

Engagement des employés

Bibliothèque de ressources de création de plans
d'action 2019

Introduction

La Bibliothèque de ressources de création de plans d'action est un outil que les responsables peuvent utiliser pour préparer et animer des sessions « Nous vous avons entendus », développer des plans d'action et maintenir la dynamique générée afin de favoriser l'engagement des employés à l'échelle d'Aramark. Ces ressources se composent des éléments suivants pour chacun des domaines abordés par le sondage :

-  La description du domaine et ses enjeux
-  Des questions de clarification : utilisez ces questions d'approfondissement pour aider votre équipe à mieux cerner l'opportunité en question.
-  Des actions potentielles : utilisez ces actions recommandées pour développer le plan d'action de votre équipe ou initier une session de brainstorming afin d'identifier d'autres actions que votre équipe et vous-même mettez en place pour favoriser l'engagement.

Il est fortement recommandé d'imprimer les pages requises de la Bibliothèque de ressources de création de plans d'action afin de vous y référer durant vos sessions « Nous vous avons entendus » - Équipe de direction.

Engagement des employés

Pourquoi l'engagement des employés est-il important ?

L'efficacité des employés repose sur deux composants : l'engagement et l'habilitation des employés. Les entreprises dont les employés sont engagés et habilités ont plus de probabilités d'exceller en matière de performances organisationnelles et de résultats économiques.

Trois facteurs caractérisent l'engagement des employés :

- le degré d'engagement psychologique ou émotionnel d'un employé à l'égard de l'entreprise,
- la volonté d'un employé d'en faire plus pour le compte de l'entreprise, en dépassant les attentes formelles inhérentes à son poste,
- l'intention de rester dans l'entreprise.

Questions de clarification

- 🚩 Qu'aimez-vous le plus concernant votre emploi au sein d'Aramark ? Qu'appréciez-vous le moins ?
- 🚩 Pourquoi recommanderiez-vous Aramark comme employeur ? Pourquoi ne recommanderiez-vous pas Aramark comme employeur ?
- 🚩 En quoi est-il différent de travailler pour Aramark plutôt que pour d'autres entreprises ?
- 🚩 Pensez-vous pouvoir atteindre vos objectifs de carrière au sein d'Aramark ?
- 🚩 Avez-vous le sentiment d'être lié à Aramark et le sentiment d'appartenir à une communauté au sein de votre équipe ?

Actions potentielles

- Recueillez des informations auprès de différents employés concernant ce qui leur plaît le plus dans le fait de faire partie d'Aramark et ce qu'ils apprécient le moins.
- Félicitez publiquement les employés qui s'investissent constamment dans leur travail et apportent des contributions individuelles significatives.
- Utilisez différentes méthodes pour communiquer des informations essentielles aux employés : réunions du personnel, entretiens individuels, moyens de communication électroniques, tableaux d'affichage, bulletins d'information, etc.
- Programmez des activités de développement de la cohésion d'équipe et encouragez tous les membres du personnel à y participer.
- Favorisez la formation et l'amélioration continue au sein de l'entreprise et/ou du service en encourageant les employés à rechercher des méthodes pour améliorer les processus et/ou renforcer la satisfaction des clients. Félicitez les employés pour leurs idées en les tenant informés des améliorations mises en œuvre au cours de réunions d'équipe, via des bulletins d'information, au travers de communications à l'échelle du service, etc.

Habilitation des employés

Pourquoi l'habilitation des employés est-elle importante ?

Même s'il est un composant important de l'efficacité des employés, des études démontrent qu'à lui seul l'engagement ne suffit pas à promouvoir des performances individuelles et organisationnelles optimales. Pour obtenir le meilleur de leurs employés, les responsables ne doivent pas seulement veiller à assurer leur engagement, mais également les habilitier de façon à orienter leurs efforts supplémentaires de manière productive.

L'habilitation des employés se définit comme suit :

- Le rôle de chaque employé lui correspond. Ses compétences et ses capacités sont ainsi utilisées efficacement.
- Les environnements de travail contribuent à améliorer la productivité des employés, et non à l'entraver.

Questions de clarification

- 🚩 Possédez-vous des compétences et/ou des capacités qui ne sont pas exploitées de manière optimale dans le cadre de votre travail ? De quelle manière ces compétences et ces capacités pourraient-elles être mieux utilisées dans votre travail ?
- 🚩 Que trouvez-vous le plus stimulant et/ou épanouissant dans votre travail ? Que trouvez-vous frustrant ou insatisfaisant ?
- 🚩 De quelles informations avez-vous besoin pour bien réaliser votre travail ? Généralement, comment recevez-vous ces informations ?
- 🚩 Le processus pourrait-il être mieux organisé pour vous aider à accomplir votre travail plus efficacement ?
- 🚩 Quels sont à votre avis les obstacles qui nuisent à vos performances professionnelles ? Comment ces obstacles pourraient-ils être éliminés ou réduits ?

