

GUIDE PRATIQUE À LA PME

*COMMENT METTRE EN ŒUVRE
UNE CULTURE DE GESTION ET DE
DÉVELOPPEMENT DES TALENTS EN
ADÉQUATION AVEC SES OBJECTIFS
D'ENTREPRISE*

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	3
1. LA CULTURE DE GESTION DES TALENTS	4
1.1. Qu'est-ce qu'une culture de gestion des talents ?	5
1.2. Pourquoi développer une culture de gestion des talents ?	5
1.3. Que possèdent les entreprises qui ont une culture de gestion des talents?	5
1.4. Le grand défi de la gestion des talents	5
2. AUTODIAGNOSTIC	6
2.1. Fonctionnement de l'autodiagnostic	7
2.2. Composante 1 - Structurer la gestion des talents autour de la vision d'entreprise	7
2.3. Composante 2 - Développer la capacité des gestionnaires à gérer le talent	10
2.4. Composante 3 - Mobiliser vos employés à prendre en charge leur propre développement	14
2.5. Composante 4 - Mettre en place des pratiques pour attirer et soutenir le développement des talents	17
2.6. Composante 5 - Mesurer votre performance afin d'évaluer l'impact de votre investissement	20
3. BILAN DE SITUATION ET PRIORITÉS DE DÉVELOPPEMENT	24
4. QUELQUES CONSEILS POUR UNE IMPLANTATION RÉUSSIE	26

INTRODUCTION

L'élaboration de ce guide fait suite à la réalisation du programme pilote Compétences PME consistant en une importante démarche de diagnostic déployée auprès d'une quarantaine de PME issues de trois grappes industrielles de la région métropolitaine de Montréal: **Aéro Montréal** (aérospatiale), **Propulsion Québec** (transports électriques et intelligents) et **Montréal InVivo** (sciences de la vie et technologies de la santé), avec la participation financière du **Conseil emploi métropole**. L'objectif principal du guide est de fournir à toutes les PME de ces secteurs un référentiel permettant de baliser un rehaussement des compétences et en favoriser l'utilisation dans la recherche de gains en compétitivité.

Cette démarche a permis de faire ressortir les défis et les bonnes pratiques reliés aux développements des compétences et des talents. Il devenait donc essentiel d'offrir aux PME un guide concret pour faciliter le développement de ce qui est commun d'appeler l'entreprise apprenante ou la culture de gestion des talents.

L'entreprise apprenante est une organisation dans laquelle les gens développent sans cesse leur capacité à produire les résultats qu'ils souhaitent, où des façons de penser nouvelles sont favorisées, où l'aspiration collective est libérée, et où les gens apprennent continuellement à apprendre ensemble.

— Peter Senge

1.

LA CULTURE DE GESTION DES TALENTS

1.1. QU'EST-CE QU'UNE CULTURE DE GESTION DES TALENTS ?

Une culture de gestion des talents n'est possible que par la création et le déploiement concret d'une stratégie permettant d'attirer, développer et conserver l'ensemble des compétences nécessaires pour réussir.

1.2. POURQUOI DÉVELOPPER UNE CULTURE DE GESTION DES TALENTS?

Dans un contexte de rareté des ressources, la bonne gestion des talents devient un avantage concurrentiel incontournable. Elle contribue à attirer les personnes moins expérimentées et à retenir les plus performantes.

Une entreprise qui a une forte culture de gestion des talents est en harmonie avec son environnement d'affaires et performe. Pour être performante dans la durée, c'est-à-dire rester compétitive, une entreprise doit anticiper, s'adapter aux évolutions du marché et être agile; stimuler la créativité et l'esprit d'initiative de son équipe; attirer et fidéliser les meilleurs talents.

Une culture de gestion des talents mène à l'innovation, à une meilleure planification et à une performance d'entreprise améliorée. L'objectif ultime de l'implantation d'une démarche de gestion de talents est donc de disposer des meilleures ressources au moment où l'organisation en a besoin.

1.3. QUE POSSÈDENT LES ENTREPRISES QUI ONT UNE CULTURE DE GESTION DES TALENTS?

- Un leadership et une orientation stratégique solide qui soutiennent, offrent des conseils et priorisent l'apprentissage pour le personnel et les processus organisationnels;
- Une fine connaissance des compétences et savoir-faire qui sont à développer, à mieux utiliser et à maintenir pour assurer une performance durable;
- Des pratiques et des processus quotidiens formels et informels axés sur l'apprentissage qui donnent vie à une culture d'apprentissage et de talent;
- Des ressources et des capacités pour soutenir l'apprentissage ou le développement des compétences, y compris des outils pour analyser les données et y réfléchir, du temps et un espace consacré à l'apprentissage, et de bons processus de communication.

1.4. LE GRAND DÉFI DE LA GESTION DES TALENTS

Vous avez sans doute constaté que développer les talents afin d'en faire un avantage concurrentiel représente un grand défi. C'est pourquoi nous vous proposons de réaliser votre propre autodiagnostic grâce à une démarche résumée en 5 composantes clés. Par la suite, nous vous demanderons de choisir seulement 2 ou 3 éléments prioritaires sur lesquels vous devriez travailler comme organisation.

Évidemment, il s'agit d'une approche basée sur votre perception. En tout temps, vous pouvez consulter les membres de votre équipe pour valider vos réponses. Ce guide se veut donc un outil de référence pour vous aider à réfléchir sur les actions prioritaires que vous pouvez prendre pour déployer ou accentuer la bonne gestion des talents, mais également un point de départ de votre processus de gestion du changement. L'identification de quelques priorités vous permettra d'enclencher la stratégie des petits pas dès maintenant.

Si vous mettez en place 5 actions par année pour développer votre culture de gestion du talent, vous y arriverez!

2.

AUTODIAGNOSTIC

2.1. FONCTIONNEMENT DE L'AUTODIAGNOSTIC

D'emblée, il est essentiel de vous présenter les 5 composantes clés d'une bonne culture de gestion des talents, soit :

- 1. Structurer la gestion des talents autour de la vision d'entreprise.**
- 2. Développer la capacité des gestionnaires à gérer le talent.**
- 3. Mobiliser vos employés à prendre en charge leur propre développement.**
- 4. Mettre en place des pratiques pour attirer et soutenir le développement des talents.**
- 5. Mesurer votre performance afin d'évaluer l'impact de votre investissement.**

Ces composantes clés sont positionnées en ordre de priorité de développement. Plus votre performance dans les premières composantes est bonne, meilleures sont les conditions de succès pour favoriser le déploiement d'une culture de gestion des talents.

Pour chaque composante, nous avons donc ciblé les pratiques ou comportements essentiels à la réussite de celle-ci. Vous devez vous noter en toute humilité afin de déterminer votre performance. Lorsque vous avez terminé votre évaluation, vous reportez vos résultats sur le bilan de la situation à la **SECTION 3 - Bilan de situation et priorités de développement**.

