seul sur le site. Un salarié croyant que j'étais déjà parti a dit à son collègue : « Le patron est déjà parti ? Il n'est même pas venu voir mon travail ! » Ma présence était attendue... »

EQUILIBRE VIE PROFESSIONNELLE ET FAMILIALE

« Notre métier de service demande une forte implication. Lorsqu'un salarié fait une demande de temps partiel, je l'accepte. Ainsi, mes collaborateurs ont du temps pour leur famille et leur motivation reste très forte au travail. »

PBRH+ - Mars 2012

QUELS MOYENS POUR « CONCILIER ATTENTES DE MES SALARIÉS ET OBJECTIFS DE MON ENTREPRISE » ?

DÉFINIR UNE POLITIQUE D'ENTREPRISE

Instaurez des habitudes pour faire coïncider les aspirations des salariés avec votre stratégie. Vos salariés doivent être à l'aise dans leur travail et impliqués dans la vie de l'entreprise pour se sentir valorisés et écoutés. Pour cela, cherchez à améliorer les conditions de travail. Assurez-vous de répondre, dans la mesure du possible, aux demandes des salariés. Communiquez, même quand les choses vont mal ou en cas de changement organisationnel. Soyez respectueux et reconnaissant des efforts de vos salariés et félicitez-les quand tout va bien. C'est un investissement rentable à moyen terme.

SE RENDRE DISPONIBLE ET ÊTRE À L'ÉCOUTE

Accordez vous du temps chaque semaine pour rencontrer vos salariés pour vous informer de leur travail, voire de leurs difficultés. Montrez que vous attachez de l'importance à leurs attentes. Le dialogue est crucial afin de comprendre leurs aspirations et créer une relation de confiance. Pour sonder les évolutions ou les modifications souhaitées par chaque salarié, élaborez un questionnaire en leur demandant par exemple leurs idées pour aménager leur poste de travail ?

MANAGEMENT DE PROXIMITÉ

Communiquez régulièrement sur les objectifs de votre entreprise. Vos collaborateurs sont capables de comprendre vos décisions, de vivre avec vous les succès ou les difficultés rencontrées. Les réunions hebdomadaires des équipes permettent les échanges entre salariés. Assurez-vous que la parole soit libre pour renforcer l'interactivité lors de ces rencontres. Mettez l'accent sur l'esprit d'équipe et développez la prise de décision collective. Les moments de convivialité sont également un moyen d'échanger.

ENTRETIEN DE PROGRÈS

L'entretien permet de faire un bilan de l'année avec le salarié et de préparer l'année à venir. Interrogez-le sur ses perspectives de manière précise : Comment vous voyez-vous dans 1, 3 et 5 ans ? Quelles compétences souhaitez-vous acquérir ? Proposez si besoin une formation ou un tutorat en lien avec l'évolution de votre activité.

PBRH + : C'EST QUOI ? C'EST QUI ?

VOUS SOUHAITEZ FAIRE DE VOS RESSOURCES HUMAINES UN ATOUT CONCURRENTIEL DURABLE ?

Performance Bretagne Ressources Humaines Plus (PBRH+) vous aide à prendre en compte la dimension RH de votre entreprise pour améliorer sa compétitivité et assurer ainsi sa pérennité et son développement.

Plus de 470 PME bretonnes ont bénéficié du dispositif. Nos conseillers RH interviendront, pour vous apporter un appui dans le cadre d'un accompagnement collectif, en alternance avec des interventions individuelles dans votre entreprise, autour de thématiques communes à un groupe de plusieurs entreprises : recrutement, intégration, management, culture d'entreprise, organisation du travail, communication interne.

COMMENT Y PARTICIPER ?

Pour tout renseignement, contactez un conseiller de votre CCI ou joignez directement au 06 75 65 21 67 :

Patricia Diot Texier
Conseillère ressources humaines
pdiot-texier@ille-et-vilaine.cci.fr

Gisèle Kermarec
Conseillère ressources humaines
gisele.kermarec@bretagne-ouest.cci.bzh

Performance Bretagne Ressources Humaines Plus du réseau « Performance Bretagne» est une opération financée par le Conseil régional de Bretagne, l'Etat et l'Union Européenne. Elle est animée par la CCI de Bretagne en collaboration avec les CCI territoriales bretonnes et les organisations professionnelles ou interprofessionnelles. Elle bénéficie de l'appui du Crédit Mutuel de Bretagne , du groupe La Poste et d'experts en gestion des ressources humaines, partenaires de l'opération.

PBRH+ est cofinancée par l'Union européenne. L'Europe s'engage en Bretagne avec le Fonds européen de développement régional ou Fonds social européen

Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
PRÉFET DE LA RÉGION BRETAGNE

Crédit Mutuel Arkéa

Performance *Bretagne*

Ressources humaines

15 QUESTIONS RESSOURCES HUMAINES

Comment manager le changement dans mon entreprise ?

LES PROBLÉMATIQUES DU DIRIGEANT

Vous allez réorganiser votre entreprise, comment gérer ce changement avec vos équipes ? Vous changez vos équipements ? Votre entreprise déménage ?

EN QUOI « MANAGER LE CHANGEMENT» PEUT FACILITER CES TRANSITIONS ?

1 FAIRE ADHERER

Soyez à l'écoute de vos salariés. Expliquez-leur le bien-fondé de votre nouvelle stratégie. Vous vaincrez ainsi les résistances aux changements. Amenez chaque collaborateur à être acteur de sa propre évolution.

2 COMPÉTENCES EXTERNES ET INTERNES

Vous pouvez également faire appel à un conseil extérieur à votre entreprise. Ce spécialiste externe sera plus écouté car il est neutre. Si son expertise est reconnue sur le marché, l'évolution proposée sera d'autant mieux suivie. De même, en interne, suscitez la prise d'initiative de vos collaborateurs sur votre projet.

3 ACCOMPAGNER LE CHANGEMENT

La communication interne est un élément important de cohésion. Elle nécessite une démarche cohérente et structurée (objectifs, choix, moyens et mesure des résultats). Laissez s'exprimer vos collaborateurs face à ces changements d'organisation.

4 IMPLIQUER SES COLLABORATEURS

La conduite du changement demande méthode et gestion dans le temps. Il est important de formaliser et de planifier certaines tâches afin de suivre leur évolution et de veiller au respect des coûts et des délais impartis. N'hésitez pas à maintenir une relation durable de qualité avec vos collaborateurs pour favoriser un climat de confiance et une meilleure gestion de votre projet.

TÉMOIGNAGES

DE CHEFS D'ENTREPRISE ACCOMPAGNÉS PAR PBRH

FORMER

« Je viens d'installer un tout nouveau logiciel. Nos collaboratrices ont bénéficié d'une formation et peuvent contacter à tout moment un service de téléassistance. L'adaptation s'est faite en douceur ».

VÉCUS DIFFÉRENTS

« J'ai promu un peintre chef d'équipe qui aujourd'hui regrette cette évolution. Il subit des critiques de ses collègues qui le voient désormais comme un salarié passé « de l'autre côté ». J'aurais dû prendre le temps d'expliquer aux équipes le pourquoi de cette promotion »

COMMUNIQUER

« J'ai créé un poste de responsable RH avant d'en informer mes salariés. Cela a suscité inquiétude et méfiance de leur part. J'ai dû les rassurer en leur expliquant davantage le rôle et les missions de ce responsable. »

INITIATIVES ET IMPLICATION

« Nous avons mis en place une boîte à idées qui permet aux salariés de faire des propositions et suggestions sur leurs postes de travail ou leurs missions. Ils apprécient cette initiative qui leur permet d'être force de proposition. »

PBRH+ - Avril 2012

QUELS MOYENS POUR « MANAGER LE CHANGEMENT DANS MON ENTREPRISE » ?

DÉFINITION DU PROJET

En cohérence avec votre stratégie, inscrivez le changement dans le cadre d'un projet. Présentez-le à vos salariés dans le détail en expliquant la nécessité du changement, les méthodes utilisées, les objectifs à atteindre. Fixez un planning et déterminez la nouvelle organisation qui en découle. Afin de mobiliser et de canaliser les efforts de vos équipes, donnez du sens au projet en lien avec l'avenir de votre activité. Enfin, faites un bilan pour montrer les avancées obtenues.

MANAGEMENT PARTICIPATIF

Soyez à l'écoute de vos salariés. L'objectif est de faire porter le projet par l'ensemble du personnel en formant une équipe soudée. Associez votre encadrement intermédiaire car il est appelé à tenir un rôle stratégique dans la mise en œuvre des changements organisationnels de votre entreprise. Faites participer les salariés à l'élaboration et sa mise en œuvre du projet afin de lever les obstacles au changement, sans pour autant vous focaliser sur les personnes qui vous semblent réticentes.

COMMUNICATION

Favorisez une information transparente, continue et directe : des réunions régulières, tout au long du processus, permettent de rendre compte de l'avancée du projet et de constater d'éventuels dysfonctionnements afin d'y remédier. Préférez la communication orale : le parlé vrai est décisif. En étant sincère et crédible, vous suscitez la confiance des salariés et en répondant à leur question, vous les rassurez.

CULTURE ENTREPRISE

Construisez une culture dans laquelle le changement est un processus permanent et participatif avec pour objectif de faire toujours mieux. Ecoutez les avis de chacun, n'hésitez pas à remettre en cause les méthodes choisies, si elles ne fonctionnent pas. Incitez vos salariés à prendre des initiatives pour faire face au changement, cela les aidera à adhérer au projet.

PBRH + : C'EST QUOI ? C'EST QUI ?

VOUS SOUHAITEZ FAIRE DE VOS RESSOURCES HUMAINES UN ATOUT CONCURRENTIEL DURABLE ?

Performance Bretagne Ressources Humaines Plus (PBRH+) vous aide à prendre en compte la dimension RH de votre entreprise pour améliorer sa compétitivité et assurer ainsi sa pérennité et son développement.

Plus de 470 PME bretonnes ont bénéficié du dispositif. Nos conseillers RH interviendront, pour vous apporter un appui dans le cadre d'un accompagnement collectif, en alternance avec des interventions individuelles dans votre entreprise, autour de thématiques communes à un groupe de plusieurs entreprises : recrutement, intégration, management, culture d'entreprise, organisation du travail, communication interne.

COMMENT Y PARTICIPER ?

Pour tout renseignement, contactez un conseiller de votre CCI ou joignez directement au 06 75 65 21 67 :

Patricia Diot Texier
Conseillère ressources humaines
pdiot-texier@ille-et-vilaine.cci.fr

Gisèle Kermarec
Conseillère ressources humaines
gisele.kermarec@bretagne-ouest.cci.bzh

Performance Bretagne Ressources Humaines Plus du réseau « Performance Bretagne» est une opération financée par le Conseil régional de Bretagne, l'Etat et l'Union Européenne. Elle est animée par la CCI de Bretagne en collaboration avec les CCI territoriales bretonnes et les organisations professionnelles ou interprofessionnelles. Elle bénéficie de l'appui du Crédit Mutuel de Bretagne , du groupe La Poste et d'experts en gestion des ressources humaines, partenaires de l'opération.

Région Bretagne

PBRH+ est cofinancée par l'Union européenne. L'Europe s'engage en Bretagne avec le Fonds européen de développement régional ou Fonds social européen

Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
PRÉFET DE LA RÉGION BRETAGNE

CCI BRETAGNE

Crédit Mutuel Arkéa

LE GROUPE LA POSTE

Performance *Bretagne*

Ressources humaines

16 QUESTIONS RESSOURCES HUMAINES

Comment manager vos équipes intergénérationnelles ?

LES PROBLÉMATIQUES DU DIRIGEANT

Vos équipes regroupent des collaborateurs d'âges divers et vous souhaitez favoriser la mixité de vos équipes ? Vous voulez les faire travailler ensemble autour d'un projet commun ?

EN QUOI FAVORISER CES RELATIONS REND MON ENTREPRISE PLUS EFFICACE ?

1 COMPRÉHENSION MUTUELLE

Selon leur âge, vos collaborateurs auront une approche différente du monde de l'entreprise. Leurs attentes ne seront pas les mêmes (reconnaissance, motivation, implication, …). Pour bien manager vos équipes, il est important de bien les comprendre.

2 CONTINUITÉ DES SAVOIR-FAIRE

En misant sur le tutorat, vous favorisez le transfert des compétences vers les nouveaux arrivants. L'échange peut également être à double sens car les jeunes collaborateurs ont des compétences sur les nouvelles technologies par exemple.

3 SORTIR DES STÉRÉOTYPES

Adoptez des modes de management adaptés à vos équipes (jeunes, quadras, séniors). Ne focalisez pas sur les faiblesses de chaque génération. Tirez parti de leurs atouts respectifs. Ce comportement managérial sera gage de réussite et vous fidéliserez toutes les générations de votre entreprise.

4 CONSTRUIRE VOS ÉQUIPES

Evitez de cloisonner vos collaborateurs en fonction de leur âge. Créer des strates générationnelles ne peut que pénaliser à terme votre entreprise. Faites les travailler ensemble, sur un projet commun pour renforcer la cohésion de vos équipes.

TÉMOIGNAGES

DE CHEFS D'ENTREPRISE ACCOMPAGNÉS PAR PBRH

ATTENTES DES NOUVELLES GÉNÉRATIONS

«Les jeunes recherchent le donnant-donnant, ce qui est un atout. C'est pourquoi je suis clair dès l'embauche sur les possibilités de promotion et d'évolution des salariés en interne.»

DIFFICULTÉ À SE COMPRENDRE

«Lors d'un recrutement, il n'est pas rare qu'un candidat me parle d'emblée des congés et jours de RTT. Les jeunes mettent clairement l'accent sur leur vie privée. Moi quand j'ai commencé, j'ai sacrifiée un peu ma vie personnelle… et j'ai du mal à m'adapter à ces nouveaux comportements.»

DÉVELOPPER LE TUTORAT

«Après le départ d'une salariée détenant un savoir-faire spécifique, ses collègues ont exprimé le regret de ne pas avoir été formés par cette personne. Je n'avais pas pensé au tutorat et je le regrette car j'ai perdu ses compétences techniques.»

DIVERSITÉ DES ÉQUIPES

«Les salariés, présents depuis la création de l'entreprise se montraient peu communicatifs. Sans aller jusqu'à former un clan, ils étaient plutôt durs avec les nouveaux. Cette méfiance spontanée des uns vis-à-vis des autres s'estompe progressivement car ils ont appris à se connaître et à travailler ensemble.»

PBRH+ - Mai 2012

QUELS MOYENS POUR « MANAGER VOS ÉQUIPES INTERGÉNÉRATIONNELLES » ?

CULTURE D'ENTREPRISE

Faites évoluer votre culture d'entreprise : l'objectif est de créer des liens entre toutes les générations pour favoriser la compréhension et le respect des uns envers les autres, malgré des perceptions différentes du travail. Facilitez les rencontres entre vos salariés quel que soit leur âge (repas festif...). Vous favoriserez l'entraide entre seniors et juniors : les uns détenant un savoir-faire acquis sur le long terme, les autres détenant de nouvelles méthodes. Améliorez l'intégration des jeunes en les faisant accompagner par des seniors. Fédérez-les autour d'un projet commun, vous donnerez ainsi du sens à la collaboration de toutes les générations et vous leur démontrerez comment ils peuvent travailler ensemble de manière efficace et innovante. Définissez le rôle de chacun (fiches de poste).

COMMUNICATION INTERNE

Luttez contre les stéréotypes véhiculés par les uns et les autres en montrant que chacun dispose de qualités et de compétences essentielles à l'entreprise. Valorisez les atouts de chacun.

L'objectif est de montrer que, tous ensemble, ils sont plus performants et innovants. Communiquez sur les projets qu'ils réalisent ensemble (sur les tableaux d'affichage par exemple). Soulignez l'importance de la coopération entre toutes les générations dans le livret d'accueil.

TRANSFERT DES EXPÉRIENCES

Optimisez vos ressources internes et vos talents afin de conserver toutes vos compétences et vos savoir-faire. Anticipez les départs en réalisant un état des lieux de vos compétences internes. Instaurez un système de formation interne en favorisant le tutorat volontaire pour faciliter le transfert des compétences et des savoir-faire (senior-junior ou junior-senior).

MANAGEMENT ADAPTE

Assurez-vous de répondre aux aspirations de chacun même si elles sont différentes. C'est l'entretien d'embauche et l'entretien annuel qui vous permettent d'en prendre la mesure et d'agir en conséquence. Tout en assurant l'équité, vous adaptez votre management aux salariés concernés.

PBRH + : C'EST QUOI ? C'EST QUI ?

VOUS SOUHAITEZ FAIRE DE VOS RESSOURCES HUMAINES UN ATOUT CONCURRENTIEL DURABLE ?

Performance Bretagne Ressources Humaines Plus (PBRH+) vous aide à prendre en compte la dimension RH de votre entreprise pour améliorer sa compétitivité et assurer ainsi sa pérennité et son développement.

Plus de 470 PME bretonnes ont bénéficié du dispositif. Nos conseillers RH interviendront, pour vous apporter un appui dans le cadre d'un accompagnement collectif, en alternance avec des interventions individuelles dans votre entreprise, autour de thématiques communes à un groupe de plusieurs entreprises : recrutement, intégration, management, culture d'entreprise, organisation du travail, communication interne.

COMMENT Y PARTICIPER ?

Pour tout renseignement, contactez un conseiller de votre CCI ou joignez directement au 06 75 65 21 67 :

Patricia Diot Texier
Conseillère ressources humaines
pdiot-texier@ille-et-vilaine.cci.fr

Gisèle Kermarec
Conseillère ressources humaines
gisele.kermarec@bretagne-ouest.cci.bzh

Performance Bretagne Ressources Humaines Plus du réseau « Performance Bretagne» est une opération financée par le Conseil régional de Bretagne, l'Etat et l'Union Européenne. Elle est animée par la CCI de Bretagne en collaboration avec les CCI territoriales bretonnes et les organisations professionnelles ou interprofessionnelles. Elle bénéficie de l'appui du Crédit Mutuel de Bretagne , du groupe La Poste et d'experts en gestion des ressources humaines, partenaires de l'opération.

Région Bretagne

PBRH+ est cofinancée par l'Union européenne. L'Europe s'engage en Bretagne avec le Fonds européen de développement régional ou Fonds social européen

Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
PRÉFET DE LA RÉGION BRETAGNE

CCI BRETAGNE

Crédit Mutuel Arkéa

LE GROUPE LA POSTE

Performance *Bretagne*

Ressources humaines

17 QUESTIONS RESSOURCES HUMAINES

Comment développer votre culture d'entreprise ?

LES PROBLÉMATIQUES DU DIRIGEANT

Vous souhaitez consolider le sentiment d'appartenance de vos salariés ? Vous voulez véhiculer une image cohérente avec vos objectifs ? Vous désirez faire reconnaître vos valeurs ?

EN QUOI DÉVELOPPER UNE CULTURE D'ENTREPRISE REND VOTRE ACTIVITÉ PLUS PERFORMANTE ?

1 DÉVELOPPER LE SENTIMENT D'APPARTENANCE

La culture d'entreprise est le partage d'une histoire et de valeurs communes avec vos collaborateurs (l'identité collective), elle permet de les fidéliser et favorise une bonne ambiance de travail.

2 MOTIVER EN COMMUNIQUANT

Une culture d'entreprise cohérente avec vos objectifs d'entreprise motive vos collaborateurs. La communication de vos valeurs, par l'organisation de réunions collectives, de moments conviviaux, permet de valoriser un projet et d'encourager vos salariés qui se sentiront intégrés dans votre stratégie.

3 ATTIRER DE FUTURS COLLABORATEURS

La culture d'entreprise joue un rôle dans les recrutements. Elle permet aux futurs collaborateurs de se reconnaître dans ce que vous présentez comme votre identité. Faites la vivre en fonction de vos recrutements et des nouvelles générations que vous intégrez.

4 PÉRENNISER VOTRE CLIENTÈLE

La culture d'entreprise véhicule une image aux clients. Une société dont la culture est cohérente avec son activité favorise la confiance de sa clientèle.

TÉMOIGNAGES

DE CHEFS D'ENTREPRISE ACCOMPAGNÉS PAR PBRH

UN JOURNAL D'ENTREPRISE

«Sur notre site internet, nous publions notre journal d'entreprise une fois par semaine. La parution est très attendue car nos salariés sont dans plusieurs villes de France et à l'étranger. Cela crée un réel sentiment d'appartenance à un groupe.»

UN DÉJEUNER FESTIF

«Régulièrement, nous organisons des repas suite à la réussite d'un projet. Les salariés sont contents de se retrouver et manger ensemble dans un contexte festif et décontracté. Cela renforce les liens entre les salariés.»

UNE OUVERTURE DANS LE CHOIX DE MES COLLABORATEURS

«Dans mon recrutement, je suis attentive à la mixité de mes équipes. Je veux que mes collaborateurs comprennent cette démarche.»

LE RESPECT DES DÉLAIS POUR LES CLIENTS

«Dans mon entreprise, j'ai instauré une obligation de ponctualité et de respect des échéances. Cela a permis de développer la confiance de nos clients et de trouver des prospects.»

PBRH+ - Juin 2012

QUELS MOYENS POUR « DÉVELOPPER UNE CULTURE D'ENTREPRISE » ?

COMMUNIQUER À L'AIDE DE REPÈRES

La culture d'entreprise doit être communiquée. Mettez en place des repères dans lesquels les collaborateurs pourront se retrouver. Cela peut se traduire par un logo, un code vestimentaire ou un comportement, un langage. Ces symboles transmettront l'expression de votre culture à vos collaborateurs et à vos clients.

LA TRANSPARENCE DE LA CULTURE D'ENTREPRISE

La culture d'entreprise doit être transparente. Les valeurs sociales, morales et sociétales de votre entreprise peuvent être matérialisées par la rédaction d'une charte, d'un code éthique, d'un règlement intérieur. La mise en place du site internet de votre société contribue à l'expression de vos valeurs. Un journal d'entreprise permet de rappeler l'histoire de votre entreprise et de mettre en avant vos méthodes de travail.

MANIFESTER SA CULTURE

La culture d'entreprise doit être vivante. Faites-la vivre en réunissant vos salariés à certaines occasions. Il est important qu'ils se rencontrent pour apprendre à se connaître dans un contexte autre pour pouvoir mieux travailler ensemble par la suite. Organisez des événements qui ponctuent la vie de votre entreprise, après la réussite d'un projet ou après la naissance d'un enfant par exemple. En fédérant vos salariés, en dehors du cadre du travail, vous renforcerez les liens entre eux.

ADAPTER LA CULTURE

La culture d'entreprise n'est pas figée. Prenez-la en compte dans votre management pour assurer le lien entre le fonctionnement de votre entreprise et vos valeurs. C'est une ligne de conduite. Les points forts de votre culture doivent rester, mais ils peuvent être adaptés en fonction des nouveaux objectifs ou des différents projets tels que le recrutement de nouveaux collaborateurs. Prenez du recul pour vous assurer de la cohérence de vos décisions avec votre activité et les valeurs que vous souhaitez véhiculer.

PBRH + : C'EST QUOI ? C'EST QUI ?

VOUS SOUHAITEZ FAIRE DE VOS RESSOURCES HUMAINES UN ATOUT CONCURRENTIEL DURABLE ?

Performance Bretagne Ressources Humaines Plus (PBRH+) vous aide à prendre en compte la dimension RH de votre entreprise pour améliorer sa compétitivité et assurer ainsi sa pérennité et son développement.

Plus de 470 PME bretonnes ont bénéficié du dispositif. Nos conseillers RH interviendront, pour vous apporter un appui dans le cadre d'un accompagnement collectif, en alternance avec des interventions individuelles dans votre entreprise, autour de thématiques communes à un groupe de plusieurs entreprises : recrutement, intégration, management, culture d'entreprise, organisation du travail, communication interne.

COMMENT Y PARTICIPER ?

Pour tout renseignement, contactez un conseiller de votre CCI ou joignez directement au 06 75 65 21 67 :

Patricia Diot Texier
Conseillère ressources humaines
pdiot-texier@ille-et-vilaine.cci.fr

Gisèle Kermarec
Conseillère ressources humaines
gisele.kermarec@bretagne-ouest.cci.bzh

Performance Bretagne Ressources Humaines Plus du réseau « Performance Bretagne» est une opération financée par le Conseil régional de Bretagne, l'Etat et l'Union Européenne. Elle est animée par la CCI de Bretagne en collaboration avec les CCI territoriales bretonnes et les organisations professionnelles ou interprofessionnelles. Elle bénéficie de l'appui du Crédit Mutuel de Bretagne , du groupe La Poste et d'experts en gestion des ressources humaines, partenaires de l'opération.

Région Bretagne

PBRH+ est cofinancée par l'Union européenne. L'Europe s'engage en Bretagne avec le Fonds européen de développement régional ou Fonds social européen

Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
PRÉFET DE LA RÉGION BRETAGNE

CCI BRETAGNE

Crédit Mutuel Arkéa

LE GROUPE LA POSTE

Performance *Bretagne*

Ressources humaines

18 QUESTIONS RESSOURCES HUMAINES

Comment mettre ma politique de rémunération au service de ma stratégie d'entreprise ?

LES PROBLÉMATIQUES DU DIRIGEANT

Vous voulez attirer de nouveaux collaborateurs avec des salaires intéressants sans mettre en péril votre équilibre économique ? Vous souhaitez motiver ou récompenser vos salariés financièrement ?

EN QUOI BÂTIR UNE STRATÉGIE DE RÉMUNÉRATION REND VOTRE ENTREPRISE PLUS EFFICACE ?

1 ETRE COHÉRENT

Votre politique de rémunération doit être cohérente avec vos objectifs. C'est un arbitrage entre vos impératifs économiques et les attentes exprimées par vos collaborateurs. Une politique équilibrée est un facteur de compétitivité.

2 RESPECTER L'ÉQUILIBRE ÉCONOMIQUE

La politique de rémunération permet de conserver la stabilité économique de votre entreprise. Des salaires trop élevés peuvent fragiliser sa compétitivité. Trop faibles, ils vous empêcheront d'attirer de nouveaux collaborateurs voire de conserver ceux en poste.

3 ATTIRER ET IMPLIQUER LES COLLABORATEURS

Le système de rémunération est un levier de motivation. En utilisant des moyens tels que l'intéressement ou la prime de résultat individuel, vous impliquerez mieux vos salariés dans la performance de l'entreprise.

4 PRÉSERVER UNE AMBIANCE DE TRAVAIL

Des salaires différents pour un même métier peuvent être une source de conflit. Une rémunération juste et équitable favorise une bonne ambiance de travail.

TÉMOIGNAGES

DE CHEFS D'ENTREPRISE ACCOMPAGNÉS PAR PBRH

DES DIFFICULTÉS LORS D'UNE REPRISE

« Lorsque j'ai acheté mon entreprise, les salaires de mes collaborateurs étaient supérieurs à la moyenne du secteur. Ma société avait des problèmes de compétitivité. J'ai adapté ma stratégie en instaurant de la polyvalence. »

CONSERVER LES TALENTS

« Au cours d'un entretien professionnel, une collaboratrice m'informe qu'elle envisage de quitter la société. Je l'avais formé. La concurrence pouvait lui offrir un salaire plus attractif. Nous avons renégocié sa rémunération pour conserver son expérience. »

AUGMENTER LA PRODUCTIVITÉ

« Dans mon magasin, je n'avais pas les moyens d'augmenter le salaire de mes vendeuses. J'ai instauré un intéressement aux bénéfices. Depuis, elles se sont plus impliquées dans le fonctionnement de la boutique. »

COMMUNIQUER SA POLITIQUE

« J'avais mis en place un système de prime de résultat individuel sans avoir communiqué sur les indicateurs de performance. Des conflits sont rapidement apparus. J'ai réuni mes salariés pour leur expliquer mon choix de rémunération. Les tensions ont disparu. »

PBRH+ - Septembre 2012

QUELS MOYENS POUR BÂTIR VOTRE STRATÉGIE DE RÉMUNÉRATION ?