Actions potentielles

- Élargissez le domaine de travail de certains employés pour leur permettre d'utiliser un plus large champ de compétences.
- Demandez aux employés de suggérer des idées pour rendre leur travail plus stimulant et intéressant.
- Rencontrez chaque employé individuellement pour comprendre ce qu'il trouve intéressant et motivant dans son travail. Déterminez si son poste utilise de façon adéquate ses compétences et ses capacités. Envisagez des moyens de réaffecter les tâches qui ne sont plus stimulantes en les confiant à d'autres employés présentant des besoins de développement dans le domaine concerné. Identifiez des opportunités qui leur permettront de se concentrer sur ce qu'ils trouvent stimulant.
- Définissez des objectifs ambitieux afin que le travail reste stimulant, mais toujours dans le champ des capacités de l'employé.
- Demandez aux employés quels facteurs les empêchent d'être aussi efficaces et productifs qu'ils le voudraient. Déterminez comment corriger ces facteurs pour permettre aux employés de gagner en productivité.

Orientation claire et prometteuse

Pourquoi une orientation claire et prometteuse est-elle importante ?

Les entreprises qui réussissent sont celles qui rallient leurs employés à une stratégie et un ensemble d'objectifs communs faciles à comprendre, mesurables et pertinents pour tous, à tous les niveaux. La plupart des employés recherchent des occasions de faire la différence, des opportunités de contribuer à quelque chose dont la portée s'étend au-delà d'eux-mêmes. Pour favoriser des niveaux élevés d'engagement des employés, il est primordial d'éveiller ce sens du but à atteindre en leur montrant comment ils s'inscrivent dans la perspective d'ensemble.

Questions de clarification

-  Comment notre entreprise a-t-elle changé au cours des dernières années ? Avez-vous été informé de ces changements ? Lorsque des changements interviennent, les raisons les justifiant vous sont-elles également communiquées ?
-  Comment avez-vous été informé de la stratégie et des objectifs d'Aramark ? À quelle fréquence en êtes-vous tenu informé ? Lorsque vous êtes informé de la stratégie et des objectifs, les raisons les justifiant vous sont-elles également communiquées ?
-  Pensez-vous connaître parfaitement la mission, les valeurs et la priorité d'Aramark ?
-  Comment collaborez-vous avec d'autres membres de l'équipe pour mettre les objectifs en adéquation avec la mission, les valeurs et la priorité d'Aramark ?
-  Par quels aspects Aramark est-il un leader sur le marché ? Par quels aspects éventuels Aramark est-il « à la traîne » sur le marché ?

Actions potentielles

- Présentez la vision d'ensemble aux membres de l'équipe. Expliquez la stratégie et les objectifs actuels d'Aramark. Mettez également la stratégie globale en corrélation avec votre division ainsi qu'avec la stratégie et les objectifs de votre équipe.
- Concentrez-vous sur la manière dont les employés s'inscrivent dans le plan et sur ce qu'ils peuvent réaliser pour apporter leur contribution. Soyez honnête avec les employés, mais mettez l'accent sur les avantages à long terme pour l'entreprise des décisions prises aujourd'hui.
- Communiquez sans relâche : élaborer un plan pour tenir votre équipe régulièrement informée sur l'entreprise. Invitez les employés à prendre l'initiative en recherchant et en partageant des informations récentes sur l'entreprise.
- Communiquez au sujet des succès. Mettez en avant les tendances financières, les succès et les aboutissements, mais ne vous focalisez-pas exclusivement sur ceux-ci.
- Prévoyez du temps avec votre équipe pour suivre les présentations multimédias, les communications et les formations d'Aramark.

Mission et valeurs

Pourquoi notre mission et nos valeurs sont-elles importantes ?

Les entreprises qui réussissent sont celles qui instaurent une culture commune, une culture qui repose sur un ensemble fort de valeurs partagées et de règles de comportement axées sur la priorité donnée au client, l'excellence, la responsabilité, l'intégrité, l'innovation, la diversité et le respect. Les entreprises qui réussissent ont également une mission claire, qui représente la raison même de leur existence et ce qu'elles proposent sur le marché.

Les entreprises qui mettent en œuvre des règles de comportement efficaces peuvent faire confiance à leurs employés pour prendre les bonnes décisions dans le cadre de leur travail quotidien, des décisions en adéquation avec la mission et les valeurs de l'entreprise.

Questions de clarification

-  Comment avez-vous été informé de la mission d'Aramark ?
-  Comment avez-vous été informé des valeurs d'Aramark ?
-  Comprenez-vous l'importance de la mission et des valeurs d'Aramark, ainsi que les raisons pour lesquelles Aramark leur consacre une grande attention ? Comprenez-vous parfaitement comment appliquer la mission et les valeurs d'Aramark dans le cadre de vos actions quotidiennes ?
-  Savez-vous et comprenez-vous en quoi les valeurs d'Aramark sont en adéquation avec la mission d'entreprise d'Aramark ?
-  De quelles manières êtes-vous guidé par la mission et les valeurs d'Aramark ?