Par exemple, l'obtention d'une moyenne supérieure à 4 dans la première composante est considérée comme excellente. Ainsi, vos actions sur cette composante seraient de l'ordre du raffinement et de l'ajustement. Vous pourriez donc davantage vous concentrer sur les composantes où le score est moins fort.

Avant de faire l'évaluation, vous êtes invité à lire les informations sur chacune des composantes pour bien en saisir la portée. Vous remarquerez qu'il existe plusieurs interactions entre les différentes composantes. Votre entreprise est un système vivant qui change en fonction de l'environnement d'affaires, de la vision, des enjeux, des résultats et des personnes qui en font partie.

Par exemple, une pratique d'évaluation de la performance qui n'est pas supportée par les leaders risque de sombrer dans l'oubli. De plus, si cette pratique n'est pas associée à des objectifs d'affaires, elle ne donnera pas de résultat. Finalement, sans mesure objective de la performance de l'entreprise ou des personnes, il sera difficile de justifier l'investissement dans le développement des talents.

2.2. COMPOSANTE 1 - STRUCTURER LA GESTION DES TALENTS AUTOUR DE LA VISION D'ENTREPRISE

Une vision claire aide à donner un sens au travail de votre équipe. Elle la mobilise et facilite son engagement. C'est la base du déploiement d'une culture des talents. Pour être une organisation apprenante, vous devez développer votre capacité à anticiper les changements dans l'environnement d'affaires et à développer la proactivité. En PME tout est urgent, mais tout n'est pas important.

En tant que leader vous devez donc être habile à structurer la gestion des talents autour d'une direction claire et à la communiquer. Trop souvent, la vision de l'entreprise est dans la tête du leader. Votre objectif est de vous assurer que la direction à prendre soit comprise par votre équipe et que vos leaders passent à l'action. Nous soulignons ici l'importance de fournir une direction claire et des objectifs stratégiques en lien avec le développement des talents.

2.2.1. Quelques questions pour structurer la gestion des talents autour de la vision d'entreprise

- Quels changements anticipez-vous dans le marché qui pourraient demander à votre équipe de développer de nouvelles compétences? Dans le cas échéant, quelles compétences devez-vous développer ?
- Qu'est-ce que l'entreprise doit développer pour être plus compétitive sur le marché ? Qu'est-ce qui manque?
- Où l'entreprise est-elle la plus vulnérable et pourquoi?
- Quel est l'écart à combler avec la culture organisationnelle actuelle et une culture de gestion de talent? Quels objectifs et moyens l'entreprise se donne-t-elle pour s'y rapprocher?
- Est-ce que les leaders sont convaincus qu'une stratégie de développement de talent est incontournable pour réaliser le plan d'affaires?

Intégrer le développement des compétences dans le cadre stratégique



Inspiré de LYNCH ET CROSS, *The SMART System*, 1991

2.2.2. Où en êtes-vous?

Pour chacun des énoncés ci-dessous, évaluez la constance et l'efficacité de cette pratique sur une échelle de 1 à 5. Une note de 5 signifie que cette pratique est formellement en place et pleinement efficace.

À la fin de votre évaluation, cochez 3 pratiques qui vous semblent prioritaires. En vous basant sur vos choix veuillez écrire dans le bilan de la situation un ou deux objectifs ou actions qui devraient être réalisés dans la prochaine année.

PRATIQUES CLÉS	NOTE	CHOIX
Nous effectuons un cycle de planification stratégique annuellement et suivons notre plan d'action régulièrement en comité de gestion.		
La stratégie de l'entreprise est transformée en objectifs organisationnels avec des acteurs imputables et des plans d'action concrets.		
Des indicateurs de performance sont utilisés pour faciliter la prise de décision.		
Nous communiquons à nos employés nos orientations stratégiques, mission, valeurs, résultats, leçons tirées des échecs, reconnaissance et nouveautés.		
Nous utilisons des moyens pour anticiper les besoins futurs de nos clients (ex. : études de marché, sondage client, association sectorielle, revue spécialisée, recherches, etc.).		
Nous connaissons nos éléments de notre différenciation qui sont critiques et nous avons un plan pour les préserver.		
Des actions sont réalisées pour contrer les menaces présentes dans notre marché.		
Nous connaissons la vulnérabilité des compétences (quantité et qualité) dans nos 5 fonctions de l'entreprise et un plan d'action est établi et suivi.		
Des budgets en temps et en argent sont planifiés pour le développement des compétences.		
Le développement des compétences se reflète dans nos valeurs et s'exprime en comportements clés attendus.		
Les membres de l'équipe de direction montrent l'exemple en étant eux-mêmes des apprenants avides.		
Moyenne : Veuillez additionner les scores et diviser par 11. Reportez votre moyenne au tableau bilan-situation actuelle (page 21)		

2.3. COMPOSANTE 2 - DÉVELOPPER LA CAPACITÉ DES GESTIONNAIRES À GÉRER LE TALENT

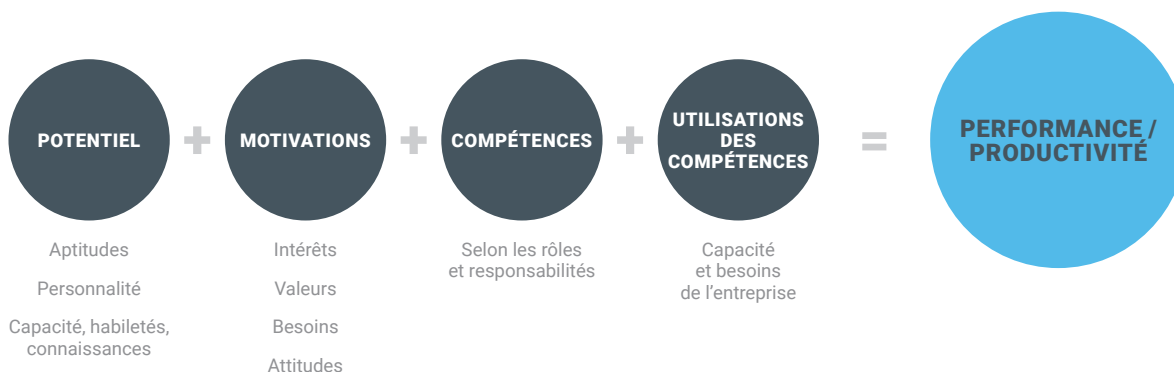
Le leadership est le moteur de l'apprentissage organisationnel. Les gestionnaires jouent un rôle critique en donnant l'exemple, en encourageant l'apprentissage et en créant des conditions propices pour développer des personnes. De nos jours, gérer des personnes demande de grandes habiletés psychologiques et une excellente connaissance de soi. C'est un métier passionnant qui exige de la patience et un désir de vouloir guider des personnes vers leur plein potentiel.