DÉFINIR LE RÔLE DE VOTRE POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION

En premier lieu, définissez l'objectif recherché par votre politique salariale. Souhaitez-vous développer votre activité ? Avez-vous besoin de motiver vos collaborateurs ? Voulez-vous attirer de nouvelles compétences ? Effectuez un arbitrage entre les impératifs économiques de votre entreprise et les besoins de vos salariés. N'hésitez pas à vous informer sur le cadre réglementaire de l'établissement des rémunérations. L'égalité professionnelle et la rémunération des compétences doivent être prises en compte.

UNE RÉMUNÉRATION FIXE

Établissez une rémunération fixe pour vos salariés. Référez-vous à votre convention collective ou vos accords de branche pour connaitre les salaires minimum obligatoires. Évaluez vos collaborateurs selon leurs responsabilités, leur ancienneté, leur niveau de qualification, l'étendue de leur mission... Reportez-vous à la fiche emploi. Il est important de communiquer à tous vos collaborateurs vos choix de rémunération afin de désamorcer tout risque de tensions ou de jalousies.

LES COMPLÉMENTS DE SALAIRE

Mettez en place des compléments de rémunération qui évoluent en fonction des résultats de l'entreprise tel que l'intéressement. Motivez vos collaborateurs par des primes de résultats individuels. Communiquez sur les indicateurs de performance lors des entretiens (recrutement, entretien professionnel). Intéressez également les salariés par des avantages en nature : tickets restaurant, de transport...

NÉGOCIER LES RÉMUNÉRATIONS

Faites évoluer les rémunérations dans le temps. Votre système salarial doit s'adapter à l'évolution de votre entreprise. Favorisez le dialogue social afin de mieux comprendre les attentes de vos salariés. La rémunération n'est pas le seul levier de motivation pour vos collaborateurs. Ayez également recours à la formation ou à la mise en place d'objectifs individuels transparents, réalisables et ambitieux.

PBRH + : C'EST QUOI ? C'EST QUI ?

VOUS SOUHAITEZ FAIRE DE VOS RESSOURCES HUMAINES UN ATOUT CONCURRENTIEL DURABLE ?

Performance Bretagne Ressources Humaines Plus (PBRH+) vous aide à prendre en compte la dimension RH de votre entreprise pour améliorer sa compétitivité et assurer ainsi sa pérennité et son développement.

Plus de 470 PME bretonnes ont bénéficié du dispositif. Nos conseillers RH interviendront, pour vous apporter un appui dans le cadre d'un accompagnement collectif, en alternance avec des interventions individuelles dans votre entreprise, autour de thématiques communes à un groupe de plusieurs entreprises : recrutement, intégration, management, culture d'entreprise, organisation du travail, communication interne.

COMMENT Y PARTICIPER ?

Pour tout renseignement, contactez un conseiller de votre CCI ou joignez directement au 06 75 65 21 67 :

Patricia Diot Texier
Conseillère ressources humaines
pdiot-texier@ille-et-vilaine.cci.fr

Gisèle Kermarec
Conseillère ressources humaines
gisele.kermarec@bretagne-ouest.cci.bzh

Performance Bretagne Ressources Humaines Plus du réseau « Performance Bretagne» est une opération financée par le Conseil régional de Bretagne, l'Etat et l'Union Européenne. Elle est animée par la CCI de Bretagne en collaboration avec les CCI territoriales bretonnes et les organisations professionnelles ou interprofessionnelles. Elle bénéficie de l'appui du Crédit Mutuel de Bretagne , du groupe La Poste et d'experts en gestion des ressources humaines, partenaires de l'opération.

Région Bretagne

PBRH+ est cofinancée par l'Union européenne. L'Europe s'engage en Bretagne avec le Fonds européen de développement régional ou Fonds social européen

Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
PRÉFET DE LA RÉGION BRETAGNE

CCI BRETAGNE

Crédit Mutuel Arkéa

LE GROUPE LA POSTE

Performance *Bretagne*

Ressources humaines

19 QUESTIONS RESSOURCES HUMAINES

Comment faire de la formation un levier pour la performance de mon entreprise ?

LES PROBLÉMATIQUES DU DIRIGEANT

Vous souhaitez développer les compétences de vos collaborateurs pour qu'ils s'adaptent aux évolutions de votre entreprise ?

EN QUOI « DÉVELOPPER LA FORMATION DANS MON ENTREPRISE » LA REND PLUS EFFICACE ?

1 DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES

La formation vous aide à gagner en compétitivité. Elle fait progresser les compétences de vos salariés tout au long de leur vie professionnelle. Elle leur permet de s'adapter aux besoins et aux objectifs de votre entreprise.

2 ADAPTER LES COMPÉTENCES

La formation ajuste les compétences de vos collaborateurs aux évolutions de leur métier. Elle permet également de former vos nouveaux salariés pour qu'ils soient rapidement opérationnels.

3 RESPONSABILISER VOTRE PERSONNEL

Grâce à la formation, vous responsabilisez vos collaborateurs qui gagnent en confiance et en autonomie. D'autre part, plus un salarié est formé, plus il est motivé : il acquiert les capacités nécessaires pour répondre à vos objectifs.

4 PRÉVENIR LES RISQUES

La formation est un outil de prévention. Elle permet de sensibiliser vos salariés à leur environnement de travail. En les informant sur les dangers liés à leur activité et les procédures à suivre, vous contribuez à diminuer les risques d'accident du travail.

TÉMOIGNAGES

DE CHEFS D'ENTREPRISE ACCOMPAGNÉS PAR PBRH

ATTIRER UNE NOUVELLE CLIENTÈLE

« Dans mon garage, nous étions essentiellement qualifiés en mécanique générale. Voulant attirer une nouvelle clientèle dont les véhicules sont dotés d'électronique embarquée, nous nous sommes formés pour développer nos compétences en la matière. »

FORMER AU MÉTIER

« J'ai recruté une vendeuse ayant de bonnes qualités relationnelles. Elle manquait cependant d'aisance au téléphone avec les clients. Je l'ai formée pour lui permettre d'être plus efficace dans son poste. »

SE LIBÉRER DU TEMPS

« Désirant me consacrer pleinement à mes fonctions de dirigeant, j'ai formé mon commercial pour qu'il soit plus autonome. Ainsi, j'ai pu utiliser mon temps initialement prévu aux actions commerciales pour ma mission de chef d'entreprise. »

DIMINUER LES ACCIDENTS DU TRAVAIL

« A la suite d'accidents bénins dans mon entreprise, j'ai mis en place une formation pour sensibiliser mes collaboratrices à la sécurité. Elles ont pris conscience qu'un comportement adapté pouvait réduire les risques auxquels elles sont confrontées. »

PBRH+ - Octobre 2012

QUELS MOYENS POUR « DÉVELOPPER LA FORMATION DANS MON ENTREPRISE » ?

DÉCRIRE LE POSTE

En premier lieu, élaborez des fiches de poste. Déterminez l'état actuel des emplois de votre société. Décrivez les missions et objectifs de chaque poste. Ainsi, vous identifierez les compétences nécessaires, c'est-à-dire les savoirs, savoir-faire et savoir-être que vos collaborateurs doivent posséder pour être plus performant dans leur fonction.

MESURER LES ÉCARTS AVEC LES COMPÉTENCES EXISTANTES

Evaluez les compétences professionnelles de votre collaborateur. Comparez-les avec celles que vous avez définies pour le poste qu'il occupe. Ayez notamment recours aux entretiens annuels pour apprécier les aptitudes de votre salarié à agir en situation de travail par rapport à vos attentes sur sa fonction. Invitez-le à exprimer ses besoins professionnels et ce sur quoi il peut progresser. Vous décèlerez ainsi ses besoins en formation.

DÉFINIR LES ÉVOLUTIONS NÉCESSAIRES DES COMPÉTENCES DU POSTE

Ensuite, définissez les compétences que vous voulez faire évoluer en vue d'atteindre vos objectifs. La nécessité de faire évoluer un emploi peut résulter du projet que vous avez pour votre entreprise, de l'évolution du métier visé, de problèmes ou dysfonctionnements courants ou d'une évolution professionnelle.

ELABORER LE PLAN DE FORMATION

Enfin, construisez un plan de formation pour réduire les écarts entre les compétences existantes et celles requises pour cet emploi. Organisez et planifiez des actions de formation visant à assurer l'adaptation du salarié à son travail ou le développement de ses compétences. Votre plan de formation a pour finalité de répondre aux besoins que vous avez pu déceler afin d'atteindre les objectifs fixés pour votre entreprise.

PBRH + : C'EST QUOI ? C'EST QUI ?

VOUS SOUHAITEZ FAIRE DE VOS RESSOURCES HUMAINES UN ATOUT CONCURRENTIEL DURABLE ?

Performance Bretagne Ressources Humaines Plus (PBRH+) vous aide à prendre en compte la dimension RH de votre entreprise pour améliorer sa compétitivité et assurer ainsi sa pérennité et son développement.

Plus de 500 PME bretonnes ont bénéficié du dispositif. Nos conseillers RH interviendront, pour vous apporter un appui dans le cadre d'un accompagnement collectif, en alternance avec des interventions individuelles dans votre entreprise, autour de thématiques communes à un groupe de plusieurs entreprises : recrutement, intégration, management, culture d'entreprise, organisation du travail, communication interne.

COMMENT Y PARTICIPER ?

Pour tout renseignement, contactez un conseiller de votre CCI ou joignez directement au 06 75 65 21 67 :

Patricia Diot Texier
Conseillère ressources humaines
pdiot-texier@ille-et-vilaine.cci.fr

Gisèle Kermarec
Conseillère ressources humaines
gisele.kermarec@bretagne-ouest.cci.bzh

Performance Bretagne Ressources Humaines Plus du réseau « Performance Bretagne» est une opération financée par le Conseil régional de Bretagne, l'Etat et l'Union Européenne. Elle est animée par la CCI de Bretagne en collaboration avec les CCI territoriales bretonnes et les organisations professionnelles ou interprofessionnelles. Elle bénéficie de l'appui du Crédit Mutuel de Bretagne , du groupe La Poste et d'experts en gestion des ressources humaines, partenaires de l'opération.

Région Bretagne

PBRH+ est cofinancée par l'Union européenne. L'Europe s'engage en Bretagne avec le Fonds européen de développement régional ou Fonds social européen

Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
PRÉFET DE LA RÉGION BRETAGNE

CCI BRETAGNE

Crédit Mutuel Arkéa

LE GROUPE LA POSTE

Performance *Bretagne*

Ressources humaines +

20 QUESTIONS RESSOURCES HUMAINES

Comment organiser les ressources humaines dans mon entreprise ?

LES PROBLÉMATIQUES DU DIRIGEANT

Vous voulez manager vos ressources humaines en cohérence avec votre stratégie? Vous désirez mettre en place une organisation transparente et structurée?

EN QUOI LA MISE EN PLACE D'UNE ORGANISATION RH REND VOTRE ENTREPRISE PLUS EFFICACE ?

1 AUGMENTER LA PERFORMANCE

La gestion des ressources humaines structure votre réflexion au bénéfice de l'efficacité de votre entreprise. Le capital humain est un des principaux facteurs de développement d'une PME. L'organiser, c'est le rendre plus performant et accroître votre compétitivité.

2 DÉVELOPPER L'AUTONOMIE

Formaliser l'organisation des compétences dans votre entreprise favorise l'autonomie de vos salariés et les responsabilise. Lorsqu'un cadre est posé, les incertitudes disparaissent. Vos collaborateurs peuvent prendre alors des initiatives plus sereinement.

3 SE DÉGAGER DU TEMPS

Structurer vos ressources humaines vous permet de définir clairement les missions de vos collaborateurs et d'identifier les personnes en charge de cette fonction. Vous évitez ainsi les doublons inutiles et gagnez du temps dans votre entreprise.

4 FAVORISER LA COMMUNICATION

Votre organigramme permet d'identifier les relais de votre communication. Instaurez un circuit d'information clair et transparent. Les réunions permettent aussi de favoriser les échanges entre vos collaborateurs et vous.

TÉMOIGNAGES

DE CHEFS D'ENTREPRISE ACCOMPAGNÉS PAR PBRH +

ETRE SEREIN

« A cause de problèmes de santé, je n'ai pas pu être présente dans mon usine alors que nous venions de signer un gros contrat. Mes ressources humaines sont formalisées. Chacun connait son rôle. Mon chef de production a pu effectuer les recrutements nécessaires à la réalisation du projet. Il me tenait informé, j'étais rassurée. »

UNE FONCTION OPÉRATIONNELLE

« Lorsque j'ai repris mon entreprise, la gestion des RH était portée par l'ancien dirigeant. Selon moi, c'est aussi une fonction opérationnelle. C'est pourquoi j'ai responsabilisé mes cadres sur la tenue des entretiens professionnels. Ainsi, mes équipes gagnent en autonomie. »

DÉLÉGUER

« En formalisant les fiches de poste, j'ai pris conscience que j'exerçais toutes les missions RH. J'ai délégué la gestion des absences à mon assistante, ça m'a permis de me libérer du temps pour me concentrer à la stratégie. »

D'UNE SEULE VOIX

« J'ai clarifié le rôle des chefs de service. Ils sont plus proches des collaborateurs et comprennent mieux leurs attentes. Nous échangeons plus régulièrement ensemble lors de réunions. La communication n'est plus dispersée. »

PBRH+ - Novembre 2012

QUELS MOYENS POUR ORGANISER VOS RESSOURCES HUMAINES ?

FORMALISER

Passez d'une culture de l'oral à une procédure opérationnelle écrite. Mettez à plat l'organisation de votre entreprise. Réalisez un organigramme, rédigez les fiches de poste de vos collaborateurs, les fiches de délégation, un tableau de compétences... Vous aurez ainsi une vision plus claire de votre entreprise.

VOTRE ORGANISATION RH AUJOURD'HUI...

A partir des fiches de postes, identifiez les personnes, qui à l'heure actuelle exercent des activités RH (gestion administrative, contrats de travail, gestion des emplois, recrutement, détection des besoins de formation, relations sociales, ….). Il se peut que certaines missions soient effectuées en doublon, que vous soyez le seul détenteur de ces compétences, voire pour certaines qu'elles ne soient pas réalisées du tout. C'est un facteur de risque.

... ET CELLE DE DEMAIN

Après avoir identifier vos besoins, repérez les collaborateurs susceptibles d'exercer des fonctions RH. Référez vous au tableau des compétences et aux fiches emplois. Pensez à déléguer. La détection des besoins de formation peut être réalisée par votre encadrement intermédiaire. Formez-le à les déceler lors de l'entretien annuel. En vous déchargeant de certaines tâches, vous pouvez vous consacrer davantage à votre mission de chef d'entreprise. Pour que vos ressources humaines soient performantes, prévoyez un titulaire pour une activité et un suppléant pour pallier ses indisponibilités. Pour couvrir tous vos besoins en compétences, vous pouvez faire appel à un groupement d'employeurs. Avec un responsable RH à temps partagé, vous bénéficiez d'une personne qualifiée, présente en fonction de vos besoins.

MOBILISEZ DES RESSOURCES OU DES COMPÉTENCES EXTERNES

Vous pouvez aussi bénéficier de compétences extérieures pour vous apporter un appui dans la gestion de vos ressources humaines (conseils en recrutements, en droit social, gestionnaires de la paie, réseaux, ….). Vos branches professionnelles sont également un relais pour vous aider à développer et optimiser votre organisation.

PBRH + : C'EST QUOI ? C'EST QUI ?

VOUS SOUHAITEZ FAIRE DE VOS RESSOURCES HUMAINES UN ATOUT CONCURRENTIEL DURABLE ?

Performance Bretagne Ressources Humaines Plus (PBRH+) vous aide à prendre en compte la dimension RH de votre entreprise pour améliorer sa compétitivité et assurer ainsi sa pérennité et son développement.

Plus de 500 PME bretonnes ont bénéficié du dispositif. Nos conseillers RH interviendront, pour vous apporter un appui dans le cadre d'un accompagnement collectif, en alternance avec des interventions individuelles dans votre entreprise, autour de thématiques communes à un groupe de plusieurs entreprises : recrutement, intégration, management, culture d'entreprise, organisation du travail, communication interne.

COMMENT Y PARTICIPER ?

Pour tout renseignement, contactez un conseiller de votre CCI ou joignez directement au 06 75 65 21 67 :

Patricia Diot Texier
Conseillère ressources humaines
pdiot-texier@ille-et-vilaine.cci.fr

Gisèle Kermarec
Conseillère ressources humaines
gisele.kermarec@bretagne-ouest.cci.bzh

Performance Bretagne Ressources Humaines Plus du réseau « Performance Bretagne» est une opération financée par le Conseil régional de Bretagne, l'Etat et l'Union Européenne. Elle est animée par la CCI Bretagne en collaboration avec les CCI territoriales bretonnes et les organisations professionnelles ou interprofessionnelles. Elle bénéficie de l'appui du Crédit Mutuel de Bretagne , du groupe La Poste, du Crédit Agricole et d'experts en gestion des ressources humaines, partenaires de l'opération.

Région Bretagne

PBRH+ est cofinancée par l'Union européenne. L'Europe s'engage en Bretagne avec le Fonds européen de développement régional ou Fonds social européen

Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
PRÉFET DE LA RÉGION BRETAGNE

CCI BRETAGNE · Crédit Mutuel Arkéa · LE GROUPE LA POSTE · CA

Performance *Bretagne*

Ressources humaines

21 QUESTIONS RESSOURCES HUMAINES

Faire de l'alternance un atout pour mon entreprise

LES PROBLÉMATIQUES DU DIRIGEANT

Vous avez des difficultés pour recruter ? Vous souhaitez intégrer un candidat réellement motivé ? Le former aux spécificités de votre entreprise ? Lui transmettre vos savoir-faire ?

EN QUOI RECRUTER EN ALTERNANCE REPRÉSENTE UNE OPPORTUNITÉ POUR VOTRE ENTREPRISE ?

1 INTÉGRER DES COLLABORATEURS MOTIVÉS

Un candidat recruté en alternance bénéficie d'un contrat en CDD ou CDI. Il obtiendra son diplôme en situation de travail, tout en étant rémunéré. Autant de facteurs propres à le motiver durant toute sa formation.

2 TRANSMETTRE VOS SAVOIR-FAIRE

En formant un candidat en alternance, vous adaptez précisément vos compétences à la situation de votre entreprise, à votre type d'activité, votre organisation, votre fonctionnement. Vous bénéficierez ainsi d'un collaborateur «sur-mesure».

3 ANTICIPER LE RECRUTEMENT

L'alternance vous donne le temps de préparer une future embauche pour accompagner la croissance de votre entreprise ou remplacer un collaborateur partant en retraite dont l'expertise vous manquera. Ce type d'intégration vous permet de tester les capacités en situation, avant une embauche définitive.

4 DES AVANTAGES FINANCIERS

Votre engagement et le temps que vous passer dans le tutorat d'un candidat vous permet de bénéficier d'exonérations de charges et d'aides financières de l'Etat et du Conseil régional.

TÉMOIGNAGES

DE CHEFS D'ENTREPRISE ACCOMPAGNÉS PAR PBRH

CONSERVER LES TALENTS

« Après 2 ans de formation, mon apprenti a acquis de réelles compétences. La qualité de son accompagnement et son intégration réussie dans l'équipe m'ont permis de l'embaucher et de le fidéliser dans son poste. »

PALLIER LE MANQUE DE CANDIDATS

« Recruter un tourneur-fraiseur est problématique. Beaucoup de demandes mais peu de candidats ! Je recrute des candidats en l'alternance pour leur apprendre le métier et mes collaborateurs transmettent leurs savoir-faire. »

ACCOMPAGNER LES ÉVOLUTIONS DES MÉTIERS

« Le métier de la réparation automobile évolue très vite, notamment en raison de l'électronique embarquée. En recrutant en alternance, je permets à des apprentis d'assimiler ces changements en les accompagnant dans leur parcours et en leur donnant envie de poursuivre dans ce secteur. »

FAVORISER LES ÉCHANGES

« Dans mon entreprise de confection, les collections s'enchaînent. En tant que maître d'apprentissage, chaque fois, je consacre un temps d'échange avec mon apprenti pour m'assurer qu'il intègre bien les nouveaux produits. C'est important pour lui et pour la bonne marche de mon entreprise.»

PBRH+ - Septembre 2013

QUELS MOYENS POUR REUSSIR « SON ALTERNANCE » ?

RECRUTER SON FUTUR ALTERNANT

Le profil de la personne que vous allez recruter doit être en lien avec les besoins de votre entreprise. Vérifiez avec le centre de formation l'adéquation entre le poste à pourvoir et la formation que vous avez identifiée. Organisez des entretiens avec plusieurs candidats, vérifiez la solidité de leur projet professionnel. Enfin, validez votre choix et le parcours de formation avec l'organisme de formation.

DÉSIGNER UN TUTEUR RECONNU DANS SA FONCTION

La désignation du tuteur ou maître d'apprentissage dans l'entreprise est primordial pour la réussite de la formation en alternance. Celui-ci est responsable de la qualité de la transmission des savoir-faire et de la culture de l'entreprise. C'est un professionnel compétent chargé de l'accueil, de l'intégration et de la formation du candidat. C'est un collaborateur volontaire de l'entreprise. Il est important de vérifier que le salarié choisi remplit les conditions requises par la loi pour être maître d'apprentissage ou tuteur.

ETRE OU DEVENIR UNE ENTREPRISE FORMATRICE

La formation par alternance est une «co-formation» entre l'organisme de formation et l'entreprise ; c'est un moyen de participer à la formation de vos futurs salariés et de leur transmettre la passion de votre métier. Cela suppose une véritable implication dans le parcours de formation de votre alternant, de participer à des réunions organisées par le centre de votre formation et de vous approprier les outils de suivi de la formation.

FAVORISER L'INTÉGRATION DURABLE DU JEUNE EN ENTREPRISE

Recruter un candidat en alternance est un engagement fort qui vous implique dans un échange gagnant-gagnant. Etablir une relation de confiance, développer l'écoute et la compréhension : une bonne alternance, c'est un candidat qui réussit sa formation et qui s'épanouit dans l'entreprise.

Pour en savoir plus : . Guide de l'alternance et de l'entreprise formatrice sur www.bretagne.cci.fr
. www.bretagne-alternance.com
. www.alternance.emploi.gouv.fr

PBRH + : C'EST QUOI ? C'EST QUI ?

VOUS SOUHAITEZ FAIRE DE VOS RESSOURCES HUMAINES UN ATOUT CONCURRENTIEL DURABLE ?

Performance Bretagne Ressources Humaines Plus (PBRH+) vous aide à prendre en compte la dimension RH de votre entreprise pour améliorer sa compétitivité et assurer ainsi sa pérennité et son développement.

Plus de 500 PME bretonnes ont bénéficié du dispositif. Nos conseillers RH interviendront, pour vous apporter un appui dans le cadre d'un accompagnement collectif, en alternance avec des interventions individuelles dans votre entreprise, autour de thématiques communes à un groupe de plusieurs entreprises : recrutement, intégration, management, culture d'entreprise, organisation du travail, communication interne.

COMMENT Y PARTICIPER ?

Pour tout renseignement, contactez un conseiller de votre CCI ou joignez directement au 06 75 65 21 67 :

Patricia Diot Texier
Conseillère ressources humaines
pdiot-texier@ille-et-vilaine.cci.fr

Gisèle Kermarec
Conseillère ressources humaines
gisele.kermarec@bretagne-ouest.cci.bzh

Performance Bretagne Ressources Humaines Plus du réseau « Performance Bretagne» est une opération financée par le Conseil régional de Bretagne, l'Etat et l'Union Européenne. Elle est animée par la CCI Bretagne en collaboration avec les CCI territoriales bretonnes et les organisations professionnelles ou interprofessionnelles. Elle bénéficie de l'appui du Crédit Mutuel de Bretagne , du groupe La Poste, du Crédit Agricole et d'experts en gestion des ressources humaines, partenaires de l'opération.

Région Bretagne

PBRH+ est cofinancée par l'Union européenne. L'Europe s'engage en Bretagne avec le Fonds européen de développement régional ou Fonds social européen

Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
PRÉFET DE LA RÉGION BRETAGNE

CCI BRETAGNE

Crédit Mutuel Arkéa

LE GROUPE LA POSTE

Performance *Bretagne*

Ressources humaines

22 QUESTIONS RESSOURCES HUMAINES

Facilitez vos recrutements en faisant appel à un groupement d'employeurs

LES PROBLÉMATIQUES DU DIRIGEANT

Vos besoins en compétences ne justifient pas un poste à temps plein ? Vous souhaitez trouver une formule adaptée pour recruter des salariés à temps partiel ou saisonniers, à la fois motivés et stables ?

EN QUOI UN GROUPEMENT D'EMPLOYEURS PEUT-IL RENDRE VOTRE ENTREPRISE PLUS EFFICACE ?

1 PARTAGER VOS BESOINS EN COMPÉTENCES

Un groupement d'employeurs rassemble des entreprises qui embauchent en commun et en fonction de leurs besoins, des salariés. Cette organisation permet de pourvoir des postes qui ne nécessitent pas des collaborateurs à temps plein.

2 MUTUALISER LES COMPETENCES

Vous bénéficiez ainsi des compétences de salariés dont vous ne pourriez pas disposer à temps plein (comptable, responsable qualité ou RH…). Ces collaborateurs vous apporteront aussi leur expérience acquise dans d'autres entreprises.

3 UNE FORMULE ADAPTÉE

Le groupement d'employeurs est l'employeur unique du salarié à temps partagé et prend en charge l'ensemble de cette fonction (recrutement, paie, périodes d'activité…). Embauché en CDI c'est un gage de stabilité pour le salarié.

4 UN ACCOMPAGNEMENT PERSONNALISÉ

Le groupement d'employeurs peut aussi accompagner ces salariés dans leur prise de poste et vous apporter aide et conseils en matière d'emploi ou de gestion de vos RH.

TÉMOIGNAGES

DE CHEFS D'ENTREPRISE ACCOMPAGNÉS PAR PBRH

ANTICIPER DES PICS D'ACTIVITÉ

« En été, je fais appel à de nombreux saisonniers. Grâce au groupement d'employeurs, je bénéficie d'une main-d'œuvre qualifiée au moment où j'en ai le plus besoin, c'est-à-dire lors des récoltes de tomates, période clé d'activité de mon entreprise. »

ADEQUATION AVEC MES BESOINS

« Je gérais personnellement toutes les tâches administratives. J'avais besoin d'embaucher une secrétaire comptable mais je n'avais pas assez de travail pour un temps plein. Un groupement m'a proposé une collaboratrice qui travaille maintenant chez nous une journée par semaine et le reste de son temps dans une autre entreprise. »

FLEXIBILITÉ ET STABILITÉ

« Je ne voulais pas former une personne qui, dans 6 mois, serait partie ailleurs pour un contrat à temps plein. Le groupement d'employeurs est la bonne solution. C'est plus sécurisant pour moi et pour mon salarié qui de ce fait est plus motivé et plus impliqué. »

DES AVANTAGES MULTIPLES

« Je recherchais un commercial pour prospecter de nouveaux clients. Avec le groupement d'employeurs, j'ai pu préciser mes besoins. Il m'a proposé un candidat qui correspondait à mes attentes. J'ai gagné un temps précieux. »

COMMENT MAILLER VOS BESOINS EN COMPÉTENCES AVEC CEUX D'UN GROUPEMENT D'EMPLOYEURS ?