Actions potentielles

- Sensibilisez vos employés à la mission et aux valeurs d'Aramark.
- Soulignez régulièrement l'importance de la mission et des valeurs d'Aramark auprès des employés.
- Demandez aux employés comment ils mettent en application la mission et les valeurs d'Aramark dans leur travail quotidien.
- Félicitez/récompensez publiquement les employés dont les comportements constituent des exemples de mise en application de la mission et des valeurs d'Aramark.
- Examinez vos propres comportements et actions quant à la mission et aux valeurs d'Aramark. Soyez un exemple pour vos employés.

Pourquoi la confiance à l'égard des responsables est-elle importante ?

Les performances d'une entreprise dépendent pour beaucoup de la qualité de son leadership, de la direction aux responsables d'équipes de première ligne. Le leadership influence la perception globale qu'ont les employés de l'entreprise et joue un rôle essentiel en mettant en lumière et en renforçant la stratégie et les objectifs de l'entreprise. Les responsables efficaces diffusent les messages essentiels de l'entreprise et communiquent des informations aux employés de leur groupe en temps opportun, et de manière concise et pertinente. Pour obtenir des niveaux élevés d'engagement des employés, ceux-ci doivent être convaincus que l'entreprise est bien gérée et que ses dirigeants sont capables d'atteindre les objectifs économiques définis.

Questions de clarification

- ⚠ Estimez-vous recevoir toutes les informations dont vous avez besoin/que vous souhaitez ? Estimez-vous que les dirigeants de votre site ou division omettent intentionnellement de communiquer certains types d'informations à votre équipe ? Les mauvaises nouvelles sont-elles communiquées honnêtement à votre équipe ?
- ⚠ Estimez-vous que les dirigeants traitent tous les employés avec respect et dignité ? Qu'est-ce qui pourrait être entrepris pour s'assurer que les employés sont traités de la sorte ?
- ⚠ Quels sont les responsables au sein d'Aramark qui offrent l'exemple d'un haut niveau d'intégrité ? Quels comportements spécifiques affichent-ils ?
- ⚠ Qu'est-ce que les responsables pourraient faire davantage ou éviter pour susciter l'enthousiasme et vous inspirer dans votre travail ?
- ⚠ Comment les responsables pourraient-ils diffuser plus efficacement les messages essentiels de l'entreprise et communiquer les informations importantes en temps opportun ?

Actions potentielles

- Programmez des réunions régulières avec les membres de votre personnel pour discuter de leur charge de travail, de leurs performances et de leurs objectifs de développement professionnel. Organisez régulièrement des réunions d'équipe. Informez vos employés des décisions et des changements importants et expliquez comment, le cas échéant, leur travail en sera affecté. Précisez également les raisons qui justifient ces décisions et ces changements. Encouragez les employés à exprimer des commentaires et proposer des idées.
- Gardez votre porte toujours ouverte à vos employés. Rendez-vous disponible en étant visible et rarement « retenu ailleurs ». Interrogez les employés sur des situations pour lesquelles ils estiment que des responsables n'ont pas tenu leurs engagements ou ne se sont pas conformés aux attentes.
- Communiquez sur les succès à grande échelle d'Aramark, en vous focalisant sur la qualité du travail et les résultats économiques. Décrivez également le rôle joué par votre division et les responsables de votre site dans ces succès.
- Encouragez des responsables-clés à interagir de manière formelle et informelle avec des membres de l'équipe (ex. : détailler à des responsables-clés les succès de certains employés, faire visiter le service à des responsables-clés afin qu'ils saluent les employés et les remercient pour leur travail de manière informelle).
- Faites participer des responsables-clés à des réunions d'équipe. Demandez à ces responsables-clés de partager une anecdote personnelle en rapport et en adéquation avec Aramark.

Pourquoi l'attention portée à la qualité et au client est-elle importante ?

Il est essentiel pour réussir de fournir aux clients des produits et services de grande qualité. Pour cela, il est nécessaire tout d'abord de comprendre, puis d'honorer ou de dépasser les attentes du client, tout en utilisant efficacement les ressources internes. Un système de « service à la clientèle » interne aide les entreprises à mieux répondre à la grande variété des besoins de leurs clients externes. Pour véritablement porter attention au client, il est impératif que les employés travaillent en collaboration, avec un objectif commun. Cela exige un climat qui encourage et soutient le travail d'équipe, et valorise l'innovation et l'amélioration continue.

Reportez-vous également au domaine Collaboration pour accéder à des informations connexes.

Questions de clarification

- 🚩 Lorsque vous délivrez un travail ou un service de grande qualité, comment celui-ci est-il souligné ?
- 🚩 Comment êtes-vous félicité ou récompensé lorsque vous délivrez un travail ou un service de grande qualité, ayant valeur d'exemple ?
- 🚩 Existe-t-il des domaines dans lesquels la qualité est généralement élevée ou au contraire problématique ?
- 🚩 Comment réagissez-vous lorsqu'un problème de qualité est identifié ? Comment gérez-vous les plaintes de clients internes et/ou externes ?
- 🚩 Une charge de travail supplémentaire a-t-elle eu des répercussions négatives sur la qualité ? Dans ce cas, comment pourrions-nous tenir nos objectifs tout en assurant des niveaux élevés de qualité ?