2.3.1. Réflexion pour développer la capacité des leaders à gérer le talent

Le développement des compétences et du potentiel des équipes fait partie des responsabilités de tout leader. Cette responsabilité prend davantage d'ampleur aujourd'hui dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre et de vitesse accélérée des changements auxquels sont confrontées les organisations.

Donnons-nous d'abord une définition. Le **développement du potentiel** est la capacité à encourager, faciliter et encadrer le développement des compétences afin d'optimiser la contribution de tous et de chacun aux succès de l'entreprise.

Nous avons illustré dans le schéma du cycle du développement des compétences, les différents facteurs qui mènent à la performance et à une meilleure productivité.



Il est donc pertinent de se poser cette question: est-ce que mes leaders possèdent les facteurs de base leur permettant de performer dans le développement du potentiel des membres de leur équipe?

- **Leurs potentiels**: Ont-ils des prédispositions (à travers les traits de personnalité) à : l'ouverture au changement, la capacité à communiquer, favoriser la collaboration, l'imputabilité, l'empathie et la capacité à gérer leurs émotions?
- **Leurs motivations**: Quels sont leurs "Pourquoi"? Qu'est-ce qui fait qu'ils se lèvent le matin? Qu'est-ce qui les anime? Quelles sont leurs croyances et leurs valeurs qui sont les pierres de l'édifice des motivations? Est-ce que leurs motivations sont en lien avec cette mission de développer le talent des gens autour d'eux?
- **Leurs compétences**: Est-ce qu'ils ont des acquis, des expériences et des connaissances qui pourraient servir de levier pour actualiser leur potentiel? Par exemple, la résolution de problème, la transmission d'information, les habiletés relationnelles, la capacité à s'organiser et à organiser ses idées.

- **Utilisation de nos compétences** : Ont-ils des occasions à court terme pour mettre en place les apprentissages? Il n'est pas rare d'observer des gestionnaires envoyer leurs employés en formation sans avoir réfléchi aux conditions de mise en application concrète à leur retour. Ou pire, ne pas leur donner le temps nécessaire pour implanter un changement de méthode de travail qui amènerait une plus grande efficacité parce que des urgences opérationnelles sont prioritaires. Sans cette réflexion en amont, le retour sur l'investissement sera quasi nul.

Ce processus de réflexion s'applique dans l'évaluation du potentiel d'un individu à l'égard de tout poste, pas seulement pour ceux de gestion.

2.3.2. Pistes d'action et réflexions

Aider les leaders dans leur propre développement des compétences

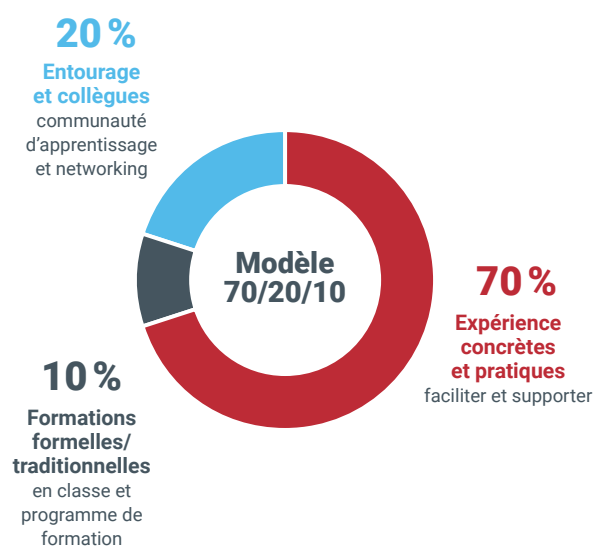
- Établir les profils de compétences des gestionnaires;
- Définir un plan d'accompagnement individuel (tâches à haut rendement, compétences naturelles, réflexion sur les opportunités de chacun);
- Accompagner le dirigeant dans son coaching auprès des gestionnaires;
- Mettre en place un plan de formation pour l'entreprise;
- Mettre en place une structure d'accompagnement des gestionnaires et de la relève incluant des formations et de l'accompagnement.

Créer des occasions d'apprentissage au quotidien

70 % de l'apprentissage en milieu professionnel est issu de nos expériences, 20 % de nos interactions avec nos collègues et 10 % des formations structurées classiques. Pour tout dire, nous apprenons en faisant et réalisant des choses avec les autres. Il faut donc incorporer le développement dans le travail au quotidien.

La tâche à accomplir est la meilleure source d'apprentissage qui soit. Le développement de l'autonomie passe par une présence quotidienne et régulière du leader. Le leader pousse doucement la personne à en faire plus que ce qu'elle croit pouvoir faire. C'est là que la magie arrive. Le succès passe par de petits accomplissements et non uniquement de grands projets. Tout bon leader doit donc incorporer des objectifs de développement dans la tâche ciblée, afin qu'elles soient plus facilement atteints. L'objectif est d'amener la personne à prendre conscience qu'elle apprend au quotidien et à la mettre en confiance dans cet apprentissage.

Le leader sensible aux besoins de son équipe saisit des opportunités pour enrichir les tâches, soit par la délégation, l'implication dans des projets ad-hoc et en invitant un membre de son équipe à participer ou observer.

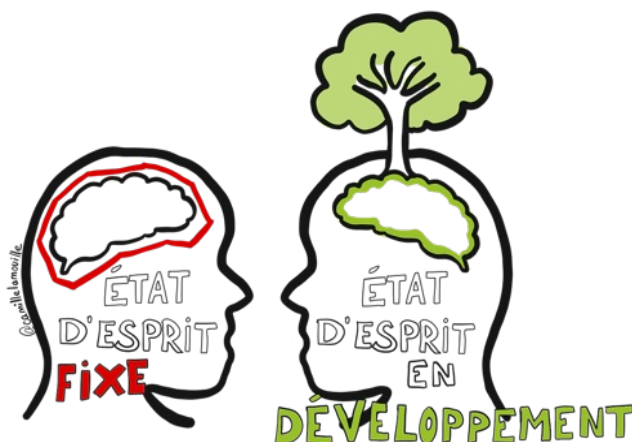


Adopter un état d'esprit en développement

Chez l'adulte comme chez l'enfant notre capacité à nous développer, à considérer l'échec comme une opportunité de développement dépend de la croyance que nous avons sur notre intelligence. La motivation à apprendre relève de notre perception de l'intelligence et de la place que nous lui faisons dans l'apprentissage.