FAIRE APPEL OU FONDER SON GROUPEMENT D'EMPLOYEUR

Cette formule vous permet de répondre à vos besoins en recrutement pérennes : temps partiels permanents, emplois saisonniers récurrents. Votre entreprise dispose donc d'un salarié stable pour une quantité de travail adaptée à vos besoins. De leur côté, les salariés trouvent un bon compromis entre stabilité et diversité des situations de travail. Vous pouvez faire appel au groupement existant sur votre territoire ou en créer un avec d'autres dirigeants que vous connaissez et ayant des besoins similaires. Dans chacun de ces cas, prenez contact avec la fédération des groupements d'employeurs qui vous orientera vers son réseau ou vous accompagnera dans votre projet.

INTÉGRER, ACCOMPAGNER, FIDÉLISER

Pour un salarié issu d'un groupement, la multiplicité des lieux de travail et des interlocuteurs peuvent paraître déroutants. Accompagnez le afin qu'il trouve rapidement les bons repères dans votre entreprise. Exercer son métier dans différentes entreprises est un facteur d'enrichissement personnel et donc de motivation. Impliquez aussi vos autres collaborateurs dans cette démarche d'intégration. De même, rencontrez régulièrement ce salarié durant son contrat, vous aurez ainsi un retour d'expérience et pourrez évaluer son travail. C'est un facteur de reconnaissance et un moyen de le fidéliser.

MOBILISER DES RESSOURCES ET DES COMPÉTENCES EXTERNES

Vous pouvez aussi bénéficier d'un accompagnement pour vous apporter un appui dans la gestion de vos ressources humaines : conseil en recrutement, gestion de la paie… En faisant appel à un groupement employeurs, vous bénéficiez d'un relais pour optimiser votre organisation.

FORMATION

L'intérêt du groupement d'employeurs, c'est également sa souplesse en matière de gestion des compétences. Il prend aussi en charge la formation des salariés, favorisant ainsi leur employabilité et le développement de leurs qualifications. Cela vous permet ainsi d'accéder à de nouvelles compétences pour développer votre entreprise.

Pour en savoir plus :
- www.legifrance.gouv.fr : accès à la réglementation sur les groupements d'employeurs
- www.ugef.fr : site internet du réseau national des groupements d'employeurs
- www.crgebretagne.fr : site internet du réseau régional des groupements d'employeurs

PBRH + : C'EST QUOI ? C'EST QUI ?

VOUS SOUHAITEZ FAIRE DE VOS RESSOURCES HUMAINES UN ATOUT CONCURRENTIEL DURABLE ?

Performance Bretagne Ressources Humaines Plus (PBRH+) vous aide à prendre en compte la dimension RH de votre entreprise pour améliorer sa compétitivité et assurer ainsi sa pérennité et son développement.

Plus de 500 PME bretonnes ont bénéficié du dispositif. Nos conseillers RH interviendront, pour vous apporter un appui dans le cadre d'un accompagnement collectif, en alternance avec des interventions individuelles dans votre entreprise, autour de thématiques communes à un groupe de plusieurs entreprises : recrutement, intégration, management, culture d'entreprise, organisation du travail, communication interne.

COMMENT Y PARTICIPER ?

Pour tout renseignement, contactez un conseiller de votre CCI ou joignez directement au 06 75 65 21 67 :

Patricia Diot Texier
Conseillère ressources humaines
pdiot-texier@ille-et-vilaine.cci.fr

Gisèle Kermarec
Conseillère ressources humaines
gisele.kermarec@bretagne-ouest.cci.bzh

Performance Bretagne Ressources Humaines Plus du réseau « Performance Bretagne» est une opération financée par le Conseil régional de Bretagne, l'Etat et l'Union Européenne. Elle est animée par la CCI Bretagne en collaboration avec les CCI territoriales bretonnes et les organisations professionnelles ou interprofessionnelles. Elle bénéficie de l'appui du Crédit Mutuel de Bretagne , du groupe La Poste, du Crédit Agricole et d'experts en gestion des ressources humaines, partenaires de l'opération.

PBRH+ est cofinancée par l'Union européenne. L'Europe s'engage en Bretagne avec le Fonds européen de développement régional ou Fonds social européen

Performance *Bretagne*

Ressources humaines

23 QUESTIONS RESSOURCES HUMAINES

Comment améliorer la qualité de vie au travail dans mon entreprise ?

LES PROBLÉMATIQUES DU DIRIGEANT

Vous voulez améliorer les conditions de travail pour accroître la performance de votre entreprise ? Vous souhaitez donner du sens au travail pour favoriser l'efficacité collective de vos équipes ?

EN QUOI « LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL » REND VOTRE ENTREPRISE PLUS EFFICACE ?

1 CONSTRUIRE ENSEMBLE

La qualité de vie au travail regroupe plusieurs facteurs : relations sociales et de travail, contenu du travail, environnement et organisation, équilibre vie privée/professionnelle. Agissez sur ces derniers en associant vos collaborateurs, pour trouver des solutions favorisant engagement et mieux vivre de vos salariés.

2 BIEN-ÊTRE ET PERFORMANCE

L'amélioration des conditions de travail favorise un bon climat social. Vous diminuez les risques de conflits nuisant à l'efficacité des équipes. Un cadre agréable et adapté favorise leur implication dans leurs missions et un esprit d'équipe.

3 ATTIRER ET FIDÉLISER

Les salariés sont attentifs à leurs conditions de vie professionnelle. Prenez en compte l'environnement et les conditions de réalisation du travail. Vous véhiculerez une image positive de votre entreprise et fidéliserez vos collaborateurs.

4 FAVORISER LA COMMUNICATION

Le stress professionnel est une des principales causes d'absentéisme. Favorisez les échanges avec vos salariés pour identifier mal-être ou sources d'inquiétude. Vous serez ainsi en mesure d'anticiper puis de résoudre certains dysfonctionnements.

TÉMOIGNAGES

DE CHEFS D'ENTREPRISE ACCOMPAGNÉS PAR PBRH

CONSERVER LES TALENTS

« Une de mes collaboratrices s'est vu proposer par la concurrence un contrat avec une rémunération plus attractive. Nous en avons discuté ensemble. Finalement, elle a choisi de rester car dans mon entreprise, nous avions mis en place des horaires répondant mieux à ses besoins et à son organisation personnelle. »

CONVIVIALITÉ ET DIALOGUE

« Chaque matin, je me retrouve avec mes collaborateurs pour prendre le café. Chacun s'exprime librement. C'est aussi un moment convivial, apprécié, qui permet de bien débuter la journée de travail. J'ai constaté que cela permettait de souder l'équipe et que je pouvais m'appuyer sereinement sur un travail collectif. »

RENDRE LES LIEUX ATTRACTIFS

« Je dirige une imprimerie. J'ai installé une fontaine à l'entrée et décoré l'accueil de façon à rendre l'atelier plus chaleureux. Mes salariés m'ont confié qu'ils avaient davantage de plaisir à venir travailler. Ils sont plus impliqués. »

RESTER ACCESSIBLE

« J'organise des réunions et des entretiens formels. Cependant, mes salariés savent qu'ils peuvent venir me voir lorsqu'ils rencontrent des difficultés. Nous cherchons ensemble des solutions simples et pragmatiques pour désamorcer un conflit, éviter un surmenage… »

PBRH+ - Novembre 2013

QUELS MOYENS POUR AMÉLIORER « LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL » ?

COMMUNIQUEZ SUR L'ORGANISATION ET LES MISSIONS

Plus l'écart entre vos exigences et celles de vos salariés est important, plus ceux-ci se sentent en décalage avec leur situation de travail. Faites un point détaillé sur les missions permanentes du poste, les objectifs de l'année et leurs réalisations. En outre, veillez à ce que vos équipes disposent des compétences et des moyens adéquats pour effectuer leur travail. Recueillez ces informations lors de l'entretien annuel. Mais restez à l'écoute tout au long de l'année.

CRÉEZ DES MOMENTS D'ÉCHANGES ENTRE VOS COLLABORATEURS

Développez les réunions d'équipe et aménagez des espaces de convivialité. Ils pourront échanger ensemble en sortant du cadre formel du travail. Certains conflits peuvent être désamorcés par le dialogue, la rencontre des salariés.

AMÉNAGEZ L'ORGANISATION ET L'ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL

L'environnement de travail est un facteur essentiel de bien être. Aménagez le lieu de travail et rendez les espaces lumineux. Installez une salle de repos dans laquelle vos salariés peuvent se détendre. Adaptez dans la mesure du possible les horaires de travail à leurs besoins. Permettez des temps de pauses. Prenez en compte les besoins personnels de chacun, ils seront plus concentrés dans leur vie professionnelle.

FAVORISEZ LE DÉVELOPPEMENT PERSONNEL

Accompagner vos salariés dans le développement de leurs compétences par la formation. En effet, face à des difficultés ou l'utilisation d'un nouvel outil, un salarié formé s'adaptera plus sereinement. Initiez le dialogue social pour mettre en œuvre des accords de pénibilité ou en faveur de la parité. Enfin, valorisez le travail de vos salariés, informez-les de l'évolution de l'entreprise, valorisez l'initiative, l'autonomie, la prise de responsabilité, déléguez, …

Pour en savoir plus : - www.travailler-mieux.gouv.fr - Ministère du travail
- www.bretagne.aract.fr - ARACT Bretagne
- http://www.inrs.fr - Santé et sécurité au travail
- http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/104000081/0000.pdf - 10 questions pour améliorer la santé psychologique au travail

PBRH ⊕ : C'EST QUOI ? C'EST QUI ?

VOUS SOUHAITEZ FAIRE DE VOS RESSOURCES HUMAINES UN ATOUT CONCURRENTIEL DURABLE ?

Performance Bretagne Ressources Humaines Plus (PBRH+) vous aide à prendre en compte la dimension RH de votre entreprise pour améliorer sa compétitivité et assurer ainsi sa pérennité et son développement.

Plus de 500 PME bretonnes ont bénéficié du dispositif. Nos conseillers RH interviendront, pour vous apporter un appui dans le cadre d'un accompagnement collectif, en alternance avec des interventions individuelles dans votre entreprise, autour de thématiques communes à un groupe de plusieurs entreprises : recrutement, intégration, management, culture d'entreprise, organisation du travail, communication interne.

COMMENT Y PARTICIPER ?

Pour tout renseignement, contactez un conseiller de votre CCI ou joignez directement au 06 75 65 21 67 :

Patricia Diot Texier
Conseillère ressources humaines
pdiot-texier@ille-et-vilaine.cci.fr

Gisèle Kermarec
Conseillère ressources humaines
gisele.kermarec@bretagne-ouest.cci.bzh

Performance Bretagne Ressources Humaines Plus du réseau « Performance Bretagne» est une opération financée par le Conseil régional de Bretagne, l'Etat et l'Union Européenne. Elle est animée par la CCI Bretagne en collaboration avec les CCI territoriales bretonnes et les organisations professionnelles ou interprofessionnelles. Elle bénéficie de l'appui du Crédit Mutuel de Bretagne , du groupe La Poste, du Crédit Agricole et d'experts en gestion des ressources humaines, partenaires de l'opération.

PBRH+ est cofinancée par l'Union européenne. L'Europe s'engage en Bretagne avec le Fonds européen de développement régional ou Fonds social européen

Performance *Bretagne*

Ressources humaines +

24 QUESTIONS RESSOURCES HUMAINES

Comment développer un management efficace ?

LES PROBLÉMATIQUES DU DIRIGEANT

Vous souhaitez faire évoluer votre management ? Vous vous demandez comment déléguer une partie de votre travail ? Comment améliorer l'implication de vos collaborateurs ?

EN QUOI LE MANAGEMENT PEUT RENDRE VOTRE ENTREPRISE PLUS EFFICACE ?

1 MANAGER : UN RÔLE AUX ASPECTS MULTIPLES

Pour un bon fonctionnement de votre entreprise, vous devez veiller à la cohérence d'ensemble de vos actions. Ayez une attitude sereine, ferme mais pas autoritaire. Consacrez du temps à vos salariés pour connaître leurs attentes, leurs difficultés et vérifiez que chacun reste impliqué. Votre rôle est de savoir utiliser tous les moyens mis à votre disposition pour diriger au mieux votre entreprise.

2 SE DÉGAGER DU TEMPS

Pour qu'une délégation soit réussie, il faut que son contenu soit clair et que vous instauriez une relation de confiance. A terme, vous gagnerez du temps car vous ne conserverez que vos activités stratégiques et pourrez ainsi vous consacrer pleinement à votre mission de dirigeant.

3 IMPLIQUER ET RESPONSABILISER

Négocier des objectifs avec vos collaborateurs favorise leur implication personnelle dans vos projets. Ils sont responsabilisés et fournissent ainsi le meilleur d'eux-même.

4 COMMUNIQUER

La communication est un élément important du management. Bien communiquer, c'est entrer en relation avec votre salarié, à son niveau de préoccupation, pour bien vous faire comprendre. Ce qui vous paraît évident ne l'est pas forcément pour lui. Exprimez-vous de façon simple, claire et structurée !

TÉMOIGNAGES

DE CHEFS D'ENTREPRISE ACCOMPAGNÉS PAR PBRH +

COMPÉTENCES ACTUELLES ET FUTURES

« J'ai répertorié les compétences de mes salariés dans un tableau. Cela met en évidence les formations, les recrutements à prévoir et je gère mieux ainsi leurs absences. C'est aussi un outil de réflexion pour définir les compétences dont j'aurai besoin demain pour développer mon activité. »

PASSER UN CAP

« Déléguer a été un cap difficile à franchir car j'avais pris l'habitude de m'impliquer dans tout. Aujourd'hui, je délègue certaines étapes du recrutement à mon assistante qui a pu acquérir de nouvelles compétences. De mon côté, j'apprends progressivement à ¨faire faire¨ et non plus à ¨faire à la place de¨. »

FAIRE PREUVE DE BON SENS

« Lors des entretiens annuels, fixer des objectifs avec mes salariés de manière efficace est une vraie difficulté. J'essaie de faire en sorte qu'ils soient atteignables pour ne pas les décourager. »

DÉMARCHE COLLABORATIVE

« Je donnais régulièrement des consignes en fin de journée mais elles n'étaient pas toujours relayées correctement. J'ai mis en place des réunions opérationnelles et m'aperçois que j'améliore ainsi la compréhension de tous. Il y a moins de non-dits et malentendus. »

PBRH+ - Novembre 2013

QUELS MOYENS POUR DÉVELOPPER UN MANAGEMENT EFFICACE ?

COMMUNIQUEZ

Expliquez à vos collaborateurs ce que vous attendez d'eux. Assurez-vous que votre interlocuteur a bien assimilé le message que vous voulez lui faire passer. Il y a souvent un décalage entre ce qu'on a voulu dire, ce qu'on a exprimé et ce qui a été compris. Communiquer, c'est écouter, informer et échanger. Enfin, il n'y a pas que la communication orale, l'écrit est également un bon vecteur de votre communication (affichage, note de service, journal interne, compte rendu de réunion…).

DÉLÉGUEZ, RESPONSABILISEZ VOS SALARIÉS

Déléguer, c'est se faire confiance et faire confiance à ses collaborateurs. Vous les responsabilisez, ainsi ils gagnent en autonomie et prennent plus facilement des initiatives. Ecrivez de façon claire le niveau de responsabilité et les pouvoirs que vous leur donnez. Expliquez à votre salarié les moyens dont il bénéficie pour mener à bien sa mission. Pensez également à contrôler et évaluer le travail délégué.

DONNEZ DES OBJECTIFS CLAIRS

Confiez à votre salarié des objectifs dits « SMARTS » : Spécifiques, Mesurables, Ambitieux, Réalisables, Temporellement définis, Suivis. En effet, n'oubliez pas de suivre la réalisation des objectifs fixés au fur et à mesure. Mettez en place ces objectifs en impliquant votre collaborateur lors de l'entretien annuel. Il les intégrera puis les réalisera plus efficacement. Toute définition d'objectifs s'accompagne de moyens pour les réaliser.

CONTRIBUEZ AU DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

Faites évoluer vos collaborateurs, pour faire évoluer votre équipe. Favorisez la formation de vos salariés dans votre projet collectif. Vous adaptez leurs compétences à leur mission de travail, vous favorisez leur évolution vers de nouvelles qualifications. Référez-vous au tableau des compétences pour cibler celles que vous devez développer. Lors des entretiens annuels ou d'un entretien à mi carrière, échangez avec votre collaborateur sur les compétences qu'il souhaite acquérir pour évoluer dans l'entreprise.

PBRH ⊕ : C'EST QUOI ? C'EST QUI ?

VOUS SOUHAITEZ FAIRE DE VOS RESSOURCES HUMAINES UN ATOUT CONCURRENTIEL DURABLE ?

Performance Bretagne Ressources Humaines Plus (PBRH+) vous aide à prendre en compte la dimension RH de votre entreprise pour améliorer sa compétitivité et assurer ainsi sa pérennité et son développement. Plus de 500 PME bretonnes ont bénéficié du dispositif.

Les conseillères PBRH+ vous apportent un appui dans le cadre d'un accompagnement collectif, en alternance avec des interventions individuelles dans votre entreprise, autour de thématiques communes à un groupe de plusieurs entreprises : recrutement, intégration, management, culture d'entreprise, organisation du travail, communication interne.

COMMENT Y PARTICIPER ?

Pour tout renseignement, contactez un conseiller de votre CCI ou joignez directement au 06 75 65 21 67 :

Patricia Diot Texier
Conseillère ressources humaines
pdiot-texier@ille-et-vilaine.cci.fr

Gisèle Kermarec
Conseillère ressources humaines
gisele.kermarec@bretagne-ouest.cci.bzh

Performance Bretagne Ressources Humaines Plus du réseau « Performance Bretagne» est une opération financée par le Conseil régional de Bretagne, l'Etat et l'Union Européenne. Le dispositif est animé par la CCI Bretagne en collaboration avec les CCI territoriales bretonnes et les organisations professionnelles ou interprofessionnelles. Elle bénéficie de l'appui du Crédit Mutuel de Bretagne , du groupe La Poste, du Crédit Agricole et d'experts en gestion des ressources humaines, partenaires de l'opération.

Performance *Bretagne*

Ressources humaines

25 QUESTIONS RESSOURCES HUMAINES

Comment réussir l'intégration d'un nouveau salarié ?

LES PROBLÉMATIQUES DU DIRIGEANT

Quelles sont les étapes pour accueillir un nouveau collaborateur ? Comment le rendre opérationnel rapidement ? Qu'il s'intègre bien aux équipes et prenne la dimension de son poste ?

EN QUOI RÉUSSIR L'INTÉGRATION D'UN NOUVEAU SALARIÉ REND VOTRE ENTREPRISE EFFICACE ?

1 UNE ÉTAPE DE VOTRE RECRUTEMENT

Vous venez de finaliser un recrutement. L'intégration de votre nouveau collaborateur ne s'improvise pas. Prenez le temps d'organiser sa prise de fonction pour favoriser, dès le départ, de bonnes conditions de travail et donc son bien-être et son efficacité au travail.

2 L'IMAGE DE VOTRE MANAGEMENT

Le nouveau salarié doit se sentir très rapidement à sa place. De la qualité de votre accueil dépendra l'image de votre entreprise, de ses valeurs, de vos méthodes de travail.

3 IMPLIQUER VOS COLLABORATEURS

Informez vos équipes en amont de cette arrivée. Vos collaborateurs sont d'excellents relais pour favoriser l'intégration. Désignez un tuteur opérationnel pour l'accompagner dans sa prise de poste.

4 RESTER DISPONIBLE

Organisez avec votre nouveau salarié et son tuteur des points réguliers afin de vous assurer qu'il intègre bien le contenu de sa mission et l'environnement de votre entreprise.

TÉMOIGNAGES

DE CHEFS D'ENTREPRISE ACCOMPAGNÉS PAR PBRH

UNE PROCÉDURE SIMPLE ET ADAPTÉE

« J'ai créé une procédure d'intégration. Mon objectif était de mettre fin aux disparités d'accueil et de pouvoir suivre le nouvel arrivant sans sauter d'étape. C'est important pour moi mais aussi pour l'image de mon entreprise. »

PRÉSENTER LES MÉTIERS

« Pour qu'un nouvel arrivant s'approprie la culture de mon entreprise, son intégration est ponctuée de rencontres, de périodes d'immersion et…d'un stage sur le terrain, quel que soit son poste. »

DÉSIGNER UN TUTEUR

« Dans mon entreprise d'aide à domicile, mes salariées sont seules sur leur lieu de travail. Pour intégrer une nouvelle arrivante, je propose à une collaboratrice de devenir sa marraine. Elle lui présente les produits et les lieux de travail. Etre tutrice est très valorisant pour mes collaboratrices les plus expérimentées. »

ETRE À L'ÉCOUTE

« Avec chaque nouvel arrivant, je fais des points de situation à mi-parcours et je m'assure ainsi qu'il a bien saisi ce que j'attends de lui. Je prends le temps de répondre à ses questions ou interrogations. Je m'aperçois parfois que je n'ai pas pensé à tout. »

QUELS MOYENS POUR RÉUSSIR CETTE INTÉGRATION ?

CRÉEZ UN ENVIRONNEMENT PROPICE À UNE INTÉGRATION EFFICACE

Avant l'arrivée de ce nouveau salarié, assurez-vous qu'il dispose de tout le matériel nécessaire pour sa mission : bureau, téléphone, poste et identifiants informatiques, tenues de travail, de sécurité…
Le premier jour, ne précipitez rien. Une visite de votre entreprise lui permettra de se repérer dans vos locaux. Présentez-le individuellement à ses collègues et ensemble prenez le temps d'échanger sur son parcours, ses expériences et expliquez-leur quelles missions vous allez confier à ce nouveau collègue.

ACCUEILLEZ VOTRE NOUVEL ARRIVANT

Réalisez un entretien d'accueil dans lequel vous lui expliquerez l'histoire, les valeurs et l'organisation de votre entreprise. C'est un bon moyen de le faire adhérer à votre projet d'entreprise et l'occasion de lui présenter le règlement intérieur, vos process, lui transmettre un livret d'accueil, les répertoires adéquats ou tout document favorisant la connaissance de son nouvel environnement de travail.

ACCOMPAGNEZ VOTRE COLLABORATEUR DANS SA PRISE DE POSTE

La période d'intégration nécessite un peu de temps. Restez en soutien de ce salarié au cas où il aurait des questions ou des difficultés. Soyez accessible. Convenez d'un entretien avant la fin de sa période d'essai pour faire un premier bilan de son ressenti sur l'entreprise, sa prise de poste, l'atteinte de ses objectifs individuels... Vous créerez ainsi un sentiment d'appartenance favorisant une bonne ambiance de travail.

FORMALISEZ LES ÉTAPES DE L'INTÉGRATION

Afin d'éviter de négliger une étape d'intégration, mettez en place une fiche de « plan d'intégration individualisé ». Elle identifiera les étapes et les personnes référentes. Et assurez-vous de n'en avoir oublié aucune.

Pour en savoir plus :
http://bretagne.aract.fr
www.apec.fr
www.inrs.fr

PBRH ⊕ : C'EST QUOI ? C'EST QUI ?

PBRH+ : UN LEVIER DE LA PERFORMANCE DE VOTRE ENTREPRISE

Performance Bretagne Ressources humaines plus vous aide à prendre en compte la dimension RH de votre entreprise pour améliorer sa compétitivité et assurer ainsi sa pérennité et son développement. Près de 500 entreprises, représentant 14 000 salariés ont bénéficié de cette opération depuis 1995. Nous vous proposons un parcours de formation conseil personnalisé et adapté à votre entreprise, en alternant, sur un an, des journées de formation collective sur une thématique RH et des séances de conseil individuel en entreprise vous permettant d'acquérir et de mettre en œuvre des pratiques et des outils en matière de gestion des ressources humaines.

COMMENT Y PARTICIPER ?

Pour tout renseignement, contactez un conseiller de votre CCI ou joignez directement au 06 75 65 21 67 :

Patricia Diot Texier
Conseillère ressources humaines
pdiot-texier@ille-et-vilaine.cci.fr

Gisèle Kermarec
Conseillère ressources humaines
gisele.kermarec@bretagne-ouest.cci.bzh

Performance Bretagne Ressources Humaines Plus du réseau « Performance Bretagne» est une opération financée par le Conseil régional de Bretagne, l'Etat et l'Union Européenne. Le dispositif est animé par la CCI Bretagne en collaboration avec les CCI territoriales bretonnes et les organisations professionnelles ou interprofessionnelles. Elle bénéficie de l'appui du Crédit Mutuel de Bretagne , du groupe La Poste, du Crédit Agricole et d'experts en gestion des ressources humaines, partenaires de l'opération.

Performance Bretagne

Ressources humaines

26

QUESTIONS RESSOURCES HUMAINES

COMMENT FAIRE DE LA GESTION DES ÂGES UN ATOUT POUR VOTRE ENTREPRISE

LES PROBLÉMATIQUES DU DIRIGEANT

Vous voulez anticiper les conséquences de l'avancée en âge de vos collaborateurs ? Eviter les pertes de savoir-faire suite à leur départ ? Mettre en œuvre un plan d'action de gestion des âges ?

LA GESTION DES ÂGES : UN ENJEU POUR VOTRE ENTREPRISE

1 | ORGANISER L'ÉVOLUTION PROFESSIONNELLE

Formation, promotion interne, changement de poste ou de métier… L'évolution professionnelle des seniors est importante : adaptez régulièrement leurs compétences à vos besoins et à l'évolution de votre entreprise. Ce sera pour eux un facteur de motivation et de reconnaissance professionnelle.

2 | DÉVELOPPER LES LIENS INTERGÉNÉRATIONNELS

Constituez des équipes d'âge mixte et encouragez le transfert de compétences par le tutorat. Vous valoriserez ainsi l'expérience de vos seniors. Favorisez au maximum la coopération et les échanges entre vos salariés.

3 | AGIR POUR RÉDUIRE LA PÉNIBILITÉ

Prenez en considération la pénibilité du travail. Adaptez les postes de travail en conséquence, selon les capacités physiques des seniors notamment. Identifiez les facteurs de pénibilité : bruit, travail debout, à l'extérieur, port de charges lourdes... Les mesures de prévention que vous appliquerez peuvent vous amener à repenser l'organisation même de votre entreprise.

TÉMOIGNAGES

Un parcours de progression professionnel

« Le développement de mon activité de BTP m'obligeait à rechercher la polyvalence et le transfert des compétences entre collaborateurs jeunes et moins jeunes qui sont deux groupes distincts dans mon entreprise. Pour cela, nous avons travaillé sur un référentiel de compétences, sur un parcours de progression professionnel et à la mise en place de binômes. »

Prévention des risques pour améliorer la performance

« Face à la multiplication des troubles musculo-squelettiques dans le personnel de mon SAV, j'ai décidé de réaliser une évaluation des conditions de travail de mes collaborateurs qui comptent de nombreux seniors. Le résultat de ce travail nous a amené à adapter le matériel bureautique et à former les salariés aux bons gestes et aux bonnes postures. Le résultat s'est fait sentir rapidement avec une baisse importante du nombre d'arrêts maladie. »

QUELS MOYENS POUR FAIRE DE L'ÂGE UN ATOUT DANS VOTRE ENTREPRISE ?

1 | RECUEILLEZ ET ANALYSEZ LES DONNÉES

Réalisez un état des lieux des données démographiques de votre entreprise. C'est une étape essentielle. L'analyse des résultats (pyramide des âges, données « santé », mouvements du personnel...) vous permettra de mieux comprendre les conséquences du vieillissement de vos salariés sur votre entreprise. Pensez à associer les personnes concernées : représentants du personnel, membres du CHSCT s'il y en a dans votre entreprise, médecin du travail. Le choix des données et les méthodes d'analyse doivent se faire en concertation. Renouvelez ces analyses régulièrement pour établir un suivi dans le temps.