Actions potentielles

- Définissez des critères de qualité clairs. Communiquez et insistez sur ces critères de façon régulière.
- Soulignez l'importance de la satisfaction des clients et de la qualité au quotidien : des messages informels répétés régulièrement auront pour effet d'instaurer et de renforcer un état d'esprit approprié, tourné vers le client/la qualité.
- Célébrez les succès d'Aramark et de votre division en matière de satisfaction des clients. Soulignez le lien entre le travail de chaque membre de l'équipe et ces succès globaux pour l'entreprise.
- Traitez les problèmes de qualité et de performances insatisfaisantes dans les plus brefs délais. Attirez l'attention sur les problèmes de qualité et de performances insatisfaisantes, et invitez l'employé concerné à améliorer son travail. Encouragez par ailleurs les employés aux performances moyennes à viser l'excellence.
- Sollicitez des idées d'amélioration de la part des membres de l'équipe.

Respect et reconnaissance

Pourquoi la question du respect et de la reconnaissance est-elle importante ?

L'innovation et le progrès continus ont pour fondement le respect de l'individu et la reconnaissance des mérites individuels. L'attention portée aux employés par la direction et l'application juste des politiques et procédures influent sur l'attachement émotionnel des employés à leur entreprise. Celui-ci représente un aspect important de l'engagement des employés et implique un équilibre raisonnable entre vie professionnelle et vie privée.

Questions de clarification

-  Comment êtes-vous traité par les responsables et les autres membres de l'équipe ? Pensez-vous que certaines personnes ou certains groupes ne sont pas traités avec respect et dignité ?
-  Vous sentez-vous valorisé en tant qu'employé et membre de l'équipe ? Certains employés ou certains groupes d'employés ne se sentent-ils pas valorisés ?
-  À quelle fréquence êtes-vous félicité, individuellement ou en équipe, pour la qualité d'un travail réalisé ? Comment les félicitations reçues pour vos succès vous sont-elles adressées ?
-  Comment appréciez-vous de recevoir des félicitations (par des applaudissements, en public, en privé, etc.) ?
-  Estimez-vous que le travail est planifié à l'avance afin d'éviter le recours à des heures supplémentaires ?

Actions potentielles

- Identifiez les employés qui accomplissent correctement leur travail et félicitez-les en tenant compte de leur préférence (par des applaudissements, en privé, en public, etc.).
- En cas de performances exceptionnelles d'un employé, faites-en part à vos supérieurs. Adressez une copie de l'e-mail ou de la lettre à l'employé en question.
- Entretenez-vous avec des employés, individuellement et en groupes, afin de comprendre pourquoi ils pourraient estimer que l'entreprise ne prête pas attention aux employés/ne se préoccupe pas d'eux. Interrogez-les sur les facteurs qui leur permettent de se sentir valorisés, ainsi que sur ce qui les préoccupe le plus. Prenez des mesures pour résoudre le ou les problèmes localement (si possible) et/ou faites part de ces constatations à la direction et au service des ressources humaines.
- Jouez un rôle de modèle en matière de respect d'autrui. Réfléchissez à vos interactions pour vous assurer d'agir de façon cohérente avec tous les employés. Planifiez autant que possible afin de disposer du temps suffisant pour accomplir le travail.
- Élaborez un système permettant de répartir équitablement les surcharges de travail.
- Assurez-vous que les membres de l'équipe disposent des compétences et de la formation transversale requises pour remplacer un collègue en cas de nécessité.

Diversité et inclusion

Pourquoi la question de la diversité et de l'inclusion est-elle importante ?

L'innovation et le progrès continus ont pour fondement le respect de l'individu. Les entreprises qui peuvent s'appuyer sur l'engagement total de leurs employés et sur une grande variété de points de vue, grâce à un personnel multiculturel et d'une grande diversité démographique, réussiront à répondre aux besoins d'une clientèle toujours plus diversifiée.

Par ailleurs, un traitement équitable et l'application juste des politiques et procédures influent sur l'image qu'a l'employé de l'entreprise. Ces principes représentent un levier important pour favoriser l'engagement à long terme des employés.

Questions de clarification

- ⚠ Comment êtes-vous traité par la direction et par les autres membres de l'équipe ? Certains groupes de personnes ne sont-ils pas traités avec respect et dignité ?
- ⚠ Comment les idées et les avis sont-ils considérés ? Estimez-vous que vos idées et vos avis ne sont pas valorisés au même titre que ceux d'autres employés ?
- ⚠ Pensez-vous que des employés d'origines différentes peuvent « être eux-mêmes » ou doivent-ils s'intégrer à la culture globale ?