Si j'ai la croyance que la capacité cognitive évolue ou fluctue dans le temps et est influencée par une foule de variables selon le moment de l'utiliser, est-ce que je me laisserai abattre si je vie un insuccès, ou si le changement me rend inconfortable ? C'est l'ouverture continue à l'apprentissage et l'acceptation de l'inconfort relié à l'apprentissage qui peut faire une grande différence pour chaque individu.

Si nous pensons que notre niveau d'intelligence, nos talents et capacités sont fixes et gravés dans le marbre, il est possible que nous mettions de côté l'apprentissage en quelque sorte. Tandis que si nous considérons que peu importe notre niveau d'intelligence actuel celui-ci peut être développé en continue, nous avons a priori un "mentalité de croissance" (Carol S. Dweck).



Il devient essentiel que chaque leader et membre de son équipe adopte un état d'esprit en développement :

- Reconnaître et utiliser ses forces et talents, pas seulement basé sur l'évaluation de nos capacités sur le quotient intellectuel, pas seulement sur la note à l'examen, ou pas seulement sur les dires d'une autorité supposément supérieure.
- Valoriser et se donner le droit à l'erreur : pour les entreprises, c'est également focaliser sur les causes des échecs. De se donner des moments afin de discuter des échecs. Mais avant ceci, de pouvoir anticiper les possibles échecs. Les enjeux. Est-ce que notre organisation se dote réellement de plate-forme pour discuter des enjeux et des problèmes vécus, par exemple.
- Les comités d'amélioration, les rencontres de production, des opérations, stratégiques ou post-mortem pour donner suite à un projet sont tous des moments collectifs pour prendre du recul et se questionner sur les enjeux ou les obstacles. Nos états d'esprits sont-ils prêts à affronter ses discussions sur les obstacles qui nous empêchent de réussir nos projets collectivement?
- Sommes-nous outillés en tant que leader à transmettre un feedback constructif? Sommes-nous prêts à déléguer également, avec une évaluation du risque que cela demande?

Développer votre "mentalité de croissance" en tant que leader, c'est amener votre équipe à le développer aussi et c'est une la fondation sur laquelle vous allez construire votre culture de développement des talents.

2.3.3. Où en êtes-vous?

Pour chacun des énoncés ci-dessous, évaluez la fréquence des comportements clés que vous observez chez vos gestionnaires ou leaders sur une échelle de 1 à 5. Une note de 5 signifie que ce comportement est fréquemment observé.

À la fin de votre évaluation, veuillez cocher 3 comportements qui vous semblent prioritaires. En vous basant sur vos choix veuillez inscrire un ou deux objectifs ou actions qui devraient être réalisés dans la prochaine année dans le bilan de la situation.

COMPORTEMENTS CLÉS	NOTE	CHOIX
Définissent des objectifs d'apprentissage pour chaque employé en lien avec la vision de l'entreprise.		
Effectuent des activités de développement de leurs employés tous les jours.		
Sont en mesure de créer une relation de confiance avec leurs employés.		
Cherchent à recevoir la rétroaction de leur équipe.		
Ont une fine compréhension de ce qui motive leurs employés.		
Ajoutent constamment des éléments de défis aux tâches des employés.		
Donnent des rétroactions immédiates à leurs employés.		
Envisagent le développement de leurs employés sur une vision à long terme.		
Considèrent le développement de leur équipe aussi important que l'atteinte des résultats.		
Font participer leurs employés dans la résolution de problèmes et la prise de décisions.		
Effectuent le recrutement et l'intégration des nouveaux employés efficacement.		
Mettent en place et font le suivi des indicateurs de performances adéquatement.		
Facilitent le travail d'équipe.		
Communiquent efficacement.		
Ont une capacité d'écoute et d'ouverture face à leurs employés.		
Donnent l'exemple et communiquent les valeurs, règles et politiques de l'entreprise.		
Preignent le temps de reconnaître le travail de leurs employés.		
Gèrent la performance au quotidien et recadrent les comportements inadéquats.		
Adaptent leur style de gestion aux différentes personnalités et / ou générations.		
Délèguent efficacement des tâches et responsabilités.		
Moyenne : Veuillez additionner les scores diviser par 20. Reportez votre moyenne au tableau bilan-situation actuelle (page 21)		

2.4. COMPOSANTE 3 - MOBILISER VOS EMPLOYÉS À PRENDRE EN CHARGE LEUR PROPRE DÉVELOPPEMENT.

Comme nous l'avons vu, les leaders ont une grande part de responsabilité dans le développement d'une culture de talent. Cependant, il devient nécessaire de mettre la personne concernée aux cœurs de son apprentissage et de s'assurer qu'elle soit imputable de sa réussite. La gestion du talent, c'est donc l'affaire de tous. Le but est d'arriver à l'autonomie complète de la personne dans un délai jugé raisonnable. Notre rôle de leader est de l'accompagner dans le processus d'apprentissage.

Nous avons déjà vu que c'est dans l'action et dans la fréquence des rétroactions que l'apprentissage se fait. Une personne qui apprend se remet en question. Elle doute et elle peut manquer de confiance en elle. Comme leader nous devons l'aider à ce qu'elle soit consciente de ses défis et des moyens qu'elle doit mettre en place pour les surmonter. Plus nous aurons une connaissance fine de la personne, meilleure sera notre intervention.

2.4.1. Pistes d'actions et de réflexions

Profil psychométrique

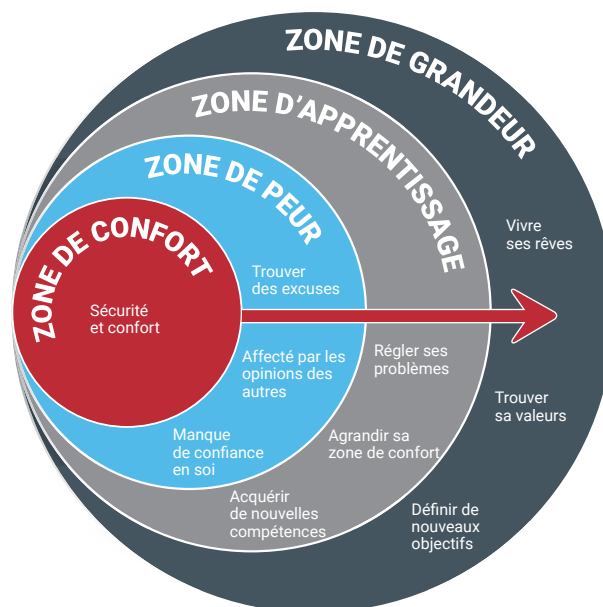
L'utilisation de profil psychométrique est un bon outil pour favoriser la connaissance de soi. Il permet la prise de conscience sur ses forces, ses défis, ses traits de personnalité, ses motivations, ses talents naturels, etc. Utilisé dans un contexte de confiance mutuelle, il permet à l'employé et son gestionnaire d'établir des pistes d'action de développement. La capacité d'introspection est un élément essentiel au développement.