2 | AGISSEZ POUR FAVORISER L'ÉVOLUTION PROFESSIONNELLE

Vos salariés ont des attentes et des aspirations différentes vis à vis de leurs missions et de leur travail quotidien. L'entretien professionnel est un outil indispensable pour vous permettre de recueillir leurs souhaits d'évolution, de mieux connaître leurs compétences et leurs potentiels. Pour vous, c'est aussi un moyen d'expliquer les changements à venir dans votre entreprise et vos besoins en nouvelles compétences. Pour les collaborateurs seniors, c'est aussi l'occasion d'identifier leurs compétences acquises et qui peuvent être transférées, voire celles qui sont à acquérir pour occuper un nouveau poste.

3 | BÉNÉFICIEZ D'UN APPUI CONSEIL

Pour vous accompagner dans votre réflexion et la mise en œuvre d'une politique de gestion des âges efficace dans votre entreprise, la CCI Bretagne vous accompagne dans le cadre d'une prestation d'appui conseil. Elle vous propose de bénéficier d'un diagnostic RH global portant sur les évolutions en cours et à venir, leur impact sur l'emploi et les compétences dans votre entreprise. Un accompagnement pourra venir compléter cet état des lieux pour vous guider concrètement dans la mise en œuvre du plan d'action établi dans le cadre du diagnostic.

Votre contact : Amélie Tinet Boussion
amelie.tinetboussion@bretagne.cci.fr - 06 26 34 90 09

PBRH+

LE LEVIER RH DE LA PERFORMANCE DE VOTRE ENTREPRISE

Performance Bretagne Ressources Humaines Plus vous propose un parcours de formation conseil personnalisé et adapté à votre entreprise. Il alterne sur un an des journées de formation collective sur une thématique RH et des séances de conseil individuel en entreprise, vous permettant d'acquérir et de mettre en oeuvre des pratiques et des outils en matière de gestion des ressources humaines.

COMMENT Y PARTICIPER ?

Pour tout renseignement, contactez un conseiller de votre CCI ou joignez directement au 06 75 65 21 67 :

Patricia Diot-Texier
Conseillère ressources humaines
pdiot-texier@ille-et-vilaine.cci.fr

Gisèle Kermarec
Conseillère ressources humaines
gisele.kermarec@bretagne-ouest.cci.bzh

un dispositif CCI BRETAGNE

PBRH+ est une opération financée par le Conseil régional de Bretagne, l'État et l'Union Européenne. Le dispositif est proposé par la CCI Bretagne en collaboration avec les CCI territoriales bretonnes et les organisations professionnelles ou interprofessionnelles. Elle bénéficie de l'appui du Crédit Mutuel de Bretagne, du groupe La Poste, du Crédit Agricole et d'experts en gestion des ressources humaines, partenaires de l'opération.

Performance Bretagne

Ressources humaines

27

QUESTIONS RESSOURCES HUMAINES

LES INDICATEURS RH : LE TABLEAU DE BORD DE VOTRE MANAGEMENT

LES PROBLÉMATIQUES DU DIRIGEANT

Vous souhaitez mettre en place un outil de pilotage de vos ressources humaines ? Définir des indicateurs qui vous aideront à prendre les bonnes décisions ? En faire des outils au service du management et de la motivation des équipes ?

LES INDICATEURS RH : UN ENJEU POUR VOTRE ENTREPRISE

1 | DES OUTILS D'AIDE À LA DÉCISION

Les données retenues pour élaborer votre tableau de bord doivent vous permettre de prendre les bonnes décisions, qu'elles soient opérationnelles ou stratégiques. Voilà pourquoi il est important de bien réfléchir à ce que veut voulez mesurer : effectifs, âge et ancienneté, mouvements de personnel, formation, budget, absences, santé et sécurité au travail…

2 | LE REFLET SOCIAL DE VOTRE ENTREPRISE

Absentéisme, turn-over, dégradation d'équipements, réclamations de la clientèle… Certains indicateurs vont vous permettre de suivre précisément l'évolution du climat social de votre entreprise. Le suivi de ces chiffres doit vous permettre de réagir en conséquence rapidement et mettre en place les mesures qui s'imposent.

3 | DES OUTILS DE COMMUNICATION INTERNE

Au-delà de leur intérêt dans le pilotage des RH, ces indicateurs sont une source d'information et un moyen de cohésion pour vos salariés. Partagez-les avec vos instances et vos collaborateurs. En vous appuyant sur ces chiffres, vous pourrez ainsi mieux expliquer les choix opérationnels ou stratégiques pour

TÉMOIGNAGES

Recruter différemment

«Responsable RH dans une PME, j'actualise tous les mois le tableau de bord des effectifs. J'en connais ainsi l'évolution, par activité, et peux anticiper les départs en retraite, les besoins en compétences… Ce tableau permet d'ajuster les recrutements en fonction du profil des équipes déjà en poste. Par ailleurs, je fais le point régulièrement avec le dirigeant de l'entreprise sur les données recueillies : elles sont pour lui un outil qui appuie sa réflexion stratégique.»

Des outils au service de la culture de mon entreprise

«Chaque fois qu'un salarié donne sa démission, je prends le temps d'aborder sereinement avec lui sur les raisons de son départ. C'est un échange ouvert qui me permet d'avoir un retour sur mes pratiques managériales, sur l'état d'esprit interne de l'entreprise, son image externe... Autant d'éléments qui auront valeur d'indicateurs de l'entreprise.»

ETABLIR DES INDICATEURS RH

1 | RÉALISEZ UN DIAGNOSTIC

Avant de se lancer dans le suivi de tel ou tel indicateur, il est essentiel de réaliser un diagnostic personnalisé de la gestion de vos ressources humaines. Celui-ci vous permettra de bénéficier d'un état des lieux de la situation de votre entreprise dans sa composante gestion des ressources humaines : structure du personnel, recrutements, gestion des compétences, formation... Grâce à ce travail, vous identifierez plus facilement les indicateurs RH qui vous manquent et dont vous avez besoin.

2 | PENSEZ SIMPLE ET EFFICACE

Soyez pragmatique. Votre tableau de bord ne doit pas être une « usine à gaz ». Il doit être réaliste, synthétique et compréhensible rapidement. Un tableau créé sur tableur de 10 à 15 indicateurs suffit au lancement de ce nouvel outil. Une fois mis en place, n'oubliez pas de l'actualiser régulièrement, en principe chaque mois, voire chaque trimestre tout au plus. Vos indicateurs doivent vous fournir un état des lieux le plus récent possible. C'est la condition pour être le plus réactif possible dans vos prises de décisions.

3 | LE BILAN SOCIAL

Il compile en un document unique les principales données chiffrées qui permettent d'apprécier la situation de l'entreprise dans le domaine social, d'enregistrer les réalisations effectuées et de mesurer les changements intervenus au cours des 3 dernières années. Il aborde sept grands thèmes : l'emploi, les rémunérations et charges accessoires, les conditions d'hygiène et de sécurité, les autres conditions de travail, la formation, les relations professionnelles, les conditions de vie des salariés. Ne le prenez pas comme une contrainte : cet outil est facteur de dialogue social au sein de votre entreprise.

PBRH+

LE LEVIER RH DE LA PERFORMANCE DE VOTRE ENTREPRISE

Performance Bretagne Ressources Humaines Plus vous propose un parcours de formation conseil personnalisé et adapté à votre entreprise. Il alterne sur un an des journées de formation collective sur une thématique RH et des séances de conseil individuel en entreprise, vous permettant d'acquérir et de mettre en oeuvre des pratiques et des outils en matière de gestion des ressources humaines.

COMMENT Y PARTICIPER ?

Pour tout renseignement, contactez un conseiller de votre CCI ou joignez directement au 06 75 65 21 67 :

Patricia Diot-Texier
Conseillère ressources humaines
pdiot-texier@ille-et-vilaine.cci.fr

Gisèle Kermarec
Conseillère ressources humaines
gisele.kermarec@bretagne-ouest.cci.bzh

un dispositif CCI BRETAGNE

PBRH+ est une opération financée par le Conseil régional de Bretagne, l'État et l'Union Européenne. Le dispositif est proposé par la CCI Bretagne en collaboration avec les CCI territoriales bretonnes et les organisations professionnelles ou interprofessionnelles. Elle bénéficie de l'appui du Crédit Mutuel de Bretagne, du groupe La Poste, du Crédit Agricole et d'experts en gestion des ressources humaines, partenaires de l'opération.

Performance *Bretagne*

Ressources humaines

28

QUESTIONS RESSOURCES HUMAINES

COMMENT FAVORISER LE DIALOGUE SOCIAL DANS MON ENTREPRISE ?

LES PROBLÉMATIQUES DU DIRIGEANT

Vous voulez favoriser la communication avec vos collaborateurs ? Les impliquer dans votre projet d'entreprise ? Etablir des relations constructives avec les représentants du personnel ?

LA DIALOGUE SOCIAL : UN ENJEU MAJEUR POUR VOTRE ENTREPRISE

1 | FAIRE ÉMERGER UN CLIMAT DE CONFIANCE

Un dialogue social de qualité est essentiel à la performance de votre entreprise : écouter, échanger, résoudre les problèmes au quotidien, trouver des compromis sur l'organisation et les conditions de travail sont autant de bonnes pratiques qui favoriseront le sentiment d'appartenance et d'adhésion de vos salariés à votre projet d'entreprise.

2 | FAVORISER LA COMMUNICATION INTERNE

Le dialogue social ne se décrète pas. Il est important d'entretenir, au quotidien, de bonnes relations avec vos représentants du personnel qui sont un relais de votre communication interne. Ils vous permettent d'évaluer le climat social et de prévenir d'éventuelles tensions.

3 | FAVORISER LA RELATION EMPLOYEUR-SALARIÉ

Tout salarié gagne en efficacité s'il se sent bien dans l'entreprise. Cela passe par de bonnes conditions de travail et de bonnes relations avec son employeur. Des situations de conflits peuvent survenir. Il faut apprendre à les gérer. Analyser chaque situation, il y a toujours possibilité de jeter des bases constructives pour s'entendre face à des difficultés.

TÉMOIGNAGES DE MANAGEURS

Un respect mutuel

« Dans mon entreprise, j'essaie d'avoir à la fois une relation conviviale et respectueuse avec l'ensemble de mes collaborateurs. C'est important pour moi et c'est aussi comme cela que nous contribuons tous ensemble à la performance économique de la société. »

Entretenir le lien social

« Certaines actions du comité d'entreprise de mon établissement concourent à l'entretien du lien social et à une bonne ambiance. Le CE met en place des manifestations festives, notamment l'arbre de noël de l'entreprise, moment qui est très apprécié par mes salariés. »

Une reconnaissance des rôles

« Le quotidien de mon entreprise n'est pas toujours rose. Certains sujets font l'objet de crispations de part et d'autre. Mais les discussions avec les représentants du personnel sont franches. On dit non quand ça doit être dit non. Mais, mes décisions sont toujours explicitées »

FAVORISER LE RÔLE ET L'IMPLICATION DES REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL

1 | INFORMER LES SALARIÉS SUR LE RÔLE DES INSTITUTIONS REPRÉSENTATIVES DU PERSONNEL

Pour éviter les déclarations de carence et avoir une relation efficace avec les représentants du personnel, informez vos collaborateurs sur les prérogatives et la finalité des différentes institutions représentatives du personnel (CE, CHSCT, DP, délégation unique...). Il est également important de prévenir vos salariés des échéances électorales. Le compte rendu des négociations collectives doit être affiché et communiqué.

2 | FORMER VOS REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL

Les représentants du personnel constituent l'interface entre vos salariés et vous. Afin qu'ils soient à l'aise dans leur rôle, qu'ils prennent la mesure de leurs responsabilités et qu'ils soient force de proposition, formez-les aux missions qu'ils ont à réaliser. Ils doivent être en mesure de comprendre l'articulation des différentes institutions dans lesquels ils sont amenés à siéger : comité d'entreprise, CHSCT... Il est aussi important qu'ils bénéficient de moyens de fonctionnement adéquats.

3 | METTRE EN PLACE DES INDICATEURS DU CLIMAT SOCIAL

Niveau d'absentéisme, nombre d'accidents du travail, égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.... Le bilan social récapitule en un document unique les principales données chiffrées permettant d'apprécier la situation de votre entreprise dans le domaine social, d'enregistrer les réalisations effectuées et d'en mesurer les changements sur plusieurs années. Vous devez le présenter chaque année, pour avis, à vos représentants. C'est un outil qui vous permettra d'initier des actions de prévention, de présenter le projet stratégique et l'évolution que vous souhaitez donner à votre entreprise.

PBRH +

LE LEVIER RH DE LA PERFORMANCE DE VOTRE ENTREPRISE

Performance Bretagne Ressources Humaines Plus vous propose un parcours de formation conseil personnalisé et adapté à votre entreprise. Il alterne sur un an des journées de formation collective sur une thématique RH et des séances de conseil individuel en entreprise, vous permettant d'acquérir et de mettre en oeuvre des pratiques et des outils en matière de gestion des ressources humaines.

COMMENT ADHERER A PBRH+ ?

Pour tout renseignement, contactez un conseiller de votre CCI ou joignez directement au 06 75 65 21 67 :

Patricia Diot-Texier
Conseillère ressources humaines
pdiot-texier@ille-et-vilaine.cci.fr

Gisèle Kermarec
Conseillère ressources humaines
gisele.kermarec@bretagne-ouest.cci.bzh

un dispositif
CCI BRETAGNE

PBRH+ est une opération financée par le Conseil régional de Bretagne, l'État et l'Union Européenne. Le dispositif est proposé par la CCI Bretagne en collaboration avec les CCI territoriales bretonnes et les organisations professionnelles ou interprofessionnelles. Elle bénéficie de l'appui du Crédit Mutuel de Bretagne, du groupe La Poste, du Crédit Agricole et d'experts en gestion des ressources humaines, partenaires de l'opération.

Performance Bretagne

Ressources humaines

29

QUESTIONS RESSOURCES HUMAINES

COMMENT SUSCITER LA PRISE D'INITIATIVES DANS VOTRE ENTREPRISE ?

LES PROBLÉMATIQUES DU DIRIGEANT

Vous souhaitez développer un management participatif dans la gestion de vos projets d'entreprise ? Encourager vos équipes dans l'apport d'idées et de nouvelles propositions ?

LA PRISE D'INITIATIVES : UN ENJEU POUR VOS ÉQUIPES ET VOTRE ENTREPRISE

1 | INSTAURER UN CLIMAT DE CONFIANCE

La prise d'initiative est synonyme de créativité, de recherches de nouvelles solutions. La susciter sera un gage d'amélioration pour votre entreprise. Vous devez accompagner ce processus en instaurant un climat de confiance et en accueillant avec bienveillance les suggestions de vos salariés, qu'elles soient pertinentes ou pas.

2 | DE NOUVELLES HABITUDES DE MANAGEMENT

Votre rôle en tant que manageur sera d'accompagner votre salarié ou votre équipe et de l'aider à progresser. Les appréhensions pourront être dépassées et vos collaborateurs oseront s'ouvrir, affirmer leur point de vue et ainsi faire preuve de créativité.

3 | PROPOSER UNE AUTO-ÉVALUATION

Valorisez les initiatives par des marques de reconnaissances. Restez à l'écoute de vos salariés s'ils rencontrent des difficultés et n'oubliez pas de leur demander d'évaluer eux même le résultat et la qualité de leurs propositions.

TÉMOIGNAGES DE MANAGEURS

Cohésion d'équipe

« Tous les lundis matin, j'organise une réunion avec mon équipe. Après un rapide bilan de la semaine passée, nous échangeons ensemble sur les dossiers en cours. Chacun s'exprime à tour de rôle et il n'est pas rare qu'à cette occasion, nous trouvions, collégialement, la solution à un problème ou à une difficulté sur un projet. »

Gérer un projet

« Une salariée m'a proposé de mettre en place un site pour développer mon activité de fabrication de produits bio. J'ai été tenté par l'aventure. Par contre, je lui ai proposé une formation adaptée puis, avec mes responsables, nous l'avons accompagné tout au long du projet en organisant des réunions régulières sur la conception du site, pour qu'il réponde à notre stratégie de développement. »

Valoriser le parcours d'initiatives

« Un de nos projets a été un échec. Mon premier réflexe a été de me focaliser sur le résultat. Puis, j'ai vite pris conscience qu'il était important, pour mes salariés, que je valorise les efforts entrepris car ils avaient, à cette occasion, fait plus que leur travail quotidien. »

FAVORISER LA PRISE D'INITIATIVES PAR DES MOYENS SIMPLES

1 | DÉVELOPPER UN MANAGEMENT EFFICACE

La résistance au changement est inhérente de la nature humaine. Vous avez beau solliciter l'avis de vos salariés sur des projets ...vous avez le sentiment qu'ils ne font pas preuve d'une grande créativité. C'est à vous d'impulser un nouveau mode de management en arrivant à vaincre les craintes de vos salariés qui ne savent pas toujours ce que vous attendez d'eux et quel est le périmètre de leur responsabilité. Fixez des règles collectives lors de réunions spécifiques, ou individuelles lors des entretiens annuels par exemple, et soyez ferme sur votre orientation. Par ailleurs, accompagnez ce processus de prise d'initiatives, en impliquant et en formant votre encadrement intermédiaire sur leur rôle de manageur. Vous favorisez ainsi un climat et une culture d'entreprise propices à la prise d'initiatives et à l'innovation.

2 | DÉFINIR DES OBJECTIFS CLAIRS ET TANGIBLES

Votre salarié doit savoir précisément où il va et comment il y va. Définissez précisément les champs parmi lesquels il bénéficie d'une marge d'autonomie et qui constituent l'espace de cette prise d'initiatives. Déterminez, avec lui, des objectifs et des indicateurs spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes, temporellement définis. N'oubliez pas non plus de l'accompagner tout au long de sa prise d'initiatives et de sa montée en compétences.

3 | ACCUEILLIR LES PROJETS

Un collaborateur qui vient vous proposer une idée est dans une démarche constructive. Valorisez cet effort en la prenant en compte. N'hésitez pas à le féliciter si sa démarche est bonne ; même si cela ne vous empêchera pas d'en nuancer le résultat, s'il ne correspond pas à vos attentes. Pour encourager la prise d'initiatives dans votre entreprise, vos salariés doivent savoir que le droit à l'erreur fait partie intégrante de la prise d'initiatives.

PBRH+

LE LEVIER RH DE LA PERFORMANCE DE VOTRE ENTREPRISE

Performance Bretagne Ressources Humaines Plus vous propose un parcours de formation conseil personnalisé et adapté à votre entreprise. Il alterne sur un an des journées de formation collective sur une thématique RH et des séances de conseil individuel en entreprise, vous permettant d'acquérir et de mettre en oeuvre des pratiques et des outils en matière de gestion des ressources humaines.

COMMENT ADHERER A PBRH+ ?

Pour tout renseignement,
contactez un conseiller de votre CCI
ou joignez directement au 06 75 65 21 67 :

Patricia Diot-Texier
Conseillère ressources humaines
pdiot-texier@ille-et-vilaine.cci.fr

Gisèle Kermarec
Conseillère ressources humaines
gisele.kermarec@bretagne-ouest.cci.bzh

un dispositif
CCI BRETAGNE

PBRH+ est une opération financée par le Conseil régional de Bretagne, l'État et l'Union Européenne. Le dispositif est proposé par la CCI Bretagne en collaboration avec les CCI territoriales bretonnes et les organisations professionnelles ou interprofessionnelles. Elle bénéficie de l'appui du Crédit Mutuel de Bretagne, du groupe La Poste, du Crédit Agricole et d'experts en gestion des ressources humaines, partenaires de l'opération.

Région Bretagne · l'Europe s'engage en Bretagne avec le FEDER · Préfet de la Région Bretagne · Crédit Mutuel Arkéa · Le Groupe La Poste · Crédit Agricole · APEC

Performance Bretagne

Ressources humaines

30

QUESTIONS RESSOURCES HUMAINES

JE M'ASSOCIE : UN ATOUT POUR MOI ET MON ENTREPRISE

LES PROBLÉMATIQUES DU DIRIGEANT

Vous souhaitez partager votre expérience de dirigeant avec une autre personne ? Ne plus être seul pour piloter votre entreprise? Développer sa performance en bénéficiant des compétences d'un associé ?

CODIRIGER : UN ENJEU POUR VOTRE ENTREPRISE

1 | S'ASSOCIER : POURQUOI PAS ?

Vous pouvez vous associer pour de multiples raisons : besoin de fonds, de compétences complémentaires, partage des responsabilités,… Vous devez cependant vous assurer que vous avez, avec votre associé, les mêmes valeurs en termes d'éthique, de vision stratégique et de méthodes de management pour diriger votre entreprise. C'est un gage de pérennité pour votre projet.

2 | TRAVAILLER EN ÉQUIPE

Codiriger une entreprise ne s'improvise pas. Chacun des dirigeants doit paraître légitime aux yeux des salariés et former un socle solide pour développer l'entreprise. N'hésitez pas à identifier vos points forts et ceux à améliorer. S'associer, c'est travailler ensemble et profiter des atouts de chacun en visant la complémentarité.

3 | DÉFINIR LES RÔLES ET COMMUNIQUER

Au fur et mesure du développement de votre activité, il est important que vous fixiez précisément qui fait quoi dans votre entreprise. Informez, par une communication claire et transparente, vos salariés sur l'organisation que vous avez choisi de mettre en place.

TÉMOIGNAGES DE MANAGEURS

Partager

« M'associer m'a permis de sortir d'une certaine solitude liée à mon statut de chef d'entreprise. Cela paraît anecdotique, mais cette solitude pèse dans un quotidien souvent intense. A deux, on partage les responsabilités, les bons et mauvais moments, les prises de décisions. C'est un travail d'équipe. »

Une expérience humaine

« Avec mon associé, nous avons fait la liste de ce que chacun savait faire le mieux mais aussi ce que nous n'aimions pas faire ! C'est important de bien se connaître pour fonctionner ensemble. Pour nous-mêmes, mais aussi pour nos collaborateurs, il était nécessaire de mettre en place une équipe dirigeante soudée et fiable. »

S'associer en famille

« Je me suis associée avec mon frère. Les débuts n'ont pas été faciles, il y avait deux patrons ! L'activité quotidienne s'en ressentait car il y avait beaucoup de flottement et cela n'était pas correct pour nos collaborateurs. Il nous a fallu un peu de temps, mais finalement chacun a fini par trouver sa place. »

METTRE EN PLACE DES MOYENS SIMPLES POUR BIEN FONCTIONNER AVEC UN ASSOCIÉ

1 | FORMALISER

Un organigramme à jour, associé aux fiches de postes, permet à chaque collaborateur de trouver sa place dans l'entreprise et de s'y tenir. Il est en de même pour vous et votre associé. Une fois définis, il est important de formaliser, par écrit, vos rôles respectifs en termes de management, de gestion du personnel... Des repères, la clarification des responsabilités, un cadre de travail défini et une bonne communication vous permettront d'apparaître légitimes aux yeux de vos salariés et d'instaurer une relation de confiance propice à une bonne ambiance et qualité de vie au travail dans votre entreprise.

2 | CRÉER DE LA COHÉSION

La codécision nécessite d'échanger et de débattre régulièrement afin d'adopter un langage commun permettant la prise de décisions partagées. Il est intéressant de prévoir des procédures simples mais efficaces d'évaluation de votre fonctionnement (réunions de direction, conseil d'administration...). Réfléchissez aux règles de gouvernance que vous souhaitez mettre en place ; cela vous permettra de toujours être cohérent, ensemble, sur votre vision stratégique et d'aborder en toute transparence tous les sujets qui concernent votre entreprise, même les plus sensibles.

3 | ACCUEILLIR LES PROJETS

De nombreux acteurs institutionnels, associatifs ou privés accompagnent les dirigeants dans leur réflexion, leurs problématiques de chefs d'entreprise, leur permettant ainsi de lever «la tête du guidon». Ces réseaux sont des bouffées d'air favorisant les échanges d'informations et la confrontation d'idées... avec vos pairs. Il est souvent nécessaire de confronter son vécu professionnel à celui d'autres chefs d'entreprise.

PBRH+

LE LEVIER RH DE LA PERFORMANCE DE VOTRE ENTREPRISE

Performance Bretagne Ressources Humaines Plus vous propose un parcours de formation conseil personnalisé et adapté à votre entreprise. Il alterne sur un an des journées de formation collective sur une thématique RH et des séances de conseil individuel en entreprise, vous permettant d'acquérir et de mettre en oeuvre des pratiques et des outils en matière de gestion des ressources humaines.

COMMENT ADHERER A PBRH+ ?

Pour tout renseignement,
contactez un conseiller de votre CCI
ou joignez directement au 06 75 65 21 67 :

Patricia Diot-Texier
Conseillère ressources humaines
pdiot-texier@ille-et-vilaine.cci.fr

Gisèle Kermarec
Conseillère ressources humaines
gisele.kermarec@bretagne-ouest.cci.bzh

un dispositif
CCI BRETAGNE

PBRH+ est une opération financée par le Conseil régional de Bretagne, l'État et l'Union Européenne. Le dispositif est proposé par la CCI Bretagne en collaboration avec les CCI territoriales bretonnes et les organisations professionnelles ou interprofessionnelles. Elle bénéficie de l'appui du Crédit Mutuel de Bretagne, du groupe La Poste, du Crédit Agricole et d'experts en gestion des ressources humaines, partenaires de l'opération.

Performance Bretagne

Ressources humaines

31

QUESTIONS RESSOURCES HUMAINES

COMMENT CONDUIRE UNE RÉUNION EFFICACE ?

LES PROBLÉMATIQUES DU DIRIGEANT

Vous souhaitez organiser des réunions de travail efficaces ? Gagner en temps et être plus productif dans leur animation ? En faire des outils de communication et de management ?

LA CONDUITE DE RÉUNION : UN ENJEU POUR VOS ÉQUIPES ET VOTRE ENTREPRISE

1 | EN APPRÉCIER LA PERTINENCE

Les réunions sont un incontournable de la vie d'une entreprise. Bien souvent elles sont considérées par leur nombre et leur durée, comme un outil de travail indispensable, mais parfois aussi comme une perte de temps. Pour être efficace, une réunion doit avoir une réelle valeur ajoutée. Il vous appartient donc d'en apprécier la pertinence. N'oubliez pas que l'information peut être obtenue par un autre canal.

2 | UN OUTIL DE MANAGEMENT

Si votre réunion s'est mal passée, prenez le temps d'analyser les causes de cet échec : problème d'organisation ou déroulement même de cette séance... Pour qu'elle soit réussie, elle doit combiner à la fois le respect de l'ordre du jour, une durée optimale avec une bonne qualité en termes de participations et de résultats à obtenir.

3 | FORMALISER PAR UN ÉCRIT

Votre réunion s'est déroulée selon vos souhaits… Avant de clore, assurez-vous que tout est clair dans l'esprit de vos participants et que tout le monde a bien compris la même chose. Vous pouvez aussi rédiger puis diffuser un compte rendu de cette séance de travail, celui-ci devra cependant être précis et concis.