Actions potentielles

- Mettez en place un coaching pour les employés dont le comportement à l'égard d'autres employés ne présente pas le niveau adéquat d'équité, de dignité et de respect.
- Valorisez les perspectives différentes que certaines personnes peuvent apporter à l'équipe.
- Sollicitez et attachez-vous à obtenir des idées et des perspectives variées de la part de l'équipe.
- Encouragez une participation active aux Groupes de ressources des employés (ERG, Employee Resource Groups).
- Programmez régulièrement des réunions avec les employés pour clarifier leurs besoins personnels et professionnels. Efforcez-vous de comprendre et de respecter de point de vue de chaque employé.
- Entretenez-vous avec des employés, individuellement et en groupes, afin de comprendre pourquoi ils pourraient estimer qu'ils ne sont pas valorisés au sein de l'équipe.

Opportunités de développement

Pourquoi les opportunités de développement sont-elles importantes ?

L'entreprise soutient l'évolution et le développement. Elle fournit aux employés les outils et les conditions pour progresser. Les responsables sont là pour apporter conseils, soutien et accompagnement tout au long du processus. Mais c'est à chaque employé de prendre en main son propre développement. Eux seuls savent et peuvent expliquer dans quelle direction ils souhaitent voir leur carrière évoluer, et eux seuls peuvent agir pour concrétiser ces aspirations. Les opportunités d'évolution et de développement représentent des signes annonciateurs, parmi les plus fiables, de l'engagement et de l'habilitation des employés.

Questions de clarification

-  Avez-vous participé à des entretiens de développement de carrière au cours des six derniers mois ?
-  Avez-vous bénéficié d'opportunités de développement professionnel (ex. : séminaires, conférences, etc.) ?
-  Des tâches stimulantes vous ont-t-elles été affectées afin de tirer profit de vos capacités et de développer d'autres compétences ?
-  Avez-vous eu l'opportunité de discuter de vos aspirations en matière de développement ?
-  Êtes-vous incité à fournir un coaching à d'autres membres de l'équipe ?

Actions potentielles

- Travaillez en collaboration avec vos employés pour clarifier leurs plans de développement personnel. Discutez de leurs points forts et de leurs points faibles actuellement. Encouragez des objectifs ambitieux mais réalistes.
- Procédez à des contrôles périodiques tout au long de l'année avec chacun de vos employés afin d'évoquer son développement. Fournissez des commentaires et un coaching continu.
- Veillez à ce que les responsables sous votre autorité réalisent également des contrôles périodiques tout au long de l'année avec chacun de leurs subordonnés, afin d'évoquer leur développement.
- Aidez les employés à optimiser leur formation en sélectionnant la meilleure combinaison d'activités Expérience, Exposition et Enseignement pour leur plan de développement. De façon ciblée, fournissez aux employés des occasions d'acquérir une expérience professionnelle pratique, des opportunités d'exposition par l'observation de collègues, des commentaires et des activités de coaching et d'accompagnement, ainsi que des programmes de formation formels.
- Lorsque vous apportez votre soutien à des collaborateurs dans le cadre de leurs responsabilités professionnelles habituelles ou d'affectations spécifiques, donnez-leur l'opportunité de réfléchir et d'agir par eux-mêmes en leur indiquant l'objectif global et en les laissant déterminer comment l'atteindre.
- Observez votre personnel en action et notez des exemples spécifiques de tâches qu'ils ont correctement réalisées et de domaines dans lesquels ils pourraient encore progresser. Exercez-vous à fournir des commentaires spécifiques et exploitables en vous concentrant sur les éléments que vous avez constatés. Proposez votre soutien pour les aider à développer leurs capacités.

Suites du sondage

Pourquoi les suites données au sondage sont-elles importantes ?

Les suites données à un sondage sur l'engagement représentent l'une des étapes les plus importantes dans son déploiement. Pour favoriser constamment l'engagement, nous devons veiller à actualiser et réviser régulièrement nos plans d'action, ainsi qu'à tenir nos équipes informées de leur avancement. Nous avons pour responsabilité d'informer les employés des progrès que nous accomplissons et de leur indiquer en quoi leurs efforts contribuent à l'amélioration. Grâce au suivi de nos résultats en matière d'engagement et de nos plans d'action, ainsi qu'à l'intégration de la question de l'engagement à nos démarches quotidiennes, nos employés seront convaincus que leur opinion compte et que le changement se concrétisera.

Questions de clarification

-  Avez-vous eu l'occasion d'exprimer des commentaires concernant les résultats du sondage précédent ?
-  Quels progrès avez-vous constatés depuis le sondage précédent (le cas échéant) ?
-  En tant qu'équipe, que pouvons-nous réaliser pour veiller à assurer le suivi de nos résultats et de notre plan d'action ?
-  Comment préférez-vous être informé de leur progression ?

Actions potentielles

- Lors de réunions d'équipe, détaillez votre plan d'action et discutez des progrès accomplis. Sollicitez des commentaires supplémentaires de la part de votre équipe.
- Communiquez sur les succès à grande échelle d'Aramark et célébrez les paliers franchis en rapport avec les domaines d'amélioration identifiés à la suite du sondage.
- Communiquez régulièrement au sujet des initiatives et des améliorations qui concernent l'ensemble de l'entreprise et sont en rapport avec la question de l'engagement et les domaines d'amélioration.
- Concentrez-vous sur la manière dont les employés s'inscrivent dans le plan et sur ce qu'ils peuvent réaliser pour apporter leur contribution. Laissez les employés exprimer des idées et expliquer comment ils comptent apporter leur contribution.