L'entretien motivationnel

La tenue d'un entretien motivationnel une à deux fois par année est une bonne pratique afin de permettre un temps d'arrêt entre le gestionnaire et son employé pour discuter des éléments suivants: ses besoins, sa mission personnelle, sa perception de son rôle, son sentiment de performance, ses craintes, ses succès, ses défis, ses intérêts et aspirations. C'est dans ce contexte où il est possible de se fixer des objectifs de développement, des moyens et échéanciers pour ancrer un processus de développement.

Sécuriser la personne

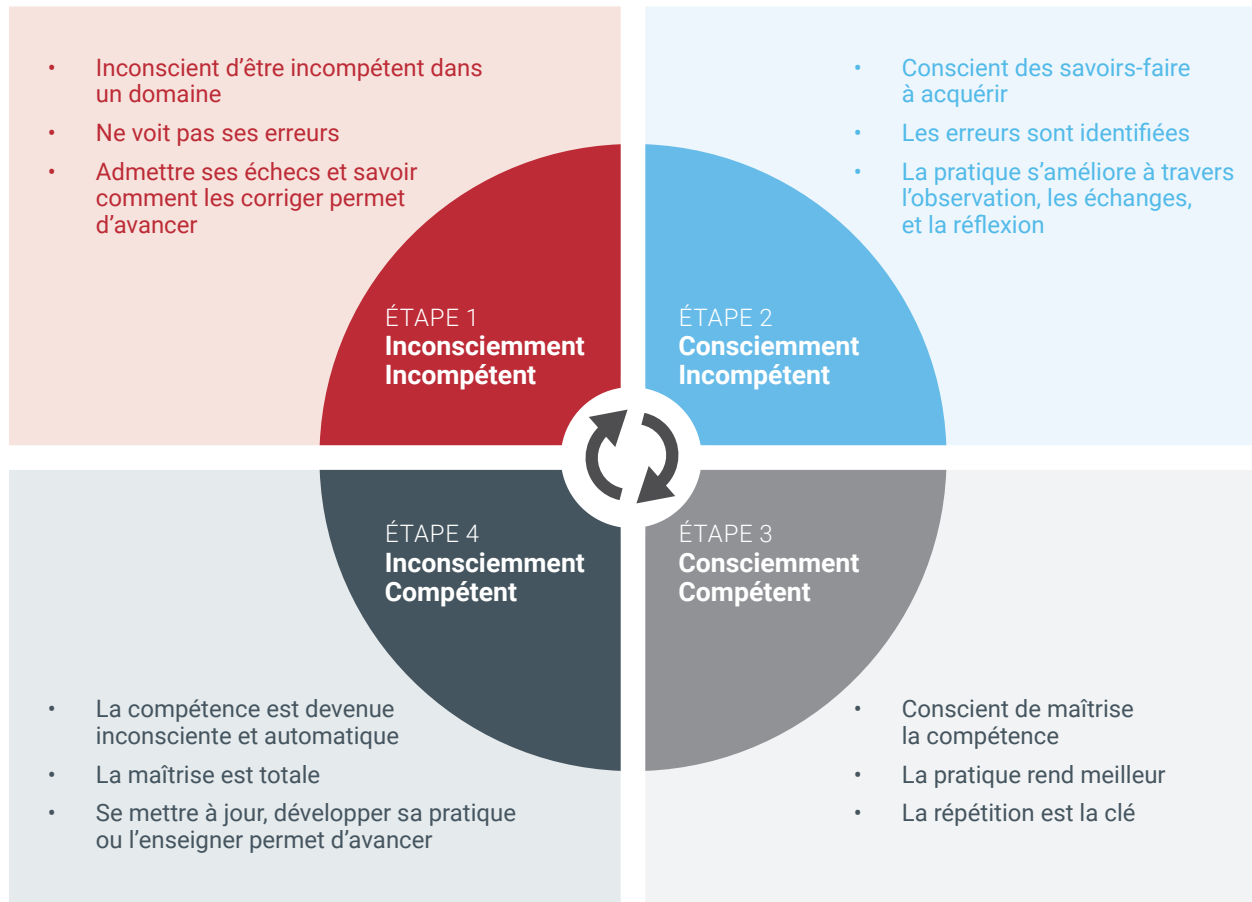
Cette illustration parle d'elle-même. Elle permet à l'apprenti et son gestionnaire de comprendre le sentiment de peur qui exprime le besoin fondamental de sécurité et de mieux accepter les zones de transition dans le processus d'apprentissage.



Les phases d'apprentissage

Ce modèle explique qu'avant de maîtriser une compétence, nous traversons différents niveaux de conscience de soi. Nous sommes d'abord inconscients de notre incompétence, puis une fois que nous prenons conscience de notre incompétence, nous développons des savoir-faire qui nous permettent de pallier cela.

Avec le temps nous devenons alors consciemment compétent, nous savons faire ce qu'il faut pour réussir à faire telle ou telle chose et enfin, nous devenons inconsciemment compétent, car tout se fait automatiquement dans notre inconscient et sans effort.