TÉMOIGNAGES DE MANAGEURS

Cohésion d'équipe

« Toutes les semaines, j'organise une réunion avec mes collaborateurs et nous faisons un point sur les dossiers traités. C'est un moment d'écoute, de retours sur l'activité, mais aussi l'occasion pour chacun d'entre eux de s'exprimer sur les projets qu'ils mènent. C'est, à mon sens, un outil de management et de communication efficace. »

Créer les bonnes conditions

« J'aimerai mettre en place des réunions d'équipe, mais les problèmes quotidiens font souvent passer ce projet après le reste. Finalement le plus difficile c'est d'en faire une priorité et créer les conditions de discipline et de rigueur dans l'organisation et la tenue de ces réunions. »

Manager ses projets

« Rédiger un compte rendu est parfois fastidieux mais c'est, par contre, un bon moyen pour y noter les actions à mener et leurs délais. Cela me permet aussi de vérifier que les objectifs que nous nous sommes fixés durant la réunion seront respectés par exemple. »

DES MOYENS SIMPLES POUR CONDUIRE ET ANIMER VOS RÉUNIONS DE TRAVAIL

1 | RESPECTER DES RÈGLES COLLECTIVES

Pour bien réussir sa réunion de travail, il faut respecter un certain nombre de règle...Tout commence avant la séance de travail avec une organisation et un déroulement clairement définis en amont. Il faut tout d'abord fixer les objectifs de cette réunion, les décliner avec un ordre du jour précis et clair, puis sélectionner les participants, lancer les invitations, compiler les documents nécessaires et définir les conditions matérielles (heure, lieu, moyens techniques, ...). Enfin, quelques règles de bonnes pratiques peuvent aussi s'imposer : commencer et terminer à l'heure, éteindre les portables, ne pas lire ses mails pour que tout le monde se concentre sur la réunion....

2 | MANAGER ET COMMUNIQUER AUPRÈS DE SES ÉQUIPES

Réunir son équipe est un levier efficace de performance et de cohésion dans une entreprise. Bien préparée et bien animée, une séance de travail permet de mieux communiquer avec ses salariés et de les impliquer dans un projet commun d'entreprise. Au travers de vos réunions, vous vous rendez disponible pour vos collaborateurs et vous les écoutez. De leur côté, ils se sentiront investis et motivés car impliqués dans les sujets ou projets clés de votre entreprise.

3 | LES CLÉS D'UNE RÉUNION RÉUSSIE

Le pilotage de projets requiert souvent l'organisation fréquente de réunions. Une bonne maîtrise de la conduite de réunion est donc indispensable car cela ne s'improvise pas. Pour l'animateur, il faut aussi savoir gérer des personnalités difficiles, des niveaux de hiérarchie différents, éviter les sujets polémiques, des conflits ou des débordements qui peuvent intervenir durant ce temps de réflexion collectif. Seule une préparation prendra en compte l'ensemble de ces facteurs. Par ailleurs, une formation, pour vous et votre encadrement intermédiaire sur la conduite et à l'animation de réunion vous apportera des conseils pratiques et une méthodologie pour conduire efficacement vos séances de travail.

PBRH +

LE LEVIER RH DE LA PERFORMANCE DE VOTRE ENTREPRISE

Performance Bretagne Ressources Humaines Plus vous propose un parcours de formation conseil personnalisé et adapté à votre entreprise. Il alterne sur un an des journées de formation collective sur une thématique RH et des séances de conseil individuel en entreprise, vous permettant d'acquérir et de mettre en oeuvre des pratiques et des outils en matière de gestion des ressources humaines.

COMMENT ADHERER A PBRH+ ?

Pour tout renseignement,
contactez un conseiller de votre CCI
ou joignez directement au 06 75 65 21 67 :

Patricia Diot-Texier
Conseillère ressources humaines
pdiot-texier@ille-et-vilaine.cci.fr

Gisèle Kermarec
Conseillère ressources humaines
gisele.kermarec@bretagne-ouest.cci.bzh

un dispositif CCI BRETAGNE

PBRH+ est une opération financée par le Conseil régional de Bretagne, l'État et l'Union Européenne. Le dispositif est proposé par la CCI Bretagne en collaboration avec les CCI territoriales bretonnes et les organisations professionnelles ou interprofessionnelles. Elle bénéficie de l'appui du Crédit Mutuel de Bretagne, du groupe La Poste, du Crédit Agricole et d'experts en gestion des ressources humaines, partenaires de l'opération.

Performance Bretagne

Ressources humaines

32

QUESTIONS RESSOURCES HUMAINES

COMMENT PRÉVENIR LA PÉNIBILITÉ AU TRAVAIL DANS MON ENTREPRISE ?

LES PROBLÉMATIQUES DU DIRIGEANT

Vous souhaitez identifier les contraintes réelles du travail dans votre entreprise ? Limiter l'impact de la pénibilité et des risques professionnels sur la santé de vos salariés pour leur garantir l'exercice de leur activité dans les meilleures conditions ?

LA PRÉVENTION DE LA PÉNIBILITÉ : UN ENJEU POUR MON ENTREPRISE

1 | LA PÉNIBILITÉ, C'EST QUOI ?

C'est le fait d'être exposé à des risques professionnels liés à des contraintes physiques marquées, à un environnement physique agressif ou à certains rythmes de travail susceptibles de laisser des traces durables, identifiables et irréversibles sur la santé du salarié.

2 | QUI EST CONCERNÉ ?

Toutes les entreprises dont les salariés sont soumis à au moins l'un des 10 facteurs de risques recensés et dont le niveau d'exposition dépasse les seuils fixés par décret sont concernées. Pour les connaître, renseignez-vous auprès des sites dédiés à la prévention de la pénibilité et des risques professionnels.

3 | DÉTERMINER DES CRITÈRES OBJECTIFS

Il est important de disposer de critères «objectifs» pour déterminer la pénibilité du travail. Avant d'engager un plan d'action, commencez par cerner, en fonction de ses spécificités, les facteurs de pénibilité dans votre entreprise. Inspirez-vous par exemple du document unique d'évaluation des risques (DUE). Procédez également à un état des lieux des actions de prévention déjà engagées dans votre entreprise.

TÉMOIGNAGES DE MANAGEURS

Concilier règlementation et bien-être

« Je suis un « petit » patron et mon quotidien consiste à piloter mon entreprise. Je le fais avec passion, avec mes salariés. L'usure professionnelle est un sujet qui me préoccupe. Ma difficulté, quand la règlementation évolue, est d'aller chercher les bonnes informations, sur le sujet. »

Des actions simples de régulation

« J'ai une entreprise de découpe de volaille. Il est bien évident que j'ai conscience de la difficulté de cette activité en matière de « TMS ». Actuellement, nous avons mis en place un système d'entraide entre salariés. C'est un échange qui permet de tirer parti des conseils et du savoir-faire des plus expérimentés. De leur côté les plus jeunes viennent en aide à ceux qui ont besoin d'être soulagés des tâches les plus dures. »

Anticiper, évaluer, communiquer

« Je souhaite anticiper l'évaluation de l'exposition de mes salariés. Certains sont exposés mais d'autres pas. Ce n'est pas simple, il faut donc que j'identifie qui est concerné. J'ai prévu de présenter une démarche au CHSCT lorsque nous discuterons du document unique. C'est primordial d'avoir ce temps d'échanges et de discussion. »

DES MOYENS SIMPLES POUR ENGAGER DES ACTIONS DE PRÉVENTION DE LA PÉNIBILITÉ

1 | INITIER UNE DÉMARCHE DE PRÉVENTION DE LA PÉNIBILITÉ

Avant d'engager votre plan d'action, vous pouvez initier cette démarche dans le cadre d'une gestion de projet. Cela vous permettra d'identifier un pilote, de déterminer les étapes de travail, des moyens, de définir un calendrier, etc. En associant différents acteurs – RH, membres du CHSCT, encadrement, instances représentatives du personnel (IRP), collaborateurs...– vous favoriserez dans votre entreprise une démarche participative et concertée pour mieux comprendre les situations de travail de vos collaborateurs et mesurer les enjeux de la prévention.

2 | RÉALISER UN ÉTAT DES LIEUX DE VOS ACTIONS DE PRÉVENTION

Vous pouvez établir un état des lieux de la situation de votre entreprise en matière de santé et de prévention. En effet, un diagnostic favorisera l'identification et le recensement des actions déjà mises en œuvre en la matière, ainsi que leur efficacité. Vous pourrez ainsi plus facilement, définir et mettre en œuvre des actions de prévention adaptées à votre situation, à votre secteur d'activité, tout en les priorisant. N'oubliez pas de définir des indicateurs pertinents mais simples de suivi de vos actions de prévention.

3 | INFORMEZ VOS SALARIÉS SUR L'AMÉLIORATION DE LEURS CONDITIONS DE TRAVAIL

4 des 10 facteurs de risques sont pris en compte dès 2015 (les 6 autres en 2016) :vous avez donc l'obligation d'évaluer l'exposition de vos salariés à ces 4 facteurs (travail de nuit, en équipes successives alternantes, répétitif ou en milieu hyperbare). Le document unique d'évaluation des risques vous servira de repère pour l'appréciation des conditions de travail. Par ailleurs, un compte prévention pénibilité pour chaque collaborateurs sera créé automatiquement à partir de janvier 2016 et ils en seront directement informés. Vous serez donc amené à en échanger avec eux et à leur apporter des précisions dans la mise en œuvre de ces actions et des obligations qui en découlent.

POUR EN SAVOIR PLUS
- www.preventionpenibilite.fr – T. 36 82
- une boîte à outils est disponible sur www.travailler-mieux.gouv.fr

PBRH+

LE LEVIER RH DE LA PERFORMANCE DE VOTRE ENTREPRISE

Performance Bretagne Ressources Humaines Plus vous propose un parcours de formation conseil personnalisé et adapté à votre entreprise. Il alterne sur un an des journées de formation collective sur une thématique RH et des séances de conseil individuel en entreprise, vous permettant d'acquérir et de mettre en oeuvre des pratiques et des outils en matière de gestion des ressources humaines.

COMMENT ADHERER A PBRH+ ?

Pour tout renseignement, contactez un conseiller de votre CCI ou joignez directement au 06 75 65 21 67 :

Patricia Diot-Texier
Conseillère ressources humaines
pdiot-texier@ille-et-vilaine.cci.fr

Gisèle Kermarec
Conseillère ressources humaines
gisele.kermarec@bretagne-ouest.cci.bzh

un dispositif CCI BRETAGNE

PBRH+ est une opération financée par le Conseil régional de Bretagne, l'État et l'Union Européenne. Le dispositif est proposé par la CCI Bretagne en collaboration avec les CCI territoriales bretonnes et les organisations professionnelles ou interprofessionnelles. Elle bénéficie de l'appui du Crédit Mutuel de Bretagne, du groupe La Poste, du Crédit Agricole et d'experts en gestion des ressources humaines, partenaires de l'opération.

Performance Bretagne

Ressources humaines

33

QUESTIONS RESSOURCES HUMAINES

COMMENT ACCUEILLIR UN STAGIAIRE DANS MON ENTREPRISE ?

LES PROBLÉMATIQUES DU DIRIGEANT

Quelles sont les étapes pour faciliter son intégration ? Comment l'encadrer dans ses missions ? Qui doit le tutorer ? Comment formaliser la fin de stage ?

LE STAGE : UN ATOUT POUR LE STAGIAIRE ET POUR MON ENTREPRISE

1 | L'INTÉGRATION ÇA SE PRÉPARE

Pour le stagiaire, c'est souvent une première expérience de la vie en entreprise. La réussite ou non de son stage va se jouer dans les premiers jours. Il est donc nécessaire, tant pour votre entreprise que pour lui, de bien préparer en amont son accueil pour que l'intégration soit réussie.

2 | FAVORISER L'OPÉRATIONNEL

Le stagiaire est là pour découvrir l'adéquation de sa formation avec la réalité du monde professionnel, voire son futur métier. Ne le considérez pas comme un observateur, ou à contrario comme un salarié expérimenté. Avant tout, rassurez-le pour qu'il devienne opérationnel rapidement. Cela lui permettra de développer son attachement et son sentiment d'appartenance à votre entreprise, même si son stage reste limité dans le temps.

3 | L'ACCOMPAGNER ET FAVORISER SA MOTIVATION

Prenez les devants et n'hésitez pas à faire des points réguliers pour s'assurer de l'avancée des travaux confiés. Mettez en place un accompagnement quotidien, au fur et à mesure de ses missions. Vous pourrez ainsi mieux mesurer ses progrès et sa motivation.

TÉMOIGNAGES DE MANAGEURS

Etre présent et attentif

« Au début, notre stagiaire n'osait pas poser de questions. Elle était très discrète. Comme dans mon entreprise j'essaie de favoriser au maximum l'esprit de groupe et un climat de confiance, je lui ai proposé de participer à nos réunions d'équipe du lundi matin. Je pense que cela lui a permis de s'intégrer plus rapidement et plus facilement dans l'entreprise. »

Diversifier les tâches et les missions

« J'accueille en ce moment un stagiaire et je suis vigilante à ne pas lui confier que des tâches trop répétitives ou peu valorisantes. Il n'était pas non plus question de le laisser seul et sans consignes. C'est pourquoi, pour que son intégration soit réussie, j'ai impliqué et associé l'ensemble de mes salariés. »

Une relation gagnant-gagnant

« La difficulté a été de me libérer du temps pour accompagner mon stagaire. Les débuts ont été compliqués, mais désormais nous travaillons main dans la main, avec une réelle complicité. Cette expérience est pour moi riche d'enseignements. »

DES MOYENS SIMPLES POUR ACCUEILLIR ET INTÉGRER EFFICACEMENT UN JEUNE DANS MON ENTREPRISE

1 | ANTICIPER ET PRÉPARER SON ARRIVÉE

Avec vos équipes, préparez l'accueil de ce nouvel arrivant. Définissez précidément les tâches, les missions qui pourront lui être confiées et rédigez une feuille de route avec les missions et les objectifs qui lui seront donnés. Organisez à son attention une visite de l'entreprise avec la présentation des différentes activités, en impliquant un ou plusieurs salariés dans cette démarche.
Cette arrivée doit être vécue comme un atout pour votre entreprise. A l'occasion de l'une de vos réunions, le stagiaire pourra se présenter, parler de son parcours, du but et de la durée de sa mission.
N'oubliez pas de prévoir à son attention tout l'équipement nécessaire. Remettez-lui les documents réservés à l'accueil de tout nouvel arrivant : livret d'accueil, règlement intérieur, normes de sécurité en vigueur...

2 | LE RÔLE DU TUTEUR : TRANSMETTRE LES SAVOIR-FAIRE

Ne négligez pas le rôle du tuteur que vous assumerez ou qui sera confié à l'un de vos collaborateurs. C'est une fonction qui doit reposer sur le volontariat et qui réclame certaines compétences. Le tuteur a en effet un rôle clé : il est l'interlocuteur privilégié du jeune, doit avoir une bonne connaissance de l'entreprise et faire si besoin le lien avec l'école. Il lui incombe de transmettre efficacement ses compétences et ses pratiques professionnelles pour permettre au stagiaire de progresser.

3 | FORMALISER LA FIN DU STAGE

La fin du stage est le moment propice pour faire un bilan complet de cette expérience, tant pour votre entreprise que pour le jeune en phase d'apprentissage. Les points forts et les pistes de progrès doivent être abordés en toute objectivité.
Accueillir régulièrement des jeunes qui vont s'intégrer à votre entreprise et à sa culture constitue une opportunité. En effet c'est un «vivier» à prendre en compte pour des postes où vous auriez des difficultés de recrutement, par exemple.

PBRH+

LE LEVIER RH DE LA PERFORMANCE DE VOTRE ENTREPRISE

Performance Bretagne Ressources Humaines Plus vous propose un parcours de formation conseil personnalisé et adapté à votre entreprise. Il alterne sur un an des journées de formation collective sur une thématique RH et des séances de conseil individuel en entreprise, vous permettant d'acquérir et de mettre en oeuvre des pratiques et des outils en matière de gestion des ressources humaines.

COMMENT ADHERER A PBRH+ ?

Pour tout renseignement, contactez un conseiller de votre CCI ou joignez directement au 06 75 65 21 67 :

Patricia Diot-Texier
Conseillère ressources humaines
pdiot-texier@ille-et-vilaine.cci.fr

Gisèle Kermarec
Conseillère ressources humaines
gisele.kermarec@bretagne-ouest.cci.bzh

un dispositif
CCI BRETAGNE

PBRH+ est une opération financée par le Conseil régional de Bretagne, l'État et l'Union Européenne. Le dispositif est proposé par la CCI Bretagne en collaboration avec les CCI territoriales bretonnes et les organisations professionnelles ou interprofessionnelles. Elle bénéficie de l'appui du Crédit Mutuel de Bretagne, du groupe La Poste, du Crédit Agricole et d'experts en gestion des ressources humaines, partenaires de l'opération.

Performance Bretagne

Ressources humaines

34

QUESTIONS RESSOURCES HUMAINES

COMMENT AGIR SUR L'ABSENTÉISME DANS MON ENTREPRISE ?

LES PROBLÉMATIQUES DU DIRIGEANT

Vous souhaitez limiter l'absentéisme dans votre entreprise ? En comprendre la cause ? Agir sur les conditions de travail et améliorer la motivation de vos salariés ?

LES ABSENCES AU TRAVAIL : UN ENJEU POUR MON ENTREPRISE

1 | COMPRENDRE LES CAUSES DE L'ABSENTÉISME

C'est un révélateur du fonctionnement de votre entreprise et de l'état de santé de vos salariés. Il n'y a pas de cause unique pour expliquer l'absentéisme : désengagement au travail, organisation inadaptée, manque de dialogue... favorisent les arrêts de travail. Avant de mettre en place un plan d'action, analysez les conditions de travail dans votre entreprise.

2 | FAVORISER UNE DÉMARCHE PARTICIPATIVE

Mettez en place des mesures simples et adaptées aux problématiques spécifiques de votre entreprise. Il est important par exemple de favoriser le dialogue entre votre personnel et votre équipe d'encadrement sur ces questions, d'impliquer tous les acteurs de votre entreprise (médecin du travail, CHSCT, représentants du personnel…), puis d'initier des démarches en faveur du bien-être et d'un meilleur engagement au travail.

3 | SENSIBILISER ET COMMUNIQUER

Communiquer auprès de l'encadrement intermédiaire sur les conséquences et le coût de l'absentéisme est un moyen de l'impliquer et de le sensibiliser aux enjeux générés par ces absences : insatisfactions clients, baisse de la qualité, report de charges de travail, risques psychosociaux...

TÉMOIGNAGES DE MANAGEURS

Anticiper les maladies saisonnières

« Chaque année la grippe cause beaucoup d'absences dans mon entreprise. Avec la médecine du travail, dans le cadre d'une démarche globale de sensibilisation aux risques professionnels, nous avons organisé des réunions avec les salariés sur les avantages et les risques de la vaccination,. J'ai ensuite engagé une campagne de vaccination aux frais de l'entreprise. »

Ecouter ses collaborateurs

« Le bruit est omniprésent dans mon entreprise. Avec les représentants du personnel, nous avons réalisé un diagnostic de situation, puis adapté le matériel et les équipements de travail. Les salariés ont également été impliqués dans cette démarche pour que les équipements de protection (EPI) soient utilisés et efficaces. Résultat : l'absentéisme a diminué. »

Définir des alertes

« Avec mon chef d'équipe, nous avons mis en place des tableaux de suivis des absences. Il suit au jour le jour quelques indicateurs clés qui sont autant de signaux qui nous permettent d'agir rapidement et de ne pas laisser s'aggraver certains problèmes au sein de nos équipes »

DES MOYENS SIMPLES POUR AGIR CONTRE L'ABSENTÉISME

1 | RECUEILLEZ ET ANALYSEZ LES DONNÉES

L'absentéisme comprend toutes les absences qui auraient pu être évitées par une prévention suffisamment précoce des facteurs de dégradation des conditions de travail au sens large. Les absences telles que le congé maternité ou formation ne sont pas de l'absentéisme.
Elaborez un tableau de bord dans lequel vous recenserez tous les cas d'absence au travail. Classez-les en fonction de leur type : accident du travail, maladie professionnelle, arrêt longue durée, accident de trajet, maladie... Ensuite, analysez, selon des critères que vous aurez définis, la cause principale d'absentéisme. Vous aurez ainsi une vue d'ensemble vous permettant d'agir plus efficacement.

2 | ELABOREZ DES ACTIONS PRÉVENTIVES ET CORRECTIVES

Pour lutter contre l'absentéisme dans votre entreprise, vous devez mettre en place des actions de prévention nécessitant l'élaboration d'un plan d'action. Un groupe de travail impliquant des salariés, votre encadrement intermédiaire, le médecin du travail, les représentants du personnel et les membres du CHSCT vous permettra de dresser un état de lieux, d'analyser les causes des absences, puis de proposer un plan d'action à court, moyen et long terme. Enfin, n'oubliez pas tout au long de ce processus d'informer, de sensibiliser puis d'associer vos salariés aux résultats obtenus.

3 | BÉNÉFICIEZ D'UN APPUI CONSEIL

Pour vous accompagner dans votre réflexion et dans la mise en œuvre d'un plan d'action de prévention de l'absentéisme, de nombreux acteurs régionaux peuvent vous accompagner et vous permettre d'aborder cette problématique de manière globale et opérationnelle. N'hésitez pas à les contacter.

Pour en savoir plus : ARACT Bretagne – www.aract.fr
Ministère du Travail – www.travailler.gouv.fr

PBRH +

LE LEVIER RH DE LA PERFORMANCE DE VOTRE ENTREPRISE

Performance Bretagne Ressources Humaines Plus vous propose un parcours de formation conseil personnalisé et adapté à votre entreprise. Il alterne sur un an des journées de formation collective sur une thématique RH et des séances de conseil individuel en entreprise, vous permettant d'acquérir et de mettre en oeuvre des pratiques et des outils en matière de gestion des ressources humaines.

COMMENT ADHERER A PBRH+ ?

Pour tout renseignement, contactez un conseiller de votre CCI ou joignez directement au 06 75 65 21 67 :

Patricia Diot-Texier
Conseillère ressources humaines
pdiot-texier@ille-et-vilaine.cci.fr

Gisèle Kermarec
Conseillère ressources humaines
gisele.kermarec@bretagne-ouest.cci.bzh

un dispositif CCI BRETAGNE

PBRH+ est une opération financée par le Conseil régional de Bretagne, l'État et l'Union Européenne. Le dispositif est proposé par la CCI Bretagne en collaboration avec les CCI territoriales bretonnes et les organisations professionnelles ou interprofessionnelles. Elle bénéficie de l'appui du Crédit Mutuel de Bretagne, du groupe La Poste, du Crédit Agricole et d'experts en gestion des ressources humaines, partenaires de l'opération.

Performance Bretagne

Ressources humaines

35

QUESTIONS RESSOURCES HUMAINES

COMMENT REUSSIR LES ENTRETIENS PROFESSIONNELS DE MES SALARIÉS ?

LES PROBLÉMATIQUES DU DIRIGEANT

Vous souhaitez mettre en place une procédure pour vos entretiens professionnels ? Initier une démarche de gestion des emplois et des compétences dans votre entreprise ? Favoriser le dialogue social ?

RÉUSSIR LES ENTRETIENS PROFESSIONNELS : UNE OBLIGATION ET UNE OPPORTUNITÉ

1 | UN OUTIL POUR QUOI ET POUR QUI ?

L'entretien professionnel est un temps d'échanges avec vos salariés pour leur permettre de s'exprimer sur leurs aspirations professionnelles ou leurs projets de formation. Attention : ce n'est pas un entretien d'évaluation. La loi du 5 mars 2014 le rend obligatoire, au moins une fois tous les 2 ans, pour toutes les entreprises et pour chaque salarié, quel que soit son contrat de travail.

2 | UN OUTIL DE GESTION PRÉVISIONNELLE DE VOS EMPLOIS

L'entretien professionnel vous aide à mieux cerner les compétences présentes dans votre entreprise. C'est un véritable outil de pilotage de l'employabilité de vos salariés et de repérage des accompagnements dont ils pourraient avoir besoin en termes de formation, de mobilité interne...

3 | UN INVESTISSEMENT RH

Les entretiens professionnels permettent d'engager une discussion autour de la formation professionnelle avec vos salariés. C'est un outil de dialogue social. Par cet intermédiaire, vous capitalisez sur les talents de vos salariés. Votre entreprise, par sa performance, sera donc mieux à même d'affronter les enjeux économiques actuels.

TÉMOIGNAGES

Favoriser le dialogue social

« Les entretien professionnels me permettent de sortir du quotidien et de prendre du recul pour faire le point avec mes salariés. C'est aussi un bon moyen pour accompagner les changements auxquels mon entreprise doit faire face et tous ensemble nous y préparer. »

Veiller à l'employabilité

« Après une longue maladie, l'un de mes collaborateurs allait reprendre son poste. J'ai échangé avec lui dans le cadre d'un entretien profesionnel. Il avait besoin d'être rassuré et de mon côté, j'ai veillé à ce qu'il bénéficie de formations adaptées pour lui permettre de reprendre sereinement son travail et de se remettre à niveau car certains outils avaient évolué. »

Se faire accompagner

« Mon entreprise est de petite taille et je connais tous les métiers de mon entreprise. C'est moi qui réalise les entretiens professionnels. Cependant, j'avais besoin d'être accompagné dans ce domaine. C'est pourquoi je me suis formé sur la conduite des entretiens. »

DES MOYENS SIMPLES POUR CONDUIRE DES ENTRETIENS PROFESSIONNELS EFFICACES

1 | PRÉPARATION PRÉALABLE

Cet entretien doit être préparé par les deux parties, manager et collaborateur. Cette préparation est nécessaire car elle permet à chacun d'aborder l'entretien de manière claire et sereine. Le salarié fera le point sur son expérience, ses points forts et les pistes de progrès, son projet d'évolution professionnelle et ses souhaits de formation. De votre côté, vous devez savoir lui présenter les différentes hypothèses d'évolution susceptible de le concerner, en cohérence avec le projet de développement de votre entreprise.

2 | MÉTHODE

Il est important de soigner les conditions matérielles de cet entretien : il faut mettre à l'aise votre collaborateur et choisir un lieu calme et convivial dans lequel vous ne serez pas dérangé. Si vous souhaitez associer votre encadrement intermédiaire, il faut préalablement le former à la conduite des entretiens professionnels, qui ne sont pas de même nature que les entretiens annuels d'évaluation. En amont, une communication et une information auprès de vos salariés et de tous les acteurs concernés sont également des gages de réussite de ces entretiens.

3 | BÉNÉFICIEZ D'UN APPUI CONSEIL

Ce dispositif est nouveau pour votre entreprise et vos salariés. Il en est de même pour le compte personnel de formation (CPF) et du conseil en évolution professionnelle (CEP) dont les conditions d'utilisation peuvent être abordées, par vos collaborateurs, à l'occasion de l'entretien professionnel. Pour vous accompagner dans votre réflexion et dans la mise en œuvre de cet entretien professionnel, la CCI Bretagne vous propose un accompagnement individualisé. Pour en savoir plus, rapprochez-vous d'une conseillère du programme PBRH+.

PBRH+

LE LEVIER RH DE LA PERFORMANCE DE VOTRE ENTREPRISE

Performance Bretagne Ressources Humaines Plus vous propose un parcours de formation conseil personnalisé et adapté à votre entreprise. Il alterne sur un an des journées de formation collective sur une thématique RH et des séances de conseil individuel en entreprise, vous permettant d'acquérir et de mettre en oeuvre des pratiques et des outils en matière de gestion des ressources humaines.

COMMENT ADHERER A PBRH+ ?

Pour tout renseignement, contactez un conseiller de votre CCI ou joignez directement au 06 75 65 21 67 :

Patricia Diot-Texier
Conseillère ressources humaines
pdiot-texier@ille-et-vilaine.cci.fr

Gisèle Kermarec
Conseillère ressources humaines
gisele.kermarec@bretagne-ouest.cci.bzh

un dispositif CCI BRETAGNE

PBRH+ est une opération financée par le Conseil régional de Bretagne, l'État et l'Union Européenne. Le dispositif est proposé par la CCI Bretagne en collaboration avec les CCI territoriales bretonnes et les organisations professionnelles ou interprofessionnelles. Elle bénéficie de l'appui du Crédit Mutuel de Bretagne, du groupe La Poste, du Crédit Agricole et d'experts en gestion des ressources humaines, partenaires de l'opération.