Pourquoi la gestion des performances est-elle importante ?

Les responsables efficaces s'appuient sur des outils de gestion des performances pour clarifier les attentes et définir des objectifs, dans le but d'améliorer les performances individuelles, mais aussi celles de leur équipe et de l'entreprise dans son ensemble. Des objectifs et des priorités clairement définis génèrent une amélioration des performances. Ils permettent en effet aux employés de concentrer leurs efforts sur des tâches essentielles qui apportent de la valeur ajoutée. De même, un suivi des performances, des commentaires et des activités de coaching continus permettront à vos employés d'accomplir les démarches nécessaires pour atteindre leurs objectifs.

Questions de clarification

-  À quelle fréquence avez-vous l'opportunité de discuter des attentes concernant vos performances ? Ces attentes sont-elles claires et précises ?
-  Dans le cadre du processus d'évaluation formelle, êtes-vous en mesure d'identifier des comportements ou des activités spécifiques sur lesquels vous allez travailler dans le but de réaliser votre travail plus efficacement ?
-  À quelle fréquence avez-vous l'opportunité d'évoquer les critères de mesure appliqués pour évaluer vos performances professionnelles ?
-  Comprenez-vous ce qui différencie des employés aux performances élevées, moyennes et insuffisantes ?
-  Estimez-vous avoir l'opportunité de discuter des possibilités de mettre à profit vos principaux points forts pour améliorer vos performances professionnelles ?

Actions potentielles

- Établissez des objectifs clairs et définissez vos attentes en matière de performances et de comportement. Détaillez les fonctions, tâches et responsabilités essentielles du poste en question, ainsi que les domaines généraux de connaissances et de compétences requis. Précisez aux employés comment les performances seront mesurées.
- Utilisez le modèle de coaching GROW afin d'aider les employés à assimiler les comportements et les mesures à adopter pour atteindre leurs objectifs de performances. Fournissez des commentaires et un coaching continus. Programmez au moins un entretien par trimestre avec vos employés.
- Assurez un suivi permanent des performances. Installez un tableau permettant à vos équipes de suivre la progression des objectifs du service.
- Recueillez des commentaires sur les performances de vos employés auprès de membres d'autres groupes avec lesquels votre groupe/équipe/service travaille régulièrement. Partagez les commentaires positifs de manière individuelle ainsi qu'avec toute l'équipe. Discutez des solutions qui pourraient permettre aux employés de mieux répondre aux attentes des clients internes et externes.
- Soyez direct. Intervenez rapidement en cas de problème de performances. Concluez toujours une interaction en ayant trouvé un accord sur la solution à mettre en œuvre et sur un calendrier d'action. Conservez les documents relatifs aux problèmes de performances et aux entretiens associés.

Autorité et responsabilisation

Pourquoi la question de l'autorité et de la responsabilisation est-elle importante ?

Lorsque des employés disposent d'une autonomie et d'un pouvoir de décision appropriés, ils sont davantage capables d'organiser leur travail de façon à favoriser l'efficacité personnelle. Et lorsqu'ils peuvent gérer leur façon de travailler, les employés sont davantage enclins à chercher des opportunités pour exploiter pleinement leurs compétences et leurs capacités dans leur travail.

Questions de clarification

-  Estimez-vous avoir des opportunités de changer ou d'améliorer notre façon de travailler en tant qu'équipe ?
-  Comment pourrions-nous solliciter plus efficacement de nouvelles idées de la part de tous les membres de l'équipe et de personnes extérieures à notre groupe ?
-  Estimez-vous disposer du pouvoir de décision requis pour réaliser efficacement votre travail ?
-  Avez-vous été clairement informé de vos responsabilités en matière de prise de décisions ? Quels types de décisions pourraient vous être délégués pour vous aider à accomplir votre travail plus efficacement ?
-  Pensez-vous pouvoir exprimer librement vos réflexions et vos opinions aux membres de votre équipe ?

Actions potentielles

- Développez un programme pour rechercher des idées de façon proactive auprès des membres de l'équipe. Prévoyez du temps au cours des réunions pour des sessions de brainstorming. Sollicitez des commentaires et des remarques concernant toutes les idées, y compris les vôtres. Assurez-vous de poser des questions ouvertes afin d'obtenir des réponses exhaustives de la part de votre équipe.
- Offrez davantage d'autonomie aux employés en examinant leur façon de travailler dans le but de remanier les processus, d'apporter des changements technologiques, de simplifier les procédures, d'éliminer des aspects répétitifs et de modifier les structures d'autorité.
- Mettez en place un programme formel/informel pour recueillir les suggestions des employés. Encensez publiquement les idées créatives et innovantes.
- Clarifiez les types de décisions que les employés ont le pouvoir de prendre sans l'approbation du responsable d'équipe/de la direction et mettez-vous d'accord avec eux à ce sujet.
- Impliquez les employés dans les décisions et les plans qui ont des répercussions sur eux. Sollicitez et prenez en compte les idées et les avis des employés de votre groupe, mais aussi ceux d'employés d'autres groupes avec lesquels vous travaillez en étroite collaboration.
- Créez un environnement propice au dialogue : encouragez les membres de l'équipe à parler ouvertement de leurs problèmes au travail, écoutez attentivement, ne critiquez pas les suggestions émises, exprimez votre sincère reconnaissance et répondez aux questions ou aux préoccupations.