2.4.2. Où en êtes-vous?

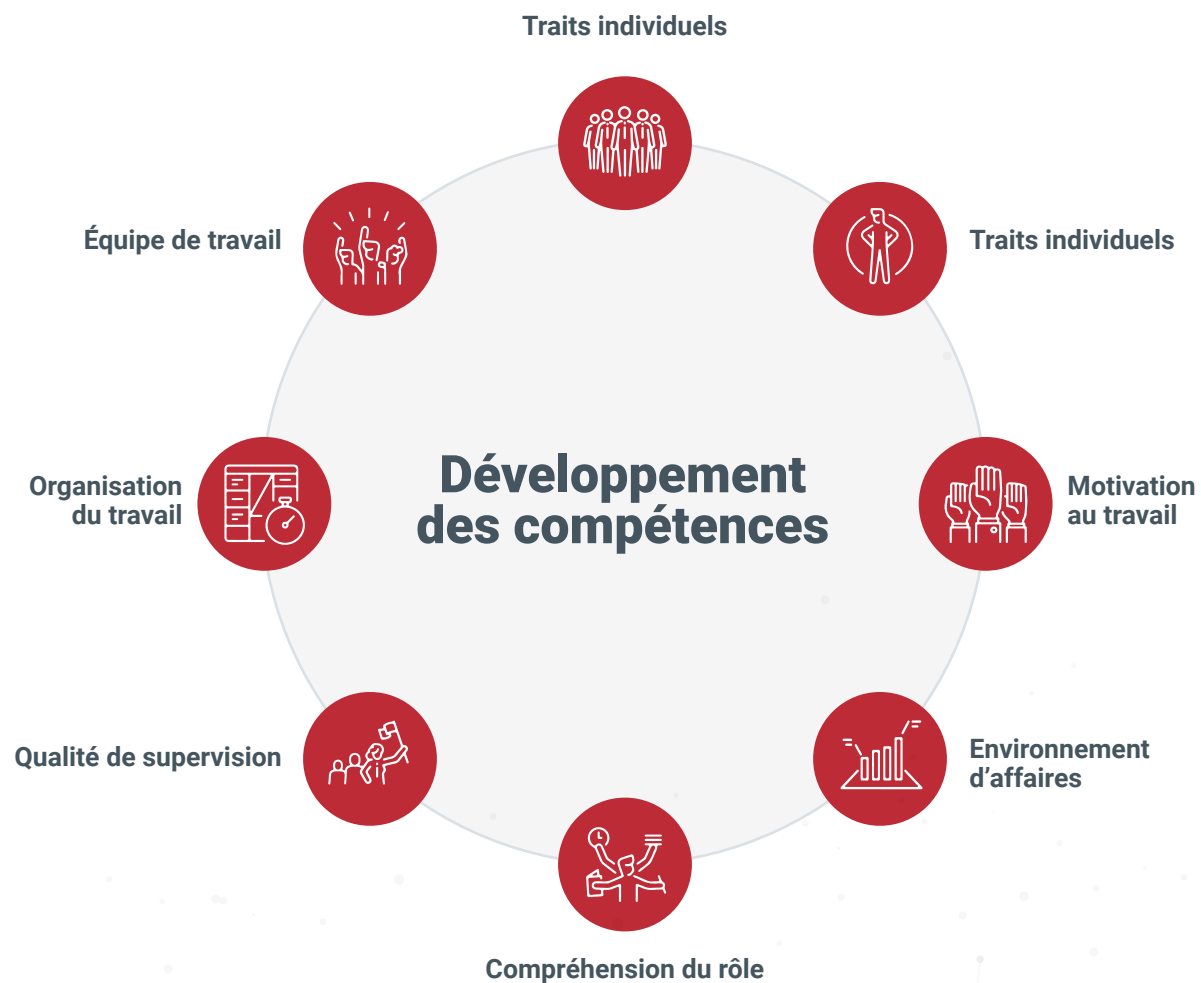
Pour chacun des énoncés ci-dessous, évaluez la fréquence des comportements clés que vous observez chez vos employé.es sur une échelle de 1 à 5. Une note de 5 signifie que ce comportement est fréquemment observé.

À la fin de votre évaluation, veuillez cocher 3 comportements qui vous semblent prioritaires. En vous basant sur vos choix veuillez, écrire dans le bilan de la situation un ou deux objectifs ou actions qui devraient être réalisés dans la prochaine année.

COMPORTEMENTS CLÉS	NOTE	CHOIX
Recherchent des occasions d'apprendre.		
Recherchent des moyens pour se perfectionner dans leur domaine d'expertise.		
Prennent des risques ou des initiatives et cherchent à faire les choses différemment.		
Cherchent à demander de l'aide face à un problème ou une situation difficile.		
Ont consciences de leurs forces et leurs faiblesses.		
Savent ce qu'ils doivent développer pour mieux performer.		
Démontrent un engagement dans leur réussite professionnelle.		
Voient les problèmes comme une occasion d'apprendre.		
Partagent leur connaissance facilement à leur collègue.		
Cherchent à s'impliquer dans la résolution de problèmes.		
Démontrent de l'intérêt envers le succès de l'entreprise.		
Apportent des idées d'amélioration.		
Ont les compétences nécessaires pour accomplir leurs responsabilités.		
Recherchent de la rétroaction.		
S'appliquent dans leur travail		
Moyenne : Veuillez additionner les scores diviser par 15. Reportez votre moyenne au tableau bilan-situation actuelle (page 21)		

2.5. COMPOSANTE 4 - METTRE EN PLACE DES PRATIQUES POUR ATTIRER ET SOUTENIR LE DÉVELOPPEMENT DES TALENTS

Les pratiques organisationnelles sont nombreuses. Elles doivent être mises en place pour soutenir la stratégie, les leaders et le personnel. Nous l'avons vu, le développement d'une culture de talent n'est pas linéaire. Elle dépend de plusieurs éléments qui sont interdépendants. Ces éléments viennent se nourrir les uns les autres. Ce sont les composantes même de la stratégie de développement des talents. Chacun de ces éléments doit être sur le radar de l'entreprise lorsqu'il est temps de déployer les bonnes pratiques.



2.5.1. Pistes d'actions et de réflexions

Nous vous suggérons d'appliquer la méthode «EACH» au développement des pratiques ou politiques d'entreprise. Cette méthode est liée à un mode de leadership développé pour favoriser l'inclusion, créé par Camille Lamouille. Cela implique d'incorporer les quatre attributs clés (Responsabiliser, Imputabilité, Courage, Humilité) dans la manière dont les décisions sont prises, les actions sont entreprises et les interactions se déroulent au sein de l'entreprise. Voici comment chaque attribut peut être appliqué :

Responsabiliser

- Impliquer les collaborateurs et les membres de l'équipe dans le processus de développement des pratiques ou politiques. Sollicitez leurs idées, leurs retours d'expérience et leurs suggestions.
- Accorder aux employés un certain niveau d'autonomie dans la mise en œuvre des politiques. Permettez-leur de contribuer activement à la réalisation des objectifs.
- Identifier les forces individuelles au sein de l'équipe et attribuer des responsabilités en fonction des compétences et des intérêts.

Imputabilité

- Définir clairement les rôles et les responsabilités de chaque membre de l'équipe dans la mise en œuvre des pratiques ou politiques.
- Établir des objectifs mesurables et des indicateurs de performance pour évaluer la réussite des pratiques ou politiques mises en place.
- Créer un système de reddition de comptes où chaque membre de l'équipe est responsable de ses actions et de ses résultats.

Courage

- Encourager l'innovation et la prise de décision audacieuse lors du développement des pratiques ou politiques. Soyez ouvert aux idées nouvelles et créatives.
- N'ayez pas peur de remettre en question les pratiques existantes si elles ne servent plus les objectifs de l'entreprise ou si de meilleures alternatives sont disponibles.
- Prendre des décisions qui pourraient initialement être difficiles, mais qui sont alignées sur la vision à long terme de l'entreprise.

Humilité

- Reconnaître que le développement des pratiques ou politiques nécessite une contribution collective et diverse. Écoutez les opinions de tous les membres de l'équipe, quelle que soit leur position hiérarchique.
- Soyez ouvert aux retours d'expérience et aux critiques constructives. L'humilité implique de reconnaître que l'on peut toujours apprendre et s'améliorer.
- Créer un environnement où la communication est encouragée et où chacun se sent à l'aise pour exprimer ses idées et ses préoccupations.