Performance *Bretagne*

Ressources humaines

36

QUESTIONS RESSOURCES HUMAINES

COMMENT PRÉVENIR LES RISQUES PSYCHOSOCIAUX AU TRAVAIL ?

LES PROBLÉMATIQUES DU DIRIGEANT

Vous souhaitez détecter des situations de risques psychosociaux dans votre entreprise ? Engager une démarche de prévention afin de favoriser le bien-être et la qualité de vie au travail dans votre entreprise ? Favoriser le dialogue social ?

PRÉVENIR LES RISQUES PSYCHOSOCIAUX DANS MON ENTREPRISE

1 | QU'EST-CE QU'UN RISQUE PSYCHOSOCIAL (RPS) ?

Pour le Ministère du Travail, les RPS recouvrent des risques professionnels qui portent atteinte à l'intégrité physique et à la santé mentale des salariés. Ils s'expriment dans des situations de stress, harcèlement, épuisement professionnel, violence au travail...

2 | QUELLES CONSÉQUENCES POUR MON ENTREPRISE ?

Les RPS désorganisent l'entreprise et favorisent l'absentéisme, les accidents de travail, la dégradation des conditions de travail, la mauvaise ambiance et la démotivation. Il convient donc de dépister ces dysfonctionnements car ils auront un impact sur la santé de votre entreprise au niveau organisationnel et économique.

3 | UNE DÉMARCHE DE PRÉVENTION

Chaque entreprise et situation de travail sont différentes. Il importe donc d'évaluer ses propres facteurs de risques. Prévenir les RPS, c'est avant tout mettre en place des modes d'organisation favorables à la santé physique et mentale de vos salariés : travail en équipe, reconnaissance, développement de l'autonomie, participation des salariés aux décisions les concernant…

TÉMOIGNAGES

Une écoute bienveillante

« Chaque semaine, j'organise une réunion avec mes responsables. Au-delà des dossiers en cours et de l'activité, je prends le temps d'échanger avec eux sur certaines situations de travail. En tant que dirigeant, je me dois d'avoir une écoute bienveillante pour comprendre le climat général de mon entreprise. C'est primordial avant de pouvoir agir efficacement. »

Comprendre les situations de travail

« L'arrêt maladie de l'un de mes collaborateurs, m'a fait prendre conscience qu'il vivait une situation de mal-être dans son travail. Je lui confiais systématiquement les nouveaux projets car il était très impliqué dans son travail. Mais sa charge était devenue trop importante. Il est vrai que dire «non» à son patron est souvent difficile pour un salarié ».

Favoriser le dialogue social

« Nous avions décelé des tensions dans mon entreprise et même de la souffrance au travail. J'ai fait appel à un psychologue du travail qui a « audité » les salariés libérant ainsi leur parole. Avec les représentants du personnel, nous nous sommes engagés dans un plan d'actions sur plusieurs mois. Il nous faudra du temps mais d'ores et déjà le dialogue social a été renoué »

DES MOYENS SIMPLES POUR PRÉVENIR LES RISQUES PSYCHOSOCIAUX

1 | AVANCER PAR ÉTAPES

Dans un premier temps, engagez un état des lieux pour identifier les risques encourus par votre entreprise. Si ce pré-diagnostic confirme la présence de RPS, menez un diagnostic sur l'organisation et l'environnement de travail, qui pourra combiner des données quantitatives (questionnaires) ou qualitatives (observations de terrain, entretiens...). Il permettra de réduire les facteurs de stress professionnels en agissant à la source (organisation, styles de management, conditions de travail).

2 | ELABORER UN PLAN D'ACTIONS CONCRET À PARTIR DES CAUSES IDENTIFIÉES

Si votre situation se dégrade, il faut accompagner les salariés pour les aider à faire face aux situations stressantes. Un plan d'actions comportant des mesures concrètes de prévention des RPS doit être mis en place pour apporter un appui ou prendre en charge les personnes en souffrance au travail. Pour qu'elle soit efficace et perceptible, votre démarche doit être globale, paritaire, pluridisciplinaire et compréhensible par tous vos salariés.

3 | MAÎTRISER LE RISQUE ET FAIRE LE SUIVI

Il est important pour votre entreprise d'engager une démarche complète mais aussi durable. Un groupe de travail composé d'acteurs internes et externes, en lien avec vos instances représentatives du personnel, votre médecin du travail sera un gage de partage et de structuration de votre démarche. Il est primordial de suivre, dans la durée, votre plan d'actions et de l'évaluer régulièrement. Vos actions de prévention devront toucher votre entreprise, vos équipes de travail en évitant l'individualisation et rester centrées sur les facteurs liés au travail.

Pour en savoir plus : Services de l'Etat : www.travail.gouv.fr
Aract Bretagne : www.bretagne.aract.fr
INRS : http://www.inrs.fr
CARSAT : https://www.carsat-bretagne.fr

PBRH+

LE LEVIER RH DE LA PERFORMANCE DE VOTRE ENTREPRISE

Performance Bretagne Ressources Humaines Plus vous propose un parcours de formation conseil personnalisé et adapté à votre entreprise. Il alterne sur un an des journées de formation collective sur une thématique RH et des séances de conseil individuel en entreprise, vous permettant d'acquérir et de mettre en oeuvre des pratiques et des outils en matière de gestion des ressources humaines.

COMMENT ADHERER A PBRH+ ?

**Pour tout renseignement,
contactez un conseiller de votre CCI
ou joignez directement au 06 75 65 21 67 :**

Patricia Diot-Texier
Conseillère ressources humaines
pdiot-texier@ille-et-vilaine.cci.fr

Gisèle Kermarec
Conseillère ressources humaines
gisele.kermarec@bretagne-ouest.cci.bzh

un dispositif CCI BRETAGNE

PBRH+ est une opération financée par le Conseil régional de Bretagne, l'État et l'Union Européenne. Le dispositif est proposé par la CCI Bretagne en collaboration avec les CCI territoriales bretonnes et les organisations professionnelles ou interprofessionnelles. Elle bénéficie de l'appui du Crédit Mutuel de Bretagne, du groupe La Poste, du Crédit Agricole et d'experts en gestion des ressources humaines, partenaires de l'opération.

Performance Bretagne

Ressources humaines

37

QUESTIONS RESSOURCES HUMAINES

COMMENT ORGANISER LE TÉLÉTRAVAIL DANS MON ENTREPRISE ?

LES PROBLÉMATIQUES DU DIRIGEANT

Gain de temps, plus d'autonomie et d'implication, augmentation de la productivité... Le télétravail apporte autant au salarié qu'à son entreprise. C'est peut-être le moment de vous y intéresser.

LE TÉLÉTRAVAIL : UN ATOUT POUR MON ENTREPRISE

1 | UN MODE D'ORGANISATION INNOVANT

Le télétravail à un impact très positif sur les salariés : moins de perturbations au quotidien, gain de temps dans les transports, environnement de travail plus favorable... C'est également vrai pour les décideurs : le management repose sur la confiance et sur l'autonomie ce qui introduit un nouveau rapport au travail. La mise en place du télétravail, si elle est bien préparée et bien accompagnée, ne peut avoir que des avantages pour votre entreprise.

2 | UN BÉNÉFICE PARTAGÉE

Le télétravail est un mode d'organisation qui doit répondre à un besoin et à une opportunité pour votre entreprise : recherche de nouvelles compétences, économie de locaux, diminution du taux d'absentéisme… Quel qu'en soit la raison, le principe du télétravail est simple : il doit bénéficier autant à votre salarié qu'à votre entreprise.

3 | UNE ORGANISATION À ANTICIPER

Apportez une attention particulière à sa mise en place. Envisagez tous les risques pour les télétravailleurs et les non-télétravailleurs : isolement, rumeurs, diminution des occasions de communication… Le télétravail ne doit pas nuire au bon fonctionnement de votre entreprise. Il est aussi important, pour vous, d'identifier les collaborateurs qui pourront travailler à distance selon leurs fonctions et les tâches qui leur sont confiées.

TÉMOIGNAGES

Déterminer les motivations

« A chaque demande de télétravail, j'ai pris le temps de discuter longuement avec le salarié concerné pour déterminer ses véritables motivations. Pour que cela soit bénéfique pour chacun, il faut prendre le temps de discuter sur les avantages, les inconvénients et les conditions de mise en place du télétravail.»

Des interrogations légitimes

« Au début, j'avais tendance à surveiller mes télétravailleurs mais c'était assez contreproductif. Rapidement, en concertation avec ces derniers, j'ai fixé des règles précises : tâches à faire, planning, objectifs… J'organise aussi des points réguliers avec chacun d'entre eux. Depuis, j'ai constaté une meilleure implication et une productivité accrue.»

Equilibrer les temps

« Pour éviter l'isolement par rapport aux autres salariés, j'ai décidé de limiter le télétravail à une ou deux journées maximum par semaine. Malgré les communications à distance, je préfère aussi que l'on se voit régulièrement en face à face et puis c'est important de ne pas couper les liens de travail au sein d'une équipe.»

DES MOYENS SIMPLES POUR ORGANISER LE TÉLÉTRAVAIL DANS MON ENTREPRISE

1 | VOLONTARIAT ET RÉVERSIBILITÉ

Le télétravail repose sur deux principes fondamentaux : le volontariat (ni vous, ni l'un de vos salariés ne peut imposer le télétravail à l'autre sans son accord) et la réversibilité (à votre demande ou celle de votre salarié, le télétravailleur peut réintégrer l'entreprise à temps plein). Il faut le mentionner dans un avenant au contrat de travail du futur télétravailleur et définir clairement certaines dispositions : éléments relatifs à la charge de travail, temps de télétravail, aménagement et mise en conformité des locaux, assurance, montant d'indemnisation des charges, équipement mis à disposition... N'hésitez pas à vous faire accompagner sur ce sujet pour l'adapter aux spécificités de votre entreprise.

2 | MANAGEMENT DU TÉLÉTRAVAIL

Ce volet est essentiel à la réussite du projet car le télétravailleur va passer d'un management présentiel à un management par objectifs. Formalisez par un état des lieux, les fonctions et les processus dans lesquels le télétravailleur sera impliqué et sur quelle fréquence. Il faut aussi fixer les objectifs, cadrer les missions, les délais et les livrables attendus afin d'instaurer, dès le début, une relation de confiance. N'oubliez pas d'impliquer le reste de votre équipe dans ce projet. Enfin, des réunions d'équipe régulières, vous permettront d'organiser, de manière satisfaisante votre communication interne.

3 | SOLUTIONS TECHNIQUES À ADAPTER

La mise en place technique du télétravail est également un élément important : web-conférence, accès à distance sécurisé, messagerie instantanée... En matière de sécurité informatique, veillez à faire signer une charte informatique. Vérifiez également en amont le degré d'autonomie en informatique du futur télétravailleur. Vous pouvez aussi le former à de la maintenance de premier niveau. Enfin, le plus important est que le télétravailleur dispose, sur ses journées de télétravail, de toutes les informations et applications informatiques nécessaires à la bonne gestion de ses projets.

Pour en savoir plus : CARSAT : https://www.carsat-bretagne.fr

PBRH+

LE LEVIER RH DE LA PERFORMANCE DE VOTRE ENTREPRISE

Performance Bretagne Ressources Humaines Plus vous propose un parcours de formation conseil personnalisé et adapté à votre entreprise. Il alterne sur un an des journées de formation collective sur une thématique RH et des séances de conseil individuel en entreprise, vous permettant d'acquérir et de mettre en oeuvre des pratiques et des outils en matière de gestion des ressources humaines.

COMMENT ADHERER A PBRH+ ?

Pour tout renseignement, contactez un conseiller de votre CCI ou joignez directement au 06 75 65 21 67 :

Patricia Diot-Texier
Conseillère ressources humaines
pdiot-texier@ille-et-vilaine.cci.fr

Gisèle Kermarec
Conseillère ressources humaines
gisele.kermarec@bretagne-ouest.cci.bzh

un dispositif CCI BRETAGNE

PBRH+ est une opération financée par le Conseil régional de Bretagne, l'État et l'Union Européenne. Le dispositif est proposé par la CCI Bretagne en collaboration avec les CCI territoriales bretonnes et les organisations professionnelles ou interprofessionnelles. Elle bénéficie de l'appui du Crédit Mutuel de Bretagne, du groupe La Poste, du Crédit Agricole et d'experts en gestion des ressources humaines, partenaires de l'opération.

Performance Bretagne

Ressources humaines

38

QUESTIONS RESSOURCES HUMAINES

COMMENT RÉALISER UN LIVRET D'ACCUEIL ?

LES PROBLÉMATIQUES DU DIRIGEANT

Vous voulez faciliter l'intégration de vos nouveaux salariés ? Qu'ils comprennent rapidement leur rôle et les règles de l'entreprise ? Avez-vous pensé à créer un livret d'accueil ?

LE LIVRET D'ACCUEIL : UN OUTIL CLÉ POUR MON ENTREPRISE

1 | UN OUTIL D'INTÉGRATION

Le livret d'accueil a pour but de présenter votre entreprise dans ses grandes lignes ainsi que ses principales valeurs et règles de fonctionnement. Son objectif est de faciliter l'intégration de tout nouvel arrivant en lui fournissant des informations pratiques et les règles principales à respecter.

2 | UN OUTIL DE RÉFÉRENCE

Le livret d'accueil n'est pas un outil réglementaire mais de management et de référence pour le salarié. Il pourra s'y reporter autant que de besoin puisqu'il est sa propriété. Cependant, il n'a pas vocation à se substituer à un accueil physique et à une transmission orale d'information. La phase d'accueil doit généralement se faire par la présentation et le commentaire du livret qui sert alors de trame.

3 | VEILLER À SA PRÉSENTATION

Le contenu de votre livret d'accueil est important mais il faut veiller aussi à sa présentation. Elle doit être attractive. Dès son élaboration, il est également important de penser à sa mise à jour et donc à la une personne qui sera chargée d'y veiller. En effet, la mise à jour ne doit pas représenter un travail compliqué, nécessitant une refonte ou un coût important.

TÉMOIGNAGES

Accueil et intégration

« Nous voulons motiver nos salariés pour qu'ils restent dans notre entreprise. Nous avons donc mis en place un parcours d'accompagnement afin de faciliter l'intégration de tout nouvel embauché car c'est selon nous l'une des phases essentielles d'un recrutement réussi. Le livret d'accueil en fait partie. »

Faciliter la communication interne

« Afin d'assurer une intégration réussie de tout nouveau salarié ou stagiaire, j'organise un temps de rencontre afin de leur donner quelques conseils en parallèle de la remise du livret d'accueil. Ce temps d'échange est important et je suis sûr ainsi qu'ils prennent connaissance des règles de sécurité en vigueur de mon entreprise. »

Découvrir l'entreprise

« Au travers du livret d'accueil, je peux faire passer différents messages telles que les valeurs de mon entreprise mais également retracer son histoire, ses métiers, ses activités, ses clients. J'ai d'ailleurs associé certains de mes salariés à sa rédaction et je trouve que l'image de mon entreprise s'en trouve renforcée.»

DES MOYENS SIMPLES METTRE EN PLACE UN LIVRET D'ACCUEIL

1 | LE CONTENU DU LIVRET D'ACCUEIL

Le livret d'accueil est bien évidemment spécifique à votre entreprise et à son activité. Il est surtout important d'indiquer dans ce document des informations concrètes et utiles quotidiennement. Vous pouvez commencer par un mot de bienvenue. Soyez succinct sur la présentation de votre société, dressez éventuellement un organigramme et n'oubliez pas de mentionner clairement les lieux utiles à tout nouvel arrivant : services généraux, cafétéria, cantine, salle d'impression, etc. Il est également important de préciser la manière d'accéder à vos locaux, de rappeler les règles de sécurité et les consignes à respecter. Vous pouvez aussi valoriser, à cette occasion, les avantages pour vos salariés (chèques vacances...).

2 | LA FORME DU LIVRET D'ACCUEIL

Il est préférable de choisir un petit format, de manière à ce qu'il soit « passe-partout ». Selon vos souhaits et votre budget, vous pouvez le faire éditer par un professionnel ou bien le concevoir en interne. Ce document ne doit pas cependant dépasser une dizaine de pages. Votre livret d'accueil devra également être adapté à la culture de votre entreprise : si, par exemple, le tutoiement est coutumier dans votre entreprise, alors employez le aussi dans la rédaction de votre livret d'accueil de manière à plonger tout de suite le nouvel arrivant dans l'ambiance « maison ».

3 | ACTUALISER ET DIFFUSER

Le livret d'accueil ne doit pas être figé dans le temps. Il doit être efficace dans sa présentation et pouvoir être facilement mise à jour régulièrement. Il est intéressant d'associer vos salariés à l'actualisation du livret d'accueil de votre entreprise. En recueillant leurs propositions, vous favorisez aussi la promotion de cet outil et vous les impliquerez mieux dans les projets de votre entreprise. Par ailleurs, prévoyez un livret suffisamment assez détaillé pour qu'il puisse s'adresser avec efficacité à tout type de collaborateur : CDI, CDD, saisonniers, stagiaires, apprentis...

PBRH+

LE LEVIER RH DE LA PERFORMANCE DE VOTRE ENTREPRISE

Performance Bretagne Ressources Humaines Plus vous propose un parcours de formation conseil personnalisé et adapté à votre entreprise. Il alterne sur un an des journées de formation collective sur une thématique RH et des séances de conseil individuel en entreprise, vous permettant d'acquérir et de mettre en oeuvre des pratiques et des outils en matière de gestion des ressources humaines.

COMMENT ADHERER A PBRH+ ?

Pour tout renseignement, contactez un conseiller de votre CCI ou joignez directement au 06 75 65 21 67 :

Patricia Diot-Texier
Conseillère ressources humaines
pdiot-texier@ille-et-vilaine.cci.fr

Gisèle Kermarec
Conseillère ressources humaines
gisele.kermarec@bretagne-ouest.cci.bzh

un dispositif
CCI BRETAGNE

PBRH+ est une opération financée par le Conseil régional de Bretagne, l'État et l'Union Européenne. Le dispositif est proposé par la CCI Bretagne en collaboration avec les CCI territoriales bretonnes et les organisations professionnelles ou interprofessionnelles. Elle bénéficie de l'appui du Crédit Mutuel de Bretagne, du groupe La Poste, du Crédit Agricole et d'experts en gestion des ressources humaines, partenaires de l'opération.

Performance *Bretagne*

Ressources humaines

39

QUESTIONS RESSOURCES HUMAINES

COMMENT GÉRER LES CONFLITS DANS MON ENTREPRISE ?

LES PROBLÉMATIQUES DU DIRIGEANT

Les conflits internes perturbent la bonne marche l'entreprise et rendent les relations sociales difficiles. Vous souhaitez régler les tensions avec vos salariés ? Améliorer les relations interpersonnelles entre collaborateurs ?

RÉSOUDRE LES CONFLITS : UNE NECESSITE POUR MON ENTREPRISE

1 | ANTICIPER LES CONFLITS

Une entreprise génère des conflits et c'est normal. Les désaccords ne sont pas toujours évitables. Ils peuvent parfois apporter des idées nouvelles par les mises au point qu'ils génèrent. Cependant, Il est souhaitable de pouvoir les anticiper, car bien souvent les situations conflictuelles perdurent déjà depuis quelques temps. Faites preuve d'observation et d'écoute pour désamorcer rapidement une situation de conflit.

2 | GÉRER RAPIDEMENT LES CONFLITS

Votre entreprise est composée de salariés de culture, d'origine et de valeurs différentes. C'est un atout mais également source de conflit. S'il éclate, parlez avec les salariés concernés en tenant compte de la personnalité de chacun. Restez objectif, essayer de recueillir le maximum d'informations pour bien comprendre et gérer ensuite la situation.

3 | ADOPTER UN MANAGEMENT CLAIR

Votre organisation et votre management doivent être clairs et compris par tous. Plus une organisation est floue, plus elle sera sujette à interprétation et donc génératrice de tensions et de conflits au sein des équipes et vis-à-vis du management.

TÉMOIGNAGES

Arbitrage et consensus

« Lorsqu'il y a des conflits, je réagis rapidement avant que les choses ne s'aggravent et ne s'amplifient. Ce n'est pas toujours facile car je dois arbitrer entre les différents protagonistes tout en essayant de faire la part des choses. C'est un exercice sur lequel je ne suis pas toujours très à l'aise. »

Communiquer auprès des collaborateurs

« Des salariés se plaignaient à mon assistante de l'utilisation des véhicules entreprise à des fins personnelles par des collaborateurs. Ils se sentaient lésés et le vivaient comme une injustice. J'ai immédiatement rédigé une note de service sur l'utilisation des voitures entreprise et j'ai ensuite reprécisé les règles en réunion de service. »

Evaluer la situation

« Quand il y a un conflit, je mets tout le monde autour d'une table et nous essayons de discuter posément. Je pose d'emblée un principe simple : pas d'agressivité entre les personnes présentes. Chacun doit s'exprimer, exposer son point de vue et souvent, l'origine du conflit est dû à un malentendu dans la manière dont les consignes ont été données et comprises par les uns et les autres. »

DES MOYENS SIMPLES POUR RÉSOUDRE UN CONFLIT RAPIDEMENT

1 | STRUCTUREZ VOTRE ORGANISATION ET LES RESPONSABILITÉS

Le risque pour un dirigeant est de croire qu'une tension ou un conflit pourront se résorber d'eux-mêmes. C'est rarement aussi simple. Le conflit peut découler de difficultés relationnelles entre une ou plusieurs personnes mais également d'une organisation floue d'un travail et de responsabilités mal partagées. Pour éviter une répartition hasardeuse des tâches dans votre entreprise, un organigramme à jour, associé aux fiches de poste, permettra à chacun de vos collaborateurs de trouver sa place au sein de votre organisation et de s'y tenir. Une clarification des rôles et des missions de chacun permettra, sans aucun doute, de ramener calme et bien-être au travail.

2 | DÉVELOPPER UN MANAGEMENT PARTICIPATIF

Assurer un bon encadrement et une bonne remontée d'information est essentiel afin de repérer les tensions et prévenir les conflits. Faites confiance à vos salariés et n'hésitez pas à déléguer. Un management enthousiaste dans un cadre agréable favorise le dialogue et évite les non-dits et les rumeurs. Consacrez du temps à vos salariés sur les difficultés qu'ils rencontrent, en dehors de l'entretien annuel. Le rôle du délégué du personnel est également important : c'est un intermédiaire entre vous et vos salariés. Ne l'oubliez pas dans la résolution des conflits.

3 | SAVOIR-ÊTRE DU DIRIGEANT : PRENEZ DU RECUL ET SOYEZ À L'ÉCOUTE

En tant que chef d'entreprise vous devez prendre de la hauteur sur les rapports entre vos collaborateurs. Ne vous impliquez pas lors de conflits et évitez de créer des situations de blocages ou de favoriser un salarié au détriment d'un autre. Facilitez le dialogue et la négociation, en faisant preuve de compréhension et d'adaptabilité. Etre à l'écoute de vos salariés est essentiel. Parfois vous pourrez être amené à les rassurer. Ce n'est pas une perte de temps : il faut humaniser les rapports de travail et engager le dialogue.

PBRH+

LE LEVIER RH DE LA PERFORMANCE DE VOTRE ENTREPRISE

Performance Bretagne Ressources Humaines Plus vous propose un parcours de formation conseil personnalisé et adapté à votre entreprise. Il alterne sur un an des journées de formation collective sur une thématique RH et des séances de conseil individuel en entreprise, vous permettant d'acquérir et de mettre en oeuvre des pratiques et des outils en matière de gestion des ressources humaines.

COMMENT ADHERER A PBRH+ ?

Pour tout renseignement,
contactez un conseiller de votre CCI
ou joignez directement au 06 75 65 21 67

Patricia Diot-Texier
Conseillère ressources humaines
pdiot-texier@ille-et-vilaine.cci.fr

Gisèle Kermarec
Conseillère ressources humaines
gisele.kermarec@bretagne-ouest.cci.bzh

un dispositif
CCI BRETAGNE

PBRH+ est une opération financée par le Conseil régional de Bretagne, l'État et l'Union Européenne.
Le dispositif est proposé par la CCI Bretagne en collaboration avec les CCI territoriales bretonnes et les organisations professionnelles ou interprofessionnelles. Elle bénéficie de l'appui du Crédit Mutuel de Bretagne, du groupe La Poste, du Crédit Agricole et d'experts en gestion des ressources humaines, partenaires de l'opération.

Performance Bretagne

Ressources humaines

40 QUESTIONS RESSOURCES HUMAINES

COMMENT MANAGER EFFICACEMENT AU QUOTIDIEN VOS EQUIPES ?

LES PROBLÉMATIQUES DU DIRIGEANT

Vous souhaitez améliorer votre communication pour mieux manager ? Mettre en place un management efficace et reconnu par vos salariés ? Donner un cap à vos équipes et à votre entreprise tout en créant une relation de confiance réciproque ?

MANAGER SES ÉQUIPES, UN ATOUT POUR VOTRE ENTREPRISE

1 | CONDUIRE VOTRE ÉQUIPE

Manager une équipe, c'est parfois compliqué. Votre rôle est d'accompagner vos collaborateurs dans leurs missions en leur apportant aide et conseil, tout en donnant le cap. Vous devez également définir les méthodes et les moyens qui permettront à votre entreprise d'atteindre ses objectifs. C'est ainsi que vous pourrez, au quotidien mais aussi dans la durée, mettre en place un management reconnu par vos collaborateurs et efficace pour votre entreprise.

2 | DÉVELOPPER VOTRE CAPACITÉ À FÉDÉRER

Accompagnez vos salariés en leur montrant de l'intérêt et en les incluant dans la vie de votre entreprise. En tant que dirigeant, vous devez être conscient des qualités de vos collaborateurs pour pouvoir faire appel à eux de manière efficace et en leur délégant les bonnes missions. Si vous leur permettez de gagner en confiance, ils feront preuve d'efficacité, d'initiatives et seront plus performants.

3 | ADAPTER VOS MESSAGES À VOS INTERLOCUTEURS

La communication est un facteur important du management. Bien communiquer avec ses salariés, c'est passer un message clair, structuré, aussi bien à l'oral que formalisé dans un écrit. N'oubliez pas que vos collaborateurs n'ont pas les mêmes préoccupations que vous ou que votre encadrement.

TÉMOIGNAGES

Déléguer

« J'ai tendance à vouloir tout faire moi-même, je me suis rendu compte que je déléguais peu. J'ai participé à une journée de formation sur le management et la délégation. Cela m'a permis de mieux appréhender et connaitre mon style de management puis de construire, progressivement, une relation de confiance avec mes salariés, en déléguant davantage certaines de mes missions. »

Formaliser le fonctionnement

« Avec l'appui d'un conseiller RH, j'ai rencontré chacun de mes salariés et nous avons rédigé ensemble leur fiche de poste. Cette démarche a été appréciée et ces entretiens ont été l'occasion d'identifier des problèmes en termes de répartitions de tâches au sein de l'équipe. Avec toutes les fiches emplois, je dispose désormais d'un outil pratique et objectif de management. »

Instaurer des moments de retours d'information

« Comme je le dis à mes salariés ... ma porte est toujours ouverte. Je pensais qu'en se parlant un peu tous les jours, c'était suffisant. Puis, je les ai rencontrés en entretien et là, j'ai découvert qu'ils avaient beaucoup de chose à dire et que c'était très intéressant pour moi et mon entreprise. J'organise désormais des réunions formelles et surtout régulières. »

DES MOYENS SIMPLES POUR MANAGER AU QUOTIDIEN VOS ÉQUIPES

1 | TRAVAILLEZ SUR LA COHÉSION D'ÉQUIPE

Ne vous concentrez pas uniquement sur les problèmes de gestion courante de votre entreprise. Il est important de créer du lien au sein de vos équipes. Vous devez favoriser leur cohésion en mettant en place, par exemple, des réunions régulières, opérationnelles qui vous permettront de partager une vision, d'expliquer les règles, de recueillir les attentes, les besoins mais également les suggestions de vos salariés. Reconnaissez les réussites, même les plus petites, car vos salariés y verront un aboutissement de leur investissement.