Pourquoi les ressources sont-elles importantes ?

Pouvoir accéder aux informations et aux ressources nécessaires (ex. : outils, équipements, fournitures) contribue à une qualité supérieure et à une réalisation plus efficace du travail. En matière de productivité, les employés peuvent offrir un niveau de performances optimal uniquement lorsqu'ils disposent des informations et des ressources requises pour réaliser efficacement leur travail.

Questions de clarification

-  Avez-vous accès aux informations nécessaires pour effectuer votre travail ?
-  Avez-vous accès aux outils et aux ressources (y compris aux informations) en temps voulu ?
-  De quelles informations avez-vous besoin pour accomplir efficacement votre travail ?
-  Disposez-vous de toutes les ressources nécessaires pour répondre aux exigences de votre travail ? De quels équipements, outils, fournitures, documents et informations pourriez-vous avoir besoin ?
-  Utilisons-nous le plus efficacement possible les ressources et les outils disponibles ? Si tel n'est pas le cas, quelles suggestions pourriez-vous avoir pour optimiser l'utilisation des ressources et des outils ?

Actions potentielles

- Demandez aux employés s'ils disposent des ressources et des outils nécessaires pour réaliser efficacement leur travail.
- Dressez l'inventaire des informations, outils et ressources dont les membres de l'équipe ont besoin pour accomplir leur travail. Discutez de cette liste avec des membres de l'équipe pour vous assurer qu'elle est exacte et complète. Classez les ressources par ordre d'importance. Identifiez les ressources inadéquates. Déterminez s'il est envisageable d'ajouter des ressources ou de modifier/remplacer des ressources inadéquates.
- Identifiez des méthodes créatives pour fournir aux employés l'accès aux informations dont ils ont besoin pour réaliser plus efficacement leur travail.
- Rencontrez d'autres responsables pour échanger, partager des ressources et déterminer comment aider les employés à bénéficier des conditions favorables dont ils ont besoin.
- Organisez périodiquement (ex. : chaque mois ou chaque trimestre) des réunions communes avec les équipes/groupes de travail avec lesquels vous collaborez le plus souvent. Profitez de ce forum pour clarifier des informations ou répondre à des préoccupations ou à des problèmes liés aux ressources.

Pourquoi la formation est-elle importante ?

Des employés bien formés ont plus de chances de faire preuve d'enthousiasme, d'adopter des attitudes positives concernant leur travail et d'éprouver une forte implication à l'égard de l'entreprise. Évaluez les besoins de formation et de développement au sein de votre équipe, en tenant compte des compétences dont les employés ont besoin pour aider l'entreprise à atteindre ses objectifs.

Questions de clarification

-  Estimez-vous avoir reçu la formation appropriée pour réaliser correctement votre travail ?
-  Quelle formation vous aiderait à mieux réaliser votre travail actuel ?
-  Savez-vous comment obtenir la formation dont vous avez besoin ?
-  À votre poste actuel, pensez-vous avoir besoin d'une formation formelle ou être capable d'acquérir les compétences visées par la pratique, avec l'accompagnement d'un collègue ou d'un responsable ?*
-  Quelles compétences avez-vous besoin de développer pour vous préparer à votre prochain poste ? Pensez-vous avoir besoin d'une formation formelle ou être capable d'acquérir les compétences visées par la pratique, avec l'accompagnement d'un collègue ou d'un responsable ?*

**Si vos employés ont besoin d'une formation formelle, déterminez si elle existe déjà parmi les formations Aramark ou si des ressources externes sont requises. Contactez votre partenaire des ressources humaines pour plus d'informations.*

Actions potentielles

- Parlez à vos employés pour clarifier leur niveau de performances actuel et leurs objectifs de développement personnel. Discutez de leurs points forts et de leurs points faibles actuellement. Encouragez des objectifs ambitieux mais réalistes, identifiez des opportunités de formation. N'oubliez pas : c'est à chacun de prendre en main son propre développement.
- Aidez les employés à identifier des ressources de formation internes en relation avec leurs objectifs de performances et de développement. Identifiez les opportunités de formation dont vos employés pourraient bénéficier dans d'autres services ou sur d'autres comptes.
- Veillez à ce que vos responsables assurent l'intégration des nouveaux employés à l'aide des ressources de formation internes.
- Assurez la formation transversale chaque fois que cela est possible et approprié. Faites en sorte que les employés alternent différentes fonctions chaque fois que cela est possible et approprié. Définissez clairement les objectifs de formation afin qu'ils sachent sur quoi se focaliser à cette occasion.
- Prévoyez des créneaux dans le planning pour que les employés puissent profiter d'opportunités de formation intéressantes.
- Rendez-vous disponible pour des entretiens formels et des discussions informelles sur la formation et le développement.