En appliquant ces principes, vous développerez des pratiques et des politiques qui favoriseront l'inclusion, l'efficacité et la croissance. Cette approche pourra également renforcer la culture d'entreprise en encourageant la collaboration, la confiance mutuelle et l'engagement des employé.es.

2.5.2. Où en êtes-vous?

Pour chacun des énoncés ci-dessous, évaluez la constance et l'efficacité de cette pratique sur une échelle de 1 à 5. Une note de 5 signifie que cette pratique est formellement en place et pleinement efficace.

À la fin de votre évaluation, veuillez cocher 3 pratiques qui vous semblent prioritaires. En vous basant sur vos choix veuillez, écrire dans le bilan de la situation un ou deux objectifs ou actions qui devraient être réalisés dans la prochaine année.

COMPORTEMENTS CLÉS	NOTE	CHOIX
Les gestionnaires ont accès à de la formation, à des outils ou à de l'accompagnement pour développer leurs habiletés de gestion.		
Un plan stratégique sur le développement des ressources humaines est établi annuellement.		
Une planification des effectifs basée sur les compétences clés à acquérir et à préserver est effectuée.		
Les employés à fort potentiel sont identifiés et un plan de développement est mis en place pour ces derniers.		
Le processus de sélection cherche à évaluer les compétences complémentaires d'un candidat qui peuvent être utiles à l'organisation.		
La culture d'apprentissage est mise en valeur lors du processus de sélection. Les entrevues cherchent à mesurer les motivations de la personne face à son développement.		
Les profils de poste clarifient l'imputabilité (types de risques et décisions attendus), les compétences et la raison d'être du rôle dans les processus organisationnels.		
Le plan d'accueil et d'intégration d'un nouvel employé inclut les objectifs de développement et d'apprentissage.		
Un parrain/marraine est attribué pour chaque nouvel employé pour faciliter le transfert des connaissances.		
Le développement des compétences est structuré à l'aide d'une matrice. Cette dernière est mise à jour régulièrement et peut facilement mettre en lumière la vulnérabilité des compétences.		
L'entreprise développe des personnes ressources pour assurer la formation, le mentorat et le coaching des employés.		
Des stratégies de formation continue où l'apprentissage et l'acquisition de nouvelles compétences et habiletés font partie intégrante du parcours d'emploi des employés.		
L'offre de formation et ses activités de développement sont revues annuellement.		
Un programme de formation à la tâche des nouveaux employés est mis en place.		
Un budget de formation et de développement des compétences est en place. Une analyse des coûts vs bénéfices est réalisée régulièrement.		
Un processus d'évaluation pour définir et faire le suivi des objectifs d'apprentissage sur une base régulière est en place.		
Les outils d'évaluation des employés permettent l'introspection sur les apprentissages, la définition des objectifs d'apprentissage et sont adaptés aux différents types d'employés.		
Moyenne : Veuillez additionner les scores diviser par 23. Reportez votre moyenne au tableau bilan-situation actuelle (page 21)		

2.6. COMPOSANTE 5 - MESURER VOTRE PERFORMANCE AFIN D'ÉVALUER L'IMPACT DE VOTRE INVESTISSEMENT

C'est sur une période de 3 à 5 ans que nous pouvons évaluer les retombées financières du développement d'une culture de talent. Cependant, à court terme, il est facile d'identifier des initiatives qui favorisent l'attraction, la mobilisation et la rétention des talents. Il est connu qu'une personne qui peut utiliser ses compétences au quotidien va rester en poste et qu'une entreprise attirera plus facilement d'excellente candidature si elle met de l'avant une culture d'apprentissage.

Lorsque nous cherchons les causes de la non-performance, dans 80% des cas, il s'agit d'un enjeu humain qui est soit lié à l'absence de clarté ou au manque de compétence.

Le tableau suivant montre les différentes retombées de la gestion des talents.



Quelques applications de la mesure de performance

- **Évaluation des objectifs:** La mesure de la performance permet de déterminer dans quelle mesure une entreprise atteint ses objectifs et ses cibles. Cela permet aux gestionnaires et aux employés de suivre les progrès réalisés et de prendre des mesures correctives si nécessaire.
- **Prise de décision éclairée:** Les mesures de performance fournissent des données tangibles et objectives sur les résultats des activités commerciales. Ces données aident les décideurs à prendre des décisions informées, basées sur des preuves, plutôt que sur des suppositions ou des conjectures.
- **Identification des domaines à améliorer:** En surveillant les mesures de performance, les entreprises peuvent identifier les domaines qui nécessitent des améliorations. Cela peut aider à allouer efficacement les ressources et à mettre en œuvre des initiatives d'amélioration continue.
- **Motivation des employés:** La mise en place de mesures de performance claires peut aider à définir des attentes pour les employés et à les motiver en leur fournissant des objectifs concrets à atteindre. Cela peut également favoriser un environnement de travail compétitif et stimulant.
- **Évaluation de l'efficacité des processus:** Les mesures de performance permettent d'évaluer l'efficacité des processus internes. Si certaines activités ne génèrent pas les résultats attendus, cela peut indiquer la nécessité de revoir ou de repenser ces processus.
- **Alignement avec la stratégie:** La mesure de la performance assure que les actions et les activités de l'entreprise sont alignées avec sa stratégie globale. Cela garantit que chaque étape entreprise contribue à l'atteinte des objectifs organisationnels.
- **Transparence et responsabilité:** La mesure de la performance favorise la transparence au sein de l'entreprise. Les employés peuvent voir comment leur travail contribue aux résultats globaux, ce qui renforce le sentiment de responsabilité individuelle et collective.
- **Comparaison avec les concurrents:** En mesurant la performance, les entreprises peuvent se comparer à leurs concurrents et à l'industrie dans son ensemble. Cela peut aider à identifier les avantages compétitifs et les domaines où des ajustements sont nécessaires pour rester concurrentiel.
- **Communication aux parties prenantes:** Les mesures de performance fournissent des données tangibles que les entreprises peuvent utiliser pour communiquer avec les investisseurs, les partenaires commerciaux, les clients et d'autres parties prenantes. Cela renforce la crédibilité et la confiance.

2.6.1. Où en êtes-vous?

Pour cette composante, vous devez évaluer votre capacité à mesurer votre performance à travers vos KPI sur une échelle de 1 à 5. Nous avons ciblé les plus pertinents à mesurer. Une note de signifie que vous mesurer 100% de ces indicateurs.

À la fin de votre évaluation, veuillez cocher 3 mesures qui vous semblent prioritaires. En vous basant sur vos choix veuillez, écrire dans le bilan de la situation un ou deux objectifs ou actions qui devraient être réalisés dans la prochaine année.