2 | SORTEZ «LE NEZ DU GUIDON»

Le dirigeant est souvent perçu comme la personne qui a la solution à tous les problèmes. Si vous êtes tout le temps « le nez dans le guidon », vous prenez le risque de ne plus pouvoir vous consacrer à votre fonction de dirigeant. Déléguez certains de vos dossiers. Appuyez-vous sur votre encadrement intermédiaire. Posez des limites. Gardez un pied dans l'opérationnel mais également, en parallèle, conservez du temps pour vous concentrer sur des réflexions à moyen et long terme comme définir votre vision et votre stratégie d'entreprise, établir des plans de développement, optimiser l'organisation...

3 | DÉVELOPPEZ LA GESTION DE VOS COMPÉTENCES

Analysez les compétences réelles de vos salariés, prévoyez les compétences dont vous aurez besoin demain et mettez régulièrement en place des formations qui préparent aux nouveaux métiers. Plusieurs outils vous y aideront comme la pyramide des âges, la cartographie des emplois et des métiers ou encore les entretiens annuels et professionnels. N'hésitez pas à faire appel à un expert en la matière pour vous accompagner dans cette démarche.

PBRH +

LE LEVIER RH DE LA PERFORMANCE DE VOTRE ENTREPRISE

Performance Bretagne Ressources Humaines Plus vous propose un parcours de formation conseil personnalisé et adapté à votre entreprise. Il alterne sur un an des journées de formation collective sur une thématique RH et des séances de conseil individuel en entreprise, vous permettant d'acquérir et de mettre en oeuvre des pratiques et des outils en matière de gestion des ressources humaines.

COMMENT ADHERER A PBRH+ ?

Pour tout renseignement, contactez un conseiller de votre CCI ou joignez directement au 06 75 65 21 67 :

Patricia Diot-Texier
Conseillère ressources humaines
pdiot-texier@ille-et-vilaine.cci.fr

Gisèle Kermarec
Conseillère ressources humaines
gisele.kermarec@bretagne-ouest.cci.bzh

un dispositif
CCI BRETAGNE

PBRH+ est une opération financée par le Conseil régional de Bretagne, l'État et l'Union Européenne. Le dispositif est proposé par la CCI Bretagne en collaboration avec les CCI territoriales bretonnes et les organisations professionnelles ou interprofessionnelles. Elle bénéficie de l'appui du Crédit Mutuel de Bretagne, du groupe La Poste, du Crédit Agricole et d'experts en gestion des ressources humaines, partenaires de l'opération.

Performance Bretagne

Ressources humaines

41

QUESTIONS RESSOURCES HUMAINES

COMMENT SÉCURISER LES USAGES NUMÉRIQUES DANS MON ENTREPRISE ?

LES PROBLÉMATIQUES DU DIRIGEANT

Vous craignez les risques liés au numérique dans votre entreprise ? Vous voulez fixer des règles pour leur usage par vos collaborateurs ? Renforcer la sécurité des systèmes d'information ?

SÉCURISER LES USAGES NUMÉRIQUES, UNE NECESSITE POUR MON ENTREPRISE

1 | ETRE ACTEUR DE SA SÉCURITÉ

Le numérique prend une part de plus en plus importante dans nos activités professionnelles. Même si votre entreprise est de taille modeste, il est primordial de ne pas négliger sa sécurité et de vous prémunir contre les actes de malveillance informatique dont les risques pourraient peser lourdement sur votre organisation et sa performance.

2 | SENSIBILISER VOS COLLABORATEURS

Pour limiter une grande partie des risques d'incidents liés à la sécurité informatique, la sensibilisation de vos collaborateurs est primordiale. Vous pouvez imposer quelques mesures simples en choisissant avec soin vos mots de passe, en mettant à jour régulièrement vos logiciels, ou encore en protégeant vos données lors des déplacements. Responsabilisez également vos salariés en les sensibilisant ou en les formant à la sécurité informatique.

3 | ETABLIR DES RÈGLES

Mélanger les usages personnels et professionnels augmente les risques d'intrusion ou de vol de vos données. Il est donc recommandé de ne pas faire suivre des messages électroniques professionnels vers des services de messagerie personnelle et de ne pas héberger des données professionnelles sur des équipements ou des stockages personnels et vice-versa.

TÉMOIGNAGES

Protéger mon entreprise

« J'étais loin d'imaginer que le mot de passe que j'avais choisi pour accéder à nos comptes bancaires était une faille dans mon système . Il était peut-être simple à retenir, mais aussi facile à pirater. Maintenant j'utilise un mot de passe alphanumérique que je renouvelle régulièrement. »

Prévenir et se prémunir des attaques

« Récemment, j'ai été sensibilisé au phénomène du "rançongiciels" . Vos données sont cryptées par des hackers et ne peuvent être récupérées qu'en échange d'une rançon. C'est vrai que les réseaux de «botnets» recherchent des serveurs mal sécurisés pour y installer des codes malintentionnés. »

Rédiger une charte informatique

« En groupe de travail, nous avons mené une réflexion sur la mise en place d'une charte informatique pour ma entreprise. Elle définit les responsabilités de chacun, les procédures à mettre en place et quelques règles de bon sens. J'ai nommé également un salarié-référent et je le forme régulièrement aux enjeux de la sécurité dans une entreprise. »

DES MOYENS SIMPLES POUR SÉCURISER VOS USAGES NUMÉRIQUES

1 | DRESSER UN ÉTAT DES LIEUX

La première étape consiste à faire un état des lieux et repérer les informations stratégiques de votre entreprise ainsi que les risques associés. Faites l'inventaire de toutes vos informations sensibles ou confidentielles : brevets, fichiers clients, prospects, études de concurrence, orientations stratégiques, contrats, paie, données comptables... Puis recensez les ressources de votre systèmes d'information : ordinateurs, téléphones fixes et portables, accès à internet, messagerie électronique, clés USB, réseau Wi-Fi, Bluetooth... Vous aurez ainsi une vision d'ensemble de vos outils d'information. Cela vous permettra d'évaluer les risques potentiels de votre entreprise et servira de point de départ aux actions à entreprendre.

2 | ADOPTER DES BONNES PRATIQUES

Adoptez au quotidien, des règles simples : distinguez les profils utilisateurs et les droits d'accès associés, chiffrez vos données et vos échanges d'information à l'aide de logiciels de chiffrement, durcissez la configuration de vos postes et utilisez des solutions de sécurité (pare-feu, antivirus). Avant d'enregistrer des fichiers à partir de supports USB, faites-les analyser (antivirus). Eteignez votre ordinateur pendant les périodes d'inactivité prolongées (nuit, week-end, vacances...). Soyez vigilant, n'évoquez pas des sujets sensibles dans les lieux publics. Enfin, utilisez des journaux d'évènements pour réagir aux phénomènes suspects : connexion hors des horaires habituels, sur un compte non actif...

3 | BÂTIR UN PLAN DE SÉCURITÉ GLOBAL

Il ne s'agit pas de tout verrouiller dans votre entreprise, mais de bâtir avec vos salariés une politique de sécurité plus globale. Elle pourra couvrir différents aspects : nommer un référent sécurité, rédiger une charte définissant les usages autorisés pour les salariés, les stagiaires, les intérimaires et les personnes extérieures à l'entreprise, gérer la sécurité de votre flotte de mobiles, tenir à jour vos installations et votre parc informatique, classer vos informations en fonction de leur degré de sensibilité, organiser un plan de continuité d'activité... Faites-vous accompagner par des spécialistes en cyber sécurité qui sauront réaliser des analyses et vous conseiller en fonction de vos besoins réels.

ALLER PLUS LOIN

- **22 fiches pratiques sur la sécurité économique** – www.entreprises.gouv.fr/information-strategique-sisse/outils
- **Logiciel d'autodiagnostic DIESE** pour évaluer les vulnérabilités d'une entreprise et son niveau de sécurisation – www.entreprises.gouv.fr/information-strategique-sisse/outils
- **ANSSI** : site d'alerte et de reponse aux attaques informatiques – www.cert.ssi.gouv.fr/
- **Guide des bonnes pratiques de l'informatique de l'ANSSI** – www.ssi.gouv.fr/guide/guide-des-bonnes-pratiques-de-l'informatique
- **CCI Innovation : Enquête 2015 sur les pratiques d'intelligence économique** des entreprises bretonnes – innovation.bretagne.cci.fr

Pour tout renseignement, contactez un conseiller de votre CCI ou joignez directement au 06 75 65 21 67 :

Patricia Diot-Texier
Conseillère ressources humaines
pdiot-texier@ille-et-vilaine.cci.fr

Gisèle Kermarec
Conseillère ressources humaines
gisele.kermarec@bretagne-ouest.cci.bzh

un dispositif
CCI BRETAGNE

PBRH+, le levier RH de la performance de votre entreprise vous propose un diagnostic, un plan d'action RH, 2 journées de formation en management et RH ainsi que 2 journées de conseils personnalisés.

PBRH+ | Novembre 2016

Performance Bretagne

Ressources humaines

42

QUESTIONS RESSOURCES HUMAINES

COMMENT FIDELISER MES SALARIÉS ?

LES PROBLÉMATIQUES DU DIRIGEANT

Le turn-over de vos salariés pénalise votre entreprise ? Vous craignez de perdre des savoir-faire avec le départ de collaborateurs clés ? Vous cherchez à mettre en place un plan d'action pour les fidéliser ?

FIDÉLISER LES COLLABORATEURS : UN OBJECTIF POUR L'ENTREPRISE

1 | CONNAÎTRE ET COMPRENDRE LES RAISONS DU DÉPART

Un salarié recherche de plus en plus une entreprise qui corresponde à ses valeurs et qui lui permettra de s'épanouir. Si votre taux de turn-over est élevé, vous devez vous interroger et comprendre les raisons des départs : blocage dans les promotions, stress, rapports humains conflictuels, nature du travail... Par ailleurs, si votre entreprise est dans un secteur compétitif, vos salariés peuvent être séduits par des concurrents proposant de meilleures conditions de travail ou salaires. Il est donc important de veiller à vos pratiques RH.

2 | ATTIRER ET FIDÉLISER DE NOUVEAUX COLLABORATEURS

Il est important de vous faire connaitre, de les inviter dans votre entreprise et de travailler votre marque employeur. Pensez également à être visible sur les réseaux sociaux, nourrissez votre page Facebook, faites témoigner vos salariés. Vous pouvez aussi créer ou développer des espaces de convivialité…

3 | DÉVELOPPER SA COMMUNICATION ET SA NOTORIÉTÉ

Votre communication doit s'établir dans la durée et à fréquence établie, pour faire comprendre vos objectifs, le fonctionnement de l'entreprise, ses résultats ou encore ses attentes. N'hésitez pas à mixer plusieurs canaux : réunions, newsletter, intranet...

TÉMOIGNAGES

Recruter mais aussi intégrer

« Sur l'un des postes de mon entreprise, plusieurs candidats se sont succédés. C'est démotivant pour le reste de l'équipe qui accueille et forme ces nouveaux arrivants. J'ai mis en place un groupe de travail et nous avons réfléchi à un parcours d'intégration plus efficace. Je rencontre régulièrement le nouvel embauché et son parrain. Nous échangeons ensemble et régulièrement sur l'organisation de son travail, son intégration dans l'équipe, dans l'entreprise. »

Société de services à la personne - 65 salariés

Favoriser le mode projet et la transversalité

« Pour le lancement d'un nouveau produit, j'ai constitué un groupe projet impliquant des collaborateurs de la production, de l'administratif et des commerciaux. Cela a cassé la hiérarchie habituelle et permis à chacun de s'exprimer sur un mode agile. »

Société de commerce de gros - 43 salariés

Donner du sens aux métiers

« J'ai participé à une formation sur le management et la communication. Je ne savais pas trop sur quoi communiquer, ni comment le faire. J'ai compris que l'objectif était de donner du sens et de la visibilité dans l'action et le quotidien de chacun. »

Société de transport - 12 salariés

DES MOYENS SIMPLES POUR FIDÉLISER MES SALARIÉS

1 | DONNER UN CADRE ET FAIRE CONFIANCE

Vos collaborateurs doivent connaître clairement les missions et les objectifs qui leur sont confiés, ainsi que les moyens pour les mettre en œuvre. Rédigez vos fiches de poste et faites en sorte qu'elles traduisent votre vision stratégique. Faites confiance à vos salariés et responsabilisez-les en leur donnant toute latitude pour prendre des initiatives.

2 | BÂTIR DES PARCOURS INDIVIDUALISÉS D'APPRENTISSAGE ET D'ÉVOLUTION

Proposer des formations est un moyen d'investir sur les salariés et de développer leurs compétences. Rassurez-les sur les logiques d'apprentissage continu de votre entreprise et sur l'importance que vous donnez au tutorat et au partage de connaissances et d'expérience. Dans votre entreprise, par exemple, un ouvrier débutant pourra devenir expert, reconnu par ses collègues ou devenir chef d'équipe. Les entretiens individuels (annuel, professionnel…) sont également des occasions pour démontrer que l'entreprise s'intéresse à ses salariés et souhaite contribuer à leur évolution professionnelle.

3 | METTRE EN PLACE DES ACTIONS INNOVANTES

Favorisez la découverte de vos métiers et de votre entreprise : certains secteurs d'activité souffrent d'une pénurie de main-d'œuvre car les jeunes diplômés ne connaissent qu'une partie des métiers proposés par les entreprises. N'hésitez pas à participer à des évènements : forums, ateliers-métiers, visites dans les écoles, journées portes ouvertes d'entreprises... Associez des salariés, volontaires pour parler de leur activité, de leur métier, de leur entreprise et des conditions de travail. Vous y gagnerez en termes de visibilité et d'image.

ALLER PLUS LOIN

Quel taux de turn-over pour mon entreprise ?

La rotation de l'emploi est un indicateur décrivant le rythme de renouvellement des effectifs dans une organisation :

$$\text{Turn-over} = \frac{(\text{entrées} + \text{sorties}) / 2}{\text{Effectif}}$$

Un taux supérieur ou égal à 10 % doit vous alerter.

VOUS SOUHAITEZ UN ACCOMPAGNEMENT RH PERSONNALISÉ ?

Contactez :

Patricia Diot-Texier
Conseillère ressources humaines
pour l'Ille-et-Vilaine et le Morbihan
pdiot-texier@ille-et-vilaine.cci.fr
T. 06 75 65 21 67

Gisèle Kermarec
Conseillère ressources humaines
pour le Finistère et les Côtes-d'Armor
gisele.kermarec@bretagne-ouest.cci.bzh
T. 06 24 26 60 71

un dispositif

CCI BRETAGNE

PBRH+, le levier RH de la performance de votre entreprise vous propose un diagnostic, un plan d'action RH, 2 journées de formation en management et RH ainsi que 2 journées de conseils personnalisés.

Région Bretagne

l'Europe s'engage en Bretagne avec le FEDER

Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
PRÉFET DE LA RÉGION BRETAGNE

Performance Bretagne

Ressources humaines

43

QUESTIONS RESSOURCES HUMAINES

COMMENT BÂTIR UN RÉFÉRENTIEL MÉTIERS ?

LES PROBLÉMATIQUES DU DIRIGEANT

Vous avez besoin d'outils pour manager et piloter les compétences de vos collaborateurs ? Vous souhaitez créer ou mettre à jour des fiches de postes ? Clarifier le rôle de chacun ?

BÂTIR UN RÉFÉRENTIEL MÉTIERS, UN ATOUT POUR MON ENTREPRISE

1 | QU'EST-CE QU'UN RÉFÉRENTIEL MÉTIERS ?

C'est un répertoire des métiers de l'entreprise, auquel sont associées des compétences. C'est un inventaire de l'emploi, résultant d'une démarche de réflexion et d'analyse du travail tel qu'il se déroule aujourd'hui et doit se dérouler demain. Il est propre à l'entreprise : c'est la référence de la pratique du métier au quotidien. Il comprend la mission, les activités principales, le niveau de responsabilité et d'autonomie confié, les compétences associées déclinées en connaissances, les savoir-faire et aptitudes.

2 | VALORISER VOTRE SAVOIR-FAIRE

Le référentiel métier met en valeur l'étendue des activités de chaque métier de l'entreprise. Il faut éviter d'en faire des fiches de procédures. La fiche emploi bien rédigée donne une identité professionnelle, assortie d'un panel des compétences déployées, ce qui est extrêmement valorisant et responsabilisant pour le collaborateur.

3 | APPORTER DE L'OBJECTIVITÉ

Disposer de fiches métiers, homogènes pour tous les postes va simplifier votre rôle de dirigeant pour mieux recruter, conduire les entretiens professionnels, envisager des évolutions de poste et optimiser vos investissements en formation. Le référentiel métiers devient la référence de l'entreprise et vous apporte toute l'objectivité nécessaire dans votre management et votre communication professionnelle.

TÉMOIGNAGES

Se concentrer en recrutement

« Depuis que je dispose des fiches métiers dans mon entreprise, la conduite des entretiens de recrutement est devenue beaucoup plus simple. Je peux me concentrer sur l'écoute du candidat et je sais que je n'oublierai aucune question car mon plan, c'est la structure de la fiche de poste. C'est vraiment un appui formidable. »
Entreprise du bâtiment - 15 personnes

Remotiver efficacement

« Récemment, j'ai reçu dans mon bureau un de mes cadres. Je voulais échanger avec lui en tête à tête car je ressentais un manque inhabituel d'entrain et d'initiative. Ne sachant comment m'y prendre, je suis reparti de sa fiche de poste et nous avons échangé ainsi sur son métier, de façon très concrète. Il a pu me dire ses difficultés et entrevoir à nouveau des pistes d'amélioration, en étant rassuré.»
Bureau d'études - 20 personnes

Formaliser les emplois

« L'organisation dans mon entreprise n'était pas formalisée et cela semblait fonctionner. Nous ne sommes que 7 personnes. En mettant en place les fiches de poste et en y associant mes collaborateurs, nous avons clarifié leur champ de responsabilité et d'action. Ils ont tous été ravis que leur quotidien soit pris en compte et reconnu. Notre efficacité est aujourd'hui améliorée. »
Entreprise de développement industriel - 7 personnes

DES MOYENS SIMPLES POUR BÂTIR UN RÉFÉRENTIEL MÉTIERS

1 | DONNER DES REPÈRES

La fiche métier est la référence dans l'exercice du métier d'un collaborateur. Elle décrit ses missions, ses attributions. Elle fait également ressortir son niveau d'autonomie et de responsabilité. Cette fiche ne doit donc pas être figée, elle doit libérer l'initiative de vos salariés. Ils ont besoin d'un cadre, sinon, ils risquent d'être dans l'incertitude. En rédigeant cette fiche, vous leur donnerez des repères car il est important que chacun, dans votre entreprise, sache comment et jusqu'où il peut et doit intervenir, dans son métier et au quotidien.

2 | RESPECTER QUELQUES RÈGLES DE RÉDACTION

Veillez à en faire un outil pragmatique, concis et facile à utiliser (ne pas excéder trois pages). Lister les activités principales en les rédigeant avec des verbes à l'infinitif, pour plus de précision et de dynamisme. Associer autant que possible les collaborateurs à la démarche : leur point de vue est essentiel pour cerner le savoir-faire du métier. En procédant ainsi, vous pourrez constater quelques écarts entre votre vision et celle du collaborateur et vous ferez les ajustements nécessaires. Vous gagnerez donc du temps !
Pensez au déroulé du métier à la journée ou au mois pour en avoir une vision complète. Par exemple, un chauffeur ne conduit pas uniquement son camion, il doit aussi bien préparer ses documents, optimiser ses tournées, veiller à la sécurité du chargement, développer de bonnes relations avec les clients...
Pensez au métier de demain et pas seulement celui d'aujourd'hui.

3 | COMMENT COMMUNIQUER LES FICHES MÉTIERS AUX SALARIÉS ?

Evitez de remettre les fiches sans communication préalable. Souvenez-vous qu'il s'agit d'un outil au service de votre management ! Saisissez cette occasion pour avoir un entretien avec vos collaborateurs sur leur vision de leur métier et de son évolution. L'impact sera d'autant plus fort que vous aurez su montrer toute l'importance que vous accordez à cet outil. N'hésitez pas à faire appel à un expert en la matière pour vous accompagner dans cette démarche.

ALLER PLUS LOIN

- Construire les compétences individuelles et collectives, Guy Le Boterf, ed. d'Organisation
- R.O.M.E : répertoire opérationnel des métiers : http://www.vae.gouv.fr

VOUS SOUHAITEZ UN ACCOMPAGNEMENT RH PERSONNALISÉ

Contactez :

Patricia Diot-Texier
Conseillère ressources humaines
pour l'Ille-et-Vilaine et le Morbihan
pdiot-texier@ille-et-vilaine.cci.fr
T. 06 75 65 21 67

Gisèle Kermarec
Conseillère ressources humaines
pour le Finistère et les Côtes d'Armor
gisele.kermarec@bretagne-ouest.cci.bzh
T. 06 24 26 60 71

un dispositif
CCI BRETAGNE

PBRH+, le levier RH de la performance de votre entreprise vous propose un diagnostic, un plan d'action RH, 2 journées de formation en management et RH ainsi que 2 journées de conseils personnalisés.

Région Bretagne
l'Europe s'engage en Bretagne avec le FEDER
Préfet de la Région Bretagne

Performance Bretagne

Ressources humaines

44

QUESTIONS RESSOURCES HUMAINES

POURQUOI RECRUTER UN APPRENTI ?

LES PROBLÉMATIQUES DU DIRIGEANT

Vous hésitez à recruter en alternance ? Vous souhaitez transmettre votre savoir-faire ? Vous cherchez quelqu'un de motivé qui veux apprendre un métier et entrer dans la monde de l'entreprise ? Vous voulez former un futur collaborateur ?

RECRUTER UN ALTERNANT : UN ATOUT POUR MON ENTREPRISE

1 | CONCRETEMENT, C'EST QUOI L'ALTERNANCE ?

La formation en alternance est un contrat de travail à durée déterminée, en apprentissage ou de professionnalisation, fait de périodes de formation en entreprise, par le travail, et de périodes d'enseignement en organisme de formation, pour des cursus allant du CAP à Bac + 5.

2 | POURQUOI RECRUTER EN ALTERNANCE ?

Recruter en alternance représente une véritable opportunité pour les entreprises car ce dispositif offre de multiples avantages. Il permet d'attirer et de recruter les talents de demain et de redynamiser vos équipes. C'est un moyen de transmettre vos savoir-faire pour l'avenir de votre métier et de votre entreprise. Recruter en alternance c'est aussi la possibilité d'accueillir un candidat motivé par le métier qu'il a choisi, qui cherche à intégrer le monde de l'entreprise et qui bénéficiera d'un véritable contrat de travail et d'une formation rémunérée.

3 | UN ACCOMPAGNEMENT FINANCIER

En recrutant en alternance, vous bénéficiez aussi d'avantages non négligeables en termes d'aides financières de l'Etat et du Conseil régional de Bretagne.

TÉMOIGNAGES

Une richesse pour l'entreprise

« Avec mes salariés, nous avons le souci de transmettre à notre apprenti nos compétences, nos savoirs,et nos valeurs professionnelles. Cela demande du temps et de l'implication. Mais c'est une véritable richesse pour l'entreprise . Sa présence renforce l'esprit et le travail d'équipe.»

Entreprise de menuiserie – 12 personnes

Transmettre les savoirs

« Je suis devenu maître d'apprentissage car j'avais envie de partager mon expérience et la passion de mon métier. J'ai d'abord suivi une formation spécifique avec la CCI pour avoir les bonnes pratiques de l'encadrement.

Travailler avec des apprentis permet des rencontres et des expériences très formatrices. Ce qui me motive, c'est de redonner ce que j'ai moi-même appris, mais aussi d'apprendre de ces jeunes.»

Société du bâtiment – 95 personnes

Des solutions pour recruter

« Pour mes recrutements en contrat de pro, je dépose mes offres sur un site spécialisé qui met en relation des candidats qui recherchent un contrat en alternance et des entreprises comme la mienne. C'est simple et rapide à utiliser. Et je peux aussi bénéficier d'un accompagnement tout au long du recrutement par des spécialistes. »

Entreprise de développement industriel - 7 personnes

DES MOYENS SIMPLES POUR RÉUSSIR UN RECRUTEMENT EN ALTERNANCE

1 | UN TRIO À LA TÊTE DU PROJET D'ALTERNANCE

La réussite d'un recrutement en alternance passe par l'implication de ses 3 acteurs : l'employeur, l'alternant et l'organisme de formation.

L'employeur, doit favoriser l'insertion professionnelle du candidat dans son entreprise et en lui donnant notamment les moyens nécessaires à sa formation (il doit bénéficier d'un véritable poste). Son accompagnement sera assuré par un tuteur ou maître d'apprentissage, en fonction du contrat choisi. Celui-ci doit avoir au minimum 2 ans d'expérience.

Une relation étroite et suivie avec l'établissement où formation théorique est nécessaire. Elle passe par la participation aux réunions organisées par le centre de formation.

De son côté, l'alternant s'engage suivre sa formation avec assiduité et respecter respecter sles règles de l'entreprise et le contrat qu'il a apassé avec elle.

2 | UNE INTÉGRATION PROGRESSIVE

Recruter un alternant est un engagement fort pour l'entreprise. Il est important d'impliquer l'ensemble de vos salariés dans cette démarche. Un recrutement en alternance réussi passe par une bonne intégration au sein de vos équipes. Pensez également à anticiper le rythme propre à l'alternance. Par définition, un alternant n'est pas toujours présent dans l'entreprise et son absence récurrent peut avoir un impact sur l'organisation au quotidien.

Comme pour un salarié classique, balisez la période d'essai par des bilans courts mais réguliers. La période d'essai est de 45 jours de présence en entreprise pour un contrat d'apprentissage de 30 jours calendaires pour un contrat de professionnalisation.

3 | RECRUTER EN ALTERNANCE

Pour trouver le bon candidat, il est important de définir précisément le profil que vous souhaitez recruter au regard des besoins de l'entreprise. Appuyez-vous sur des dispositifs existants qui vous conseilleront et vous mettront en relations avec des candidats à l'alternance.

ALLER PLUS LOIN

Depuis le 1er janvier, la Bretagne fait partie des sept régions françaises retenues pour expérimenter l'entrée en apprentissage jusqu'à 30 ans.