Collaboration

Pourquoi la collaboration est-elle importante ?

Une bonne coopération et un travail d'équipe efficace aident les entreprises à mettre en place des processus novateurs et plus performants pour la réalisation du travail, mais aussi à réagir plus rapidement à l'évolution des besoins des clients et à la concurrence. Savoir collaborer représente une compétence importante pour les responsables et leurs équipes.

Dans l'environnement économique actuel, établir des passerelles avec d'autres membres de l'équipe et avec d'autres équipes de projet renforce les liens qui unissent et motivent. Dans les environnements où les employés ressentent un sentiment de devoir personnel et professionnel à l'égard de leurs collègues, celui qui ne déploiera pas tous les efforts possibles s'en voudra probablement de laisser tomber les membres de leur équipe.

Questions de clarification

-  Comment diffusons-nous des informations et tenons-nous informé notre groupe mais aussi d'autres groupes ?
-  Comment encourageons-nous une approche participative au sein de notre groupe mais également avec d'autres groupes ?
-  Comment avons-nous instauré un esprit de collaboration au sein de notre groupe ? Qu'est-ce qui donne satisfaction ? Qu'est-ce qui peut être amélioré ?
-  Une meilleure coopération et un travail d'équipe plus efficace entre services auraient-ils un effet positif sur vos niveaux de productivité ou de qualité ? Dans ce cas, que pourrions-nous faire pour progresser ?
-  Comment notre équipe ou notre service pourrait-il communiquer plus efficacement avec d'autres équipes et d'autres services ?

Actions potentielles

- Envisagez de féliciter vos employés au cours de réunions ou par écrit, de décerner des distinctions, d'inviter votre personnel à déjeuner, etc., lorsque vous constatez d'excellents comportements de collaboration au sein de votre équipe.
- Discutez et convenez d'un ensemble de comportements pour guider les interactions entre les membres de l'équipe, prendre des décisions en commun et partager les succès. Assurez-vous que tous les membres de l'équipe comprennent parfaitement la signification de ces comportements dans leur travail quotidien. Définissez des directives précises pour résoudre les conflits.
- Rencontrez des responsables d'équipe ou des représentants d'employés d'autres groupes pour examiner comment améliorer la collaboration entre groupes, identifier des méthodes de travail plus efficaces et échanger de bonnes pratiques internes.
- Même lorsque vous participez à une discussion ou à une réunion concernant une tâche spécifique, attachez-vous à écouter activement pour identifier les intérêts, les préoccupations, les besoins et les objectifs d'autrui.
- Identifiez les groupes avec lesquels les employés considèrent qu'il est difficile de travailler, déterminez les raisons de cette situation et les mesures envisageables pour améliorer les relations de travail (si nécessaire).

Pourquoi la question du travail, de la structure et des processus est-elle importante ?

Lorsqu'il est demandé à des employés de fournir d'importantes charges de travail, ils veulent tout naturellement avoir l'impression de travailler aussi de manière intelligente. De trop nombreuses entreprises comptent un nombre significatif d'employés qui adhèrent pleinement à la philosophie de l'entreprise, font preuve d'enthousiasme et ont envie de faire la différence, mais sont pourtant cantonnés à des postes qui ne leur conviennent pas ou dans des environnements de travail défavorables.

Questions de clarification

-  Existe-t-il des procédures détaillées pour assurer votre sécurité au travail ? Comment avez-vous été informé ?
-  La charge de travail actuelle est-elle gérée efficacement ?
-  Le processus pourrait-il être mieux organisé pour vous aider à accomplir votre travail plus efficacement ?
-  Existe-t-il des procédures détaillées concernant la réalisation de votre travail ?
-  Avez-vous l'opportunité d'exprimer des suggestions pour améliorer la façon dont le travail est réalisé ? Comment ces suggestions sont-elles accueillies ?

Actions potentielles

- Placez la sécurité à l'ordre du jour des réunions régulières de l'équipe afin de montrer l'importance que vous accordez à cette question.
- Lors des réunions régulières de l'équipe, discutez avec les employés des processus/procédures de travail et de leurs répercussions sur leur travail. Lorsque des changements ont été mis en place, expliquez également les raisons qui justifient ces décisions. Encouragez les collaborateurs à exprimer des commentaires et proposer des idées. Encensez publiquement les bonnes idées.
- Mettez en place un groupe de travail ayant pour tâche d'identifier des moyens qui pourraient permettre de mieux organiser et/ou gérer le travail. Demandez à ce groupe de travail de présenter ses recommandations lors des réunions régulières de l'équipe.
- Examinez comment le travail est réalisé afin d'identifier des opportunités de remanier des processus, simplifier des procédures et éliminer des aspects répétitifs. Impliquez les employés dans cette démarche.
- Rencontrez d'autres responsables pour échanger, partager des processus de travail et déterminer comment aider les employés à bénéficier des conditions favorables dont ils ont besoin.