INDICATEURS CLÉS	NOTE	CHOIX
Niveau de qualité des produits ou services : Ce ratio (qui peut aussi être exprimé en dollars) indique le niveau de qualité des produits ou services, les retours dû à la non-qualité ou à l'insatisfaction des clients. Cet indicateur permet de relier la performance des employés à produire des produits de qualité.		
Degré de fidélité de la clientèle : Permet de constater si les ventes attribuées à un client particulier montent ou descendent. Permet aussi d'identifier des écarts qui devraient susciter une étude plus en profondeur afin de trouver les lacunes dans les produits ou les services		
Niveau de livraison à temps : Permet de constater les retards dans les livraisons de produits finis et/ou dans la réalisation des services. L'un des indicateurs les plus courants dans les entreprises manufacturières		
Rotation totale de l'actif : Cet indicateur permet de mesurer l'efficacité de l'organisation à utiliser ses actifs. Permet aussi de relier la performance des employés à produire des produits/services pertinents et de qualité.		
Niveau d'activités par rapport au temps de production : La fiabilité de cet indicateur n'est pas garantie lorsque beaucoup de produits/services sont offerts aux clients. Cependant, il est intéressant à utiliser pour quantifier la productivité des employés.		
Taux de rotation des employés plus de 12 mois : Cet indicateur mesure la mobilisation des employés puisqu'il représente les employés qui quittent l'entreprise de leur propre chef.		
Satisfaction des employés : Les employés heureux, engagés et satisfaits sont les plus productifs. Ils sont beaucoup moins susceptibles de quitter l'entreprise, réduisant ainsi le taux de rotation, les ruptures de services, les coûts de recrutement, etc. Ces indicateurs de satisfaction des employés sont récoltés par le biais de sondages à cet effet auprès des employés		
Niveau de revenu par employés : Permet de traduire la performance du personnel en gains monétaires. L'indicateur est imprécis, mais facile à calculer et permet la comparaison entre entreprises. Le chiffre d'affaires par employé peut aussi aider à déterminer si l'effectif de l'entreprise est optimal. Il devient particulièrement utile si mesuré et comparé au fil du temps.		
Bénéfice net avant impôt par employé : Permet de mesurer de façon efficace le lien entre les grands changements apportés en matière de main d'œuvre et la valeur marchande de l'organisation au fil du temps. - valider l'efficacité des pratiques RH. - valider l'efficacité globale de l'organisation à déployer et à soutenir la création de valeur chez les employés.		
Excédent du taux de la masse salariale investi en formation : Permet d'apprécier l'investissement en développement de compétences de l'entreprise qui excède ce qui est prescrit par le cadre normatif.		
Taux de rétention des nouveaux employés : Cet indicateur mesure le pourcentage d'employés nouvellement embauchés (depuis moins d'une année) travaillant toujours pour l'organisation à la fin de la période de référence. Pourcentage de nouvelles embauches qui sont toujours employées par l'entreprise après une certaine période		
Moyenne : Veuillez additionner les scores et diviser par 11. Reportez votre moyenne au tableau bilan-situation actuelle (page 21)		



3.

BILAN DE SITUATION ET PRIORITÉS DE DÉVELOPPEMENT

PRIORITÉS POUR LA PROCHAINE ANNÉE

STRUCTURER LA GESTION DES TALENTS AUTOUR DE LA VISION D'ENTREPRISE.		NOTE:
1.		
2.		
3.		

DÉVELOPPER LA CAPACITÉ DES GESTIONNAIRES À GÉRER LE TALENT.		NOTE:
1.		
2.		
3.		

MOBILISER VOS EMPLOYÉS À PRENDRE EN CHARGE LEUR PROPRE DÉVELOPPEMENT.		NOTE:
1.		
2.		
3.		

METTRE EN PLACE DES PRATIQUES POUR ATTIRER ET SOUTENIR LE DÉVELOPPEMENT DES TALENTS.		NOTE:
1.		
2.		
3.		

MESURER VOTRE PERFORMANCE AFIN D'ÉVALUER L'IMPACT DE VOTRE INVESTISSEMENT.		NOTE:
1.		
2.		
3.		

4.

QUELQUES CONSEILS POUR UNE IMPLANTATION RÉUSSIE

Voici quelques points ou, si vous préférez, quelques vecteurs de succès clés pour favoriser la réussite de votre transformation et l'implantation d'une culture de gestion des talents :

1. Le support du premier dirigeant et de la direction: Les mandats choisis en priorités doivent être compris, autorisés et supportés par le premier dirigeant de l'entreprise. La clef est d'obtenir le support stratégique nécessaire pour avancer et mener à terme les projets.
2. Les suivis quant à l'avancement se doivent d'être pilotés par votre comité de direction/gestion. Vous obtiendrez plus de vélocité lors des phases de déploiement et pourrez ainsi mieux mesurer et communiquer le déroulement des projets dans l'organisation.
3. Le succès dans la réalisation des améliorations ne se fait pas toujours seulement grâce à la contribution des gestionnaires et employés à l'interne. En effet, la mise en œuvre de projets semblables nécessite parfois un support dans la gestion des projets pour contrer certains défis et libérer vos ressources internes. Il sera peut-être nécessaire de vous tourner vers une expertise externe compétente.
4. Lorsqu'il est question de gestion des talents, l'évaluation de la charge de travail actuelle de votre fonction RH interne est la clef afin de mieux comprendre votre capacité à réaliser et maintenir les améliorations à l'interne. De plus, vous devrez évaluer si les compétences nécessaires sont détenues par votre fonction RH. Impliquer donc la fonction RH à l'interne dès le départ.
5. Afin de bien évaluer votre capacité à réaliser les projets et être informé sur le soutien possible, certains partenaires externes peuvent vous informer de l'admissibilité à certains programmes ou de l'aide financière disponible. Prenez un moment afin de les contacter avant de démarrer vos initiatives (représentants de grappes industrielles ou association de métier, responsable chez Service-Québec).
6. Utiliser les résultats de cette analyse afin de nourrir une réflexion plus élargie, impliquant les gestionnaires de votre organisation et vos responsables en gestion des ressources humaines. Utiliser l'intelligence collective au sein de votre entreprise afin d'identifier les priorités et permettre de mobiliser les troupes sur l'importance d'implanter vos projets prioritaires.
7. Les efforts déployés à l'interne ne doivent pas être sous-estimés. Nous vous rappelons donc l'importance de prioriser la réalisation des projets, dans une approche "petits pas", afin de ne pas surcharger l'équipe. Vous obtiendrez la collaboration de tous plus facilement.
8. Soyez assuré d'avoir bien planifié l'action à travers un plan détaillant les étapes de réalisation et nommer votre responsable ou une personne compétente pour assurer le suivi des réalisations. Un outil tel A3 pourrait être utile pour structurer l'ensemble du projet.



AÉRO 
MONTREAL

Avec la participation financière du