Nouveauté 2017

Les dispositifs d'aides

- Aides du Conseil régional pour les entreprises ou de l'AGEFIPH pour le recrutement d'un travailleur handicapé RQTH : www.bretagne-alternance.com
- Aides financières de l'Etat, Décret n°2011-523 du 16 mai 2011 : www.legifrance.gouv.fr ou alternance.gouv.fr
- Aides du Conseil régional pour les apprentis : www.bretagne.bzh, apprentissage.bretagne.fr

VOUS SOUHAITEZ UN ACCOMPAGNEMENT RH PERSONNALISÉ

Contactez :

Patricia Diot-Texier
Conseillère ressources humaines
pour l'Ille-et-Vilaine et le Morbihan
pdiot-texier@ille-et-vilaine.cci.fr
T. 06 75 65 21 67

Gisèle Kermarec
Conseillère ressources humaines
pour le Finistère et les Côtes d'Armor
gisele.kermarec@bretagne-ouest.cci.bzh
T. 06 24 26 60 71

WWW. BRETAGNE-ALTERNANCE.COM

Recrutez vos candidats en alternance, simplement et rapidement, avec Bretagne Alternance.

www.bretagne-alternance.com

un dispositif CCI BRETAGNE

PBRH+, le levier RH de la performance de votre entreprise vous propose un diagnostic, un plan d'action RH, deux journées de formation en management et RH ainsi que deux journées de conseils personnalisés.

Performance Bretagne

Ressources humaines

45

QUESTIONS RESSOURCES HUMAINES

COMMENT BÉNÉFICIER D'UN ENCADREMENT INTERMÉDIAIRE EFFICACE ?

LES PROBLÉMATIQUES DU DIRIGEANT

Vous ne pouvez plus assurer seul le pilotage de vos équipes ? Vous cherchez à vous dégager du temps ? Vous pensez mettre en place un encadrement intermédiaire ou vous voulez rendre l'action de celui-ci plus efficace dans votre entreprise ?

L'ENCADREMENT INTERMÉDIAIRE, UN ATOUT POUR VOTRE ENTREPRISE

1 | DÉVELOPPER UN MANAGEMENT EFFICACE

L'encadrement opérationnel donne de l'efficacité et des résultats sur la tenue des délais et sur la qualité du travail rendu dans l'entreprise. Il agit en permanence sur le comportement professionnel des collaborateurs en les accompagnant dans leur propre métier.

2 | SE DÉGAGER DU TEMPS

L'encadrement intermédiaire doit jouer son rôle : celui de vous libérer du temps pour vous consacrer au développement de votre activité. Pour cela, il est important de lui laisser une réelle autonomie dans son fonctionnement. C'est à lui de gérer l'efficacité de ses équipes. C'est à ce prix que vous gagnerez en disponibilité et en gain de temps.

3 | MOTIVER VOS EQUIPES

L'encadrant intermédiaire donne du sens au travail de l'équipe dont il a la responsabilité. Il formule des objectifs individuels subordonnés aux objectifs collectifs de l'entreprise. Il accompagne le salarié dans une meilleure compréhension de la place de son travail et de son importance dans la bonne marche de l'entreprise. A ce titre, l'action de l'encadrant est un facteur important de motivation du salarié.

TÉMOIGNAGES

Formaliser son organisation

« J'ai structuré l'organisation de mon entreprise et défini les métiers de chaque responsable. Ils se sentent ainsi pleinement investis dans leur rôle. Chacun prend la dimension de son poste et adopte une attitude responsable et professionnelle dans sa mission. »
Entreprise du bâtiment – 95 salariés

Réunir son encadrement

« J'accompagne mes encadrants en tenant régulièrement avec eux des réunions pour analyser les résultats obtenus et les difficultés qu'ils rencontrent. Mais je ne suis pas constamment sur leur dos. Je leur laisse de l'autonomie dans leurs missions. C'est la clé pour qu'ils se sentent plus responsables et soient plus efficaces dans leur rôle d'encadrant. »
Entreprise de commerce de gros – 32 salariés

Former son encadrement

« Depuis que j'ai formé mes responsables à l'animation d'équipe, je ne suis plus sollicité en continu pour des problèmes qui peuvent être réglés par l'encadrement. C'est appréciable au quotidien. J'ai pu enfin dégager du temps pour me consacrer au développement de ma clientèle et de l'entreprise. »
Entreprise de génie climatique – 10 salariés

LES MOYENS POUR RENDRE EFFICACE VOTRE ENCADREMENT INTERMÉDIAIRE ?

1 | FORMALISEZ VOTRE ORGANISATION

Commencez par définir les missions de chacun en termes d'objectifs, de qualités, de responsabilités et d'autonomie. L'organisation permet ainsi d'identifier l'ensemble des postes nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise dans le cadre des objectifs de développement et de rentabilité.
L'encadrement est un relai de management institué par la direction de l'entreprise. Cette délégation doit favoriser les prises d'initiatives.
Pour en savoir plus sur cette thématique, reportez vous aux précédentes fiches Question Ressources Humaines n°6 « Comment déléguer ? » et n°20 « Comment organiser les ressources humaines dans mon entreprise ? ».

2 | PILOTEZ VOTRE ENCADREMENT

Prenez le temps de réunir régulièrement et à date fixe, votre encadrement afin de vous tenir informé de l'état d'avancement des travaux ou des missions de chacun, des difficultés rencontrées et des solutions à apporter. Cela peut se faire, par exemple, dans le cadre de réunions opérationnelles.

3 | AFFECTEZ LES MOYENS NÉCESSAIRES

Identifiez les moyens humains et matériels nécessaires à la réalisation des missions de votre encadrement. Mettez ces moyens à leur disposition en rappelant les objectifs à atteindre, les délais et la qualité à observer.

4 | FORMEZ VOS ENCADRANTS

N'hésitez pas à former votre management intermédiaire à l'encadrement et à l'animation d'équipe. Cela permettra à vos collaborateurs en charge de ces missions de clarifier leur rôle d'encadrant et de leur donner la maîtrise des principaux outils de management.

ALLER PLUS LOIN

- «Management : une affaire de proximité » – Maurice Thévenet – Editions d'Organisations – Juillet 2003.
- Management du travail : www.anact.fr
- Portail PME-TPE : www.mon-entreprise.bzh
- Contactez le service formation de votre CCI de proximité ou visitez son site internet pour connaître son offre de formation en management d'équipe

DÉVELOPPEZ VOUS COMPÉTENCES EN RH ET MANAGEMENT

Retrouvez les 44 fiches précédentes de Question Ressources humaines téléchargeables gratuitement sur le site www.bretagne.cci.fr.

VOUS SOUHAITEZ UN ACCOMPAGNEMENT RH PERSONNALISÉ

Contactez :

Patricia Diot-Texier
Conseillère ressources humaines
pour l'Ille-et-Vilaine et le Morbihan
pdiot-texier@ille-et-vilaine.cci.fr
T. 06 75 65 21 67

Gisèle Kermarec
Conseillère ressources humaines
pour le Finistère et les Côtes d'Armor
gisele.kermarec@bretagne-ouest.cci.bzh
T. 06 24 26 60 71

un dispositif
CCI BRETAGNE

PBRH+, le levier RH de la performance de votre entreprise vous propose un diagnostic, un plan d'action RH, deux journées de formation en management et RH ainsi que deux journées de conseils personnalisés.

Performance Bretagne

Ressources humaines

46

QUESTIONS RESSOURCES HUMAINES

COMMENT GÉRER DES SITUATIONS DIFFICILES AVEC CERTAINS COLLABORATEURS ?

LES PROBLÉMATIQUES DU DIRIGEANT

Vous ne savez pas comment gérer un salarié agressif, constamment critique ou qui réagit toujours sur le registre émotionnel ? Vous êtes confronté à des conflits entre salariés ? Vous recherchez les moyens pour faciliter la communication et le dialogue avec vos collaborateurs ?

SAVOIR GÉRER LES SITUATIONS DIFFICILES

1 | ASSEOIR SA LÉGITIMITÉ

Le quotidien d'une entreprise nous expose à des situations pouvant devenir conflictuelles si on ne le cadre pas. Traiter les situations délicates, sans les fuir, conforte notre position de dirigeant, dans les mauvais comme dans les bons jours. Cela rassure, il y a bien un pilote dans l'avion sur qui on peut compter en toute circonstance.

2 | ANTICIPER LES SITUATIONS DE CRISE EN COMMUNIQUANT

Gérer les situations délicates vous permet de développer, voire d'intensifier votre communication interne. Les difficultés rencontrées sont autant de prétextes pour tenir des réunions ou des entretiens structurés avec les collaborateurs concernés, en les faisant participer et en recueillant leur avis, leurs suggestions.

3 | VALORISER LE CÔTÉ EXPERT

Savoir composer avec les personnalités difficiles permet de ne pas passer à côté de leurs compétences qui peuvent être précieuses pour la bonne marche de votre entreprise. Mettre l'accent sur les responsabilités, valoriser les compétences et les succès professionnels peuvent apaiser les réactions excessives de certains collaborateurs.

TÉMOIGNAGES

Consigner les faits reprochés

« Un de mes collaborateurs arrive systématiquement en retard. Je les ai consignés, puis en entretien, je lui ai fait part des conséquences sur l'entreprise en m'appuyant sur des frais précis : rendez-vous ratés, démarrage retardé de certains chantiers... Le simple fait d'en échanger avec lui a permis de clarifier les choses. »

Entreprise du bâtiment – 45 salariés

Etre à l'écoute mais rester ferme

« Une salariée s'est retrouvée mise au ban de l'équipe. Bien qu'arrivée la dernière dans l'entreprise, elle revendique un savoir-faire supérieur à ses collègues et se montre donneuse de leçons. J'ai réuni tout le monde, réexpliqué les règles et rassuré et valorisé mes collaboratrices sur leurs pratiques. J'ai retravaillé l'intégration avec la nouvelle arrivée pour qu'elle puisse s'adapter aux pratiques de l'entreprise. »

Entreprise de services – 62 salariés

Prendre le problème à bras le corps

« Un salarié de mon équipe commerciale remet continuellement en cause les règles de fonctionnement, les décisions de l'entreprise. J'en ai rapidement échangé avec lui pour qu'il comprenne les conséquences de ses écarts et la nécessité qu'il se conforme aux règles. »

Entreprise industrielle – 33 salariés

DES MOYENS POUR GÉRER LES SITUATIONS DIFFICILES

1 | DISCUTER UNIQUEMENT DES ÉLÉMENTS FACTUELS

Avant d'agir, analysez la situation en recueillant les faits pour avoir des éléments objectifs pour en échanger. Lors de l'entretien en face à face, n'abordez pas le problème d'entrée de jeu. Aidez-vous d'un fil conducteur : fiche emploi, entretien professionnel... Lancez l'échange et ouvrez le débat au moment opportun. Gardez un discours positif en évitant de culpabiliser ou d'infantiliser la personne. L'objectif est de faire constater puis reconnaître les problèmes posés. En cas de comportement agressif, émotif, déstabilisateur... Ralentissez !

2 | ETRE À L'ÉCOUTE, QUESTIONNER

Quelle que soit la situation, il faut surtout éviter de ne rien faire en espérant que les choses vont s'arranger d'elles-mêmes. Certaines situations peuvent être suffisamment graves pour que vous interveniez au plus vite. Les entretiens d'écoute sont intéressants pour faire remonter certains dysfonctionnements constatés. Laissez aussi le salarié concerné s'exprimer pour qu'il puisse formuler ses difficultés. Préparez minutieusement cet entretien, soyez précis et factuel. Si vous estimez que ses réponses sont trop générales, évasives, pratiquez, par vos questionnements une démarche d'entonnoir pour mettre votre salarié face à ses possibles contradictions. Si vous sentez que sur le plan émotionnel et psychologique la personne est en difficulté et que la situation perdure, signalez-le au médecin du travail, votre service RH ou à un spécialiste.

3 | LA MÉTHODE DESC

La méthode DESC peut vous aider. dans le gestion des problèmes. Elle se décompose en quatre phases bien distinctes :

1. Décrire : expliquer avec des faits concrets et observables une situation ou un comportement problématique. La description doit être simple et sans exagération ;

2. Exprimer les conséquences qu'induisent certaines comportements : individualisme, agressivité, retards... Exprimer votre point de vue donne de la sincérité à la relation, ;

3. Spécifier : indiquer ce que l'on souhaite voir modifier pour que le problème et le ressentiment associé ne se reproduise plus. Suggérez une ou plusieurs solutions à votre interlocuteur ;

4. Conséquences : donnez les conséquences positives, qu'entraînent ces solutions si elles étaient appliquées, et négatives si elles ne l'étaient pas...

ALLER PLUS LOIN

- Management, n° 253, mai 2017 : « comment gérer les ingérables ? »
- Manager des situations tendues, de crise, ... 3 tomes – Entreprises et carrières aux Editions Liaisons
- www.mon-entreprise.bzh : « Je préviens les conflits au travail »

DÉVELOPPEZ VOUS COMPÉTENCES EN RH ET MANAGEMENT

Retrouvez les 45 fiches précédentes de Questions Ressources humaines téléchargeables gratuitement sur le site www.bretagne.cci.fr.

VOUS SOUHAITEZ UN ACCOMPAGNEMENT RH PERSONNALISÉ

Contactez :

Patricia Diot-Texier
Conseillère ressources humaines
pour l'Ille-et-Vilaine et le Morbihan
pdiot-texier@ille-et-vilaine.cci.fr
T. 06 75 65 21 67

Gisèle Kermarec
Conseillère ressources humaines
pour le Finistère et les Côtes d'Armor
gisele.kermarec@bretagne-ouest.cci.bzh
T. 06 24 26 60 71

un dispositif CCI BRETAGNE

PBRH+, le levier RH de la performance de votre entreprise vous propose un diagnostic, un plan d'action RH, deux journées de formation en management et RH ainsi que deux journées de conseils personnalisés.

Région Bretagne — l'Europe s'engage en Bretagne avec le FEDER — Liberté • Égalité • Fraternité, République Française, Préfet de la Région Bretagne

Performance Bretagne

Ressources humaines

47

QUESTIONS RESSOURCES HUMAINES

COMMENT ATTIRER LES CANDIDATS DANS MON ENTREPRISE ?

LES PROBLÉMATIQUES DU DIRIGEANT

Vous avez besoin de recruter sur des postes-clés mais vous vous sentez démunis face à la pénurie de candidats ? Vous souhaitez améliorer vos pratiques de management du quotidien pour fidéliser les nouveaux collaborateurs ?

ATTIRER ET FIDÉLISER LES TALENTS : UN ATOUT POUR MON ENTREPRISE

1 | DÉFINIR PRÉCISÉMENT VOTRE BESOIN

Un recrutement réussi nécessite que le besoin soit clairement défini en fonction des compétences d'aujourd'hui et de « demain ». C'est une étape fondamentale et un gage d'objectivité et de professionnalisme. Décrivez clairement et précisément : les fonctions, missions-activités responsabilités et priorités. Bien définir le poste aidera ensuite à conduire l'entretien de recrutement puis à répondre aux questions des candidats.

2 | FAVORISER LE SAVOIR « VIVRE » DANS VOTRE ENTREPRISE

Les compétences techniques ont été longtemps les qualités les plus recherchées. Désormais, vous devez aussi identifier puis valoriser les compétences comportementales (ou interpersonnelles) pour en faire un levier de motivation et de performance pour votre entreprise. Confiance en soi, esprit d'équipe, sens de l'organisation... sont des talents indispensables. En entretien, vous aurez à juger les capacités du candidat : saura-t'il se remettre en cause ? S'adapter à la fonction et à l'entreprise... Le savoir-être influence la manière dont on exerce sa fonction.

3 | VALORISER L'ADN DE VOTRE ENTREPRISE

Développez votre offre RH à travers des messages attractifs, des actions concrètes : pages RH sur votre site, présentation des métiers dans les écoles et forums, expériences collaborateurs et stagiaires, cooptation, visite d'entreprise. Vous pourrez ainsi attirer de nouveaux talents mais également fidéliser ceux qui sont déjà en poste.

TÉMOIGNAGES

Se former et se préparer pour les entretiens

« Je ne suis pas à l'aise en entretien, alors je parle beaucoup de moi et de mon entreprise. Je mobilise trop la parole et au final, je ne pose pas beaucoup de questions aux candidats : cela m'a conduit à faire quelques erreurs de recrutement. Avec l'aide de la conseillère CCI, j'ai travaillé sur la préparation et les différentes étapes pour mener à bien mes entretiens de recrutement. C'était très concret. J'ai appris à être plus efficace, à distinguer les questions qui ont des répercussions sur la qualité de l'échange. J'ai travaillé sur l'écoute active. Mes entretiens suivent désormais des étapes qui me permettent d'obtenir des informations précises pour faire le bon choix. »

Entreprise du bâtiment – 90 salariés

Intégrer : un acte fort de management

« L'intégration ne s'improvise pas, c'est un acte de management et de RH. Quelques jours avant son arrivée, j'envoie au nouvel arrivant un message personnalisé de bienvenue. Je l'informe sur son horaire d'arrivée, le nom de la personne qui va l'accueillir, je lui donne des informations pratiques... C'est une vraie réussite car ce nouveau salarié se sent d'emblée intégré à une équipe et attendu sur son poste. »

Entreprise de restauration – 12 personnes

DES MOYENS SIMPLES POUR ATTIRER LES TALENTS DANS SON ENTREPRISE

1 | DÉFINIR SON BESOIN

Dans près de 30% des cas, les entreprises font part d'une inadéquation du candidat au profil recherché. Une première mesure : définir de manière très précise le poste à pourvoir. Cela permettra de décourager les candidatures inadaptées et motiver les refus pour les candidats non retenus. Si le poste existe déjà, surtout pas de copier-coller, il faut s'informer sur ce qui est fait réellement par la personne qui occupe le poste. Avant de vous lancer sur l'annonce et le sourcing, réfléchissez sur la personne dont vous avez réellement besoin, votre organisation et vous-même. Questionnez-vous, exprimez-vous clairement sur quelques points : qu'est-ce qui a vraiment de la valeur dans l'entreprise ? Qu'est-ce que le candidat devra maîtriser techniquement ou apprendre très vite ? Quelles tâches techniques lui seront confiées ? Quelles seront ses relations (clients, partenaires...) ?

2 | RÉDIGER LES ANNONCES DE MANIÈRE EFFICACE

Adressez-vous au candidat avec des mots qui vous sont propres, parlez de votre entreprise et de vos équipes, en valorisant ce qui se fait de bien et de différent des autres entreprises de votre secteur. Vous pouvez parler également de vos valeurs. Donnez des éléments objectifs et clairs : missions, activités, compétences, formation, lieu, rémunération. N'oubliez pas également de décrire la manière dont il faut candidater, le délai, et de donner le nom d'un référent, d'un contact. Vous personnalisez ainsi votre recrutement et vous valorisez en même temps l'image de votre entreprise.

3 | LE SOURCING INTERNE ET EXTERNE

Recruter, c'est aussi parfois au sein de sa propre entreprise. La personne idéale ne se trouve pas nécessairement à l'extérieur. Recrutez en interne, c'est aussi prouver à vos collaborateurs que l'entreprise est actrice en terme de progression professionnelle. Si vous cherchez en externe, les possibilités sont nombreuses : annonces, site web de votre entreprise, Pôle Emploi, cabinets, groupements d'employeurs, APEC, réseaux sociaux, sites spécialisés, job boards... Au fil de vos recrutements, vous devez créer un «vivier de candidatures». Restez en contact avec les candidats «prometteurs» ; vous entretenez ainsi un sentiment d'appartenance et en cas de besoin vous pouvez proposer un poste à quelqu'un que vous connaissez déjà. Enfin, il est important de répondre rapidement aux internautes qui peuvent déposer des appréciations sur votre entreprise. Une action corrective rapide vous donnera de la crédibilité et rendra moins fréquente les notations négatives.

ALLER PLUS LOIN

- **Portail d'information pour les TPE : https://www.mon-entreprise.bzh/**
- **PME face aux difficultés de recrutement BPI France/ Le Lab : https://www.bpifrance-lelab.fr**
- **Comment manager au quotidien (QRH 40) ; Comment fidéliser mes salariés (QRH 42) : www.bretagne.cci.fr**
- **Enquête de conjoncture CCI Ille-et-Vilaine : https://www.ille-et-vilaine.cci.fr/economie-et-territoires/chiffres-cles-de-l-economie/enquetes/conjoncture**

DÉVELOPPEZ VOS COMPÉTENCES EN RH ET MANAGEMENT

Retrouvez les 46 fiches précédentes de Questions Ressources humaines téléchargeables gratuitement sur le site www.bretagne.cci.fr.

VOUS SOUHAITEZ UN ACCOMPAGNEMENT RH PERSONNALISÉ

Contactez :

Patricia Diot-Texier
Conseillère ressources humaines
pour l'Ille-et-Vilaine et le Morbihan
pdiot-texier@ille-et-vilaine.cci.fr
T. 06 75 65 21 67

Gisèle Kermarec
Conseillère ressources humaines
pour le Finistère et les Côtes d'Armor
gisele.kermarec@bretagne-ouest.cci.bzh
T. 06 24 26 60 71

un dispositif
CCI BRETAGNE

PBRH+, le levier RH de la performance de votre entreprise vous propose un diagnostic, un plan d'action RH, deux journées de formation en management et RH ainsi que deux journées de conseils personnalisés.

Région Bretagne
Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
UNION EUROPÉENNE
UNANIEZH EUROPA
L'Europe s'engage en Bretagne

Performance Bretagne

Ressources humaines

48

QUESTIONS RESSOURCES HUMAINES

POURQUOI RECRUTER EN ALTERNANCE ?

LES PROBLÉMATIQUES DU DIRIGEANT

Vous souhaitez recruter en alternance ? Transmettre vos savoir-faire ? Vous voulez former un futur collaborateur ?

L' ALTERNANCE : UN ATOUT POUR MON ENTREPRISE

1 | CONCRETEMENT, C'EST QUOI L'ALTERNANCE ?

La formation en alternance est un contrat de travail à durée déterminée, en apprentissage ou de professionnalisation, fait de périodes de formation en entreprise, par le travail, et de périodes d'enseignement en organisme de formation, pour des cursus allant du CAP à Bac + 5.

2 | POURQUOI RECRUTER EN ALTERNANCE ?

Recruter en alternance présente de nombreux avantages pour les entreprises. Il permet d'attirer, de recruter, de former les talents de demain et de redynamiser vos équipes. C'est un moyen de transmettre vos savoir-faire pour l'avenir de vos métiers et de votre entreprise. Recruter en alternance, c'est aussi la possibilité d'accueillir un candidat motivé par le métier qu'il a choisi, qui cherche à intégrer le monde de l'entreprise et qui bénéficiera d'un véritable contrat de travail et d'une formation rémunérée.

3 | UN ACCOMPAGNEMENT FINANCIER

En recrutant en alternance, vous bénéficiez aussi d'avantages en termes d'aides financières de l'Etat et du Conseil régional de Bretagne.

TÉMOIGNAGES

Transmettre les savoirs et au-delà

« L'apprentissage, c'est une philosophie d'entreprise. Nous travaillons pour l'avenir et nous sommes sur des métiers de transmission. L'alternance favorise cela, ne serait-ce que pour préparer la transmission de l'entreprise, au-delà de la transmission des savoir-faire.»

Entreprise de menuiserie – 37 personnes

Une richesse pour l'entreprise

«Former un apprenti, c'est un engagement et du temps que le tuteur doit consacrer à transmettre des savoir-faire. Mais c'est aussi une richesse pour l'entreprise car l'alternant apporte un regard neuf et des outils récents. Il participe à notre développement. Tant pour l'entreprise que pour le tuteur, c'est gratifiant de former un alternant car on contribue à le faire grandir.»

Société de services en électronique – 8 personnes

Des solutions pour recruter

« L'alternance est une bonne transition entre le milieu scolaire et le milieu professionnel. Cette période permet d'atténuer le choc que les jeunes peuvent ressentir entre ces deux mondes. C'est un bon tremplin vers l'insertion professionnelle. L'entreprise personnalise la formation du candidat et, la plupart du temps, l'objectif est de pouvoir l'embaucher en fin de parcours. »

Entreprise de nettoyage – 65 personnes

DES MOYENS SIMPLES POUR RÉUSSIR UN RECRUTEMENT EN ALTERNANCE

1 | UN TRIO À LA TÊTE DU PROJET D'ALTERNANCE

La réussite d'un recrutement en alternance passe par l'implication de ses 3 acteurs : l'employeur, l'alternant et l'organisme de formation.
L'employeur doit favoriser l'insertion professionnelle du candidat dans son entreprise en lui donnant notamment les moyens nécessaires à sa formation (il doit bénéficier d'un véritable poste). Son accompagnement sera assuré par un tuteur ou maître d'apprentissage, en fonction du contrat choisi. Celui-ci doit avoir au minimum 2 ans d'expérience.
Une relation étroite et suivie avec l'organisme de formation est nécessaire. Elle passe par la participation aux réunions organisées par le centre de formation.
De son côté, l'alternant s'engage à suivre sa formation avec assiduité et à respecter les règles de l'entreprise.

2 | UNE INTÉGRATION PROGRESSIVE

Recruter un alternant est un engagement fort pour l'entreprise. Il est important d'impliquer l'ensemble de vos salariés dans cette démarche. Un recrutement en alternance réussi passe par une bonne intégration au sein de vos équipes. Pensez également à anticiper le rythme propre à l'alternance.
Comme pour un salarié classique, balisez la période d'essai par des bilans courts mais réguliers. La période d'essai est de 45 jours de présence en entreprise pour un contrat d'apprentissage et de 30 jours calendaires pour un contrat de professionnalisation.

3 | RECRUTER EN ALTERNANCE

Pour trouver le bon candidat, il est important de définir précisément le profil que vous souhaitez recruter au regard des besoins de votre entreprise. Après avoir défini le poste en termes de missions qui seront confiées à l'apprenant, n'hésitez pas à vous appuyer sur des dispositifs existants (par exemple : CCI...) et à vous faire accompagner par un conseiller alternance : la mise en relation avec des candidats à l'alternance, le suivi en amont et pendant la formation de l'apprenant seront facilités.

ALLER PLUS LOIN

Nouveauté 2018

La loi Liberté de choisir son avenir professionnel promulguée le 5/09/2018 réforme l'apprentissage et la formation professionnelle.

Pour faciliter le recours à l'apprentissage par les entreprises, plusieurs mesures visent à assouplir leurs contraintes (durée de contrat modulable, embauche d'un apprenti tout au long de l'année scolaire...) :
https://travail-emploi.gouv.fr/grands-dossiers/loi-pour-la-liberte-de-choisir-son-avenir-professionnel/

Les dispositifs d'aides pour les entreprises :

- **Aides de l'AGEFIPH pour le recrutement d'un travailleur handicapé RQTH : www.agefiph.fr**
- **Aides financières de l'Etat, Décret n°2011-523 du 16 mai 2011 : www.alternance.emploi.gouv.fr**
- **Aides du Conseil régional pour l'apprentissage : www.bretagne.bzh/apprentissage**

AC4SME Apprenticeship Coaches for SME

Boîte à outils en ligne pour s'informer sur l'apprentissage, recruter son apprenti, préparer son arrivée dans l'entreprise, évaluer l'apprentissage.

https://www.bretagne.cci.fr/formation/recruter-en-alternance/developper-l-apprentissage-avec-ac4sme

WWW. BRETAGNE-ALTERNANCE.COM

Déposez votre offre et recrutez vos candidats en alternance, simplement et rapidement, avec
Bretagne Alternance.

www.bretagne-alternance.com

VOUS SOUHAITEZ UN ACCOMPAGNEMENT RH PERSONNALISÉ

Contactez :

Patricia Diot-Texier
Conseillère ressources humaines
pour l'Ille-et-Vilaine et le Morbihan
pdiot-texier@ille-et-vilaine.cci.fr
T. 06 75 65 21 67

Gisèle Kermarec
Conseillère ressources humaines
pour le Finistère et les Côtes d'Armor
gisele.kermarec@bretagne-ouest.cci.bzh
T. 06 24 26 60 71

CCI BRETAGNE
Région Bretagne
Liberté • Égalité • Fraternité RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
UNION EUROPÉENNE UNANIEZH EUROPA L'Europe s'engage en Bretagne