



Fit4BusinessGrowth

Leading By Example



Fit4BusinessGrowth

Leading By Example

Agreement No: 2015-1-UK01-KA202-013654



Erasmus+

DESCRIPTION DU MODELE F4BG

Intellectual Output 1: Activities 2

This license allows others to remix, tweak and build upon work for **non-commercial purposes**, as long as they credit www.Fit4BusinessGrowth.com **AND** license their new creations under the identical terms as this license. Others can download and redistribute this work including translating it and remixing it. ALL NEW WORK BASED UPON THIS ORIGINAL WORK MUST CARRY THE SAME LICENCE, SO ANY DERIVATIVES WILL ALSO BE FOR NON-COMMERCIAL USE.



université
de BORDEAUX



BEST



with support from the European Commission. This document reflects the views only of the author and the Commission cannot be held responsible for any use which might be made of the information contained herein.

Disclaimer: This project has been funded



1. Introduction

Ce document décrit la conception et la structure du modèle F4BG (O1/A2).

O1/A2 – Fit4BusinessGrowth Model: ce modèle est basé sur les termes de référence préparés dans O1/A1.

Le modèle et les termes de références décrits dans O1/A1 seront utilisés pour la conception d'un outil de diagnostic avec l'aide d'une boîte à outils de F4BG.

2. The Fit4BusinessGrowth Modèle

Le modèle comprend 3 niveaux.

- **Niveau 1: descripteurs de haut niveau (i.e. les pratiques organisationnelles)**

Il y a 16 descripteurs de haut niveau et ils représentent les pratiques organisationnelles. Il y a 4 Descripteurs de haut niveau pour chacun des 4 paquets complémentaires.

- **Niveau 2: descripteurs de niveau fonctionnel (i.e. les actions concrètes)**

Il y a 48 descripteurs de niveau fonctionnel : ils décrivent les actions concrètes qui constituent les Descripteurs de haut niveau.

- **Niveau 3 : descripteurs de niveau de pratiques (i.e. les comportements associés)**

Il y a 48 descripteurs de niveau de pratiques: ce sont les comportements qui sous-tendent le niveau 2 : les descripteurs de niveau fonctionnel. Les comportements sont utilisés pour comparer les petites et moyennes entreprises (TPE et PME) et pour fournir un point de départ pour la mise en œuvre du modèle F4BG.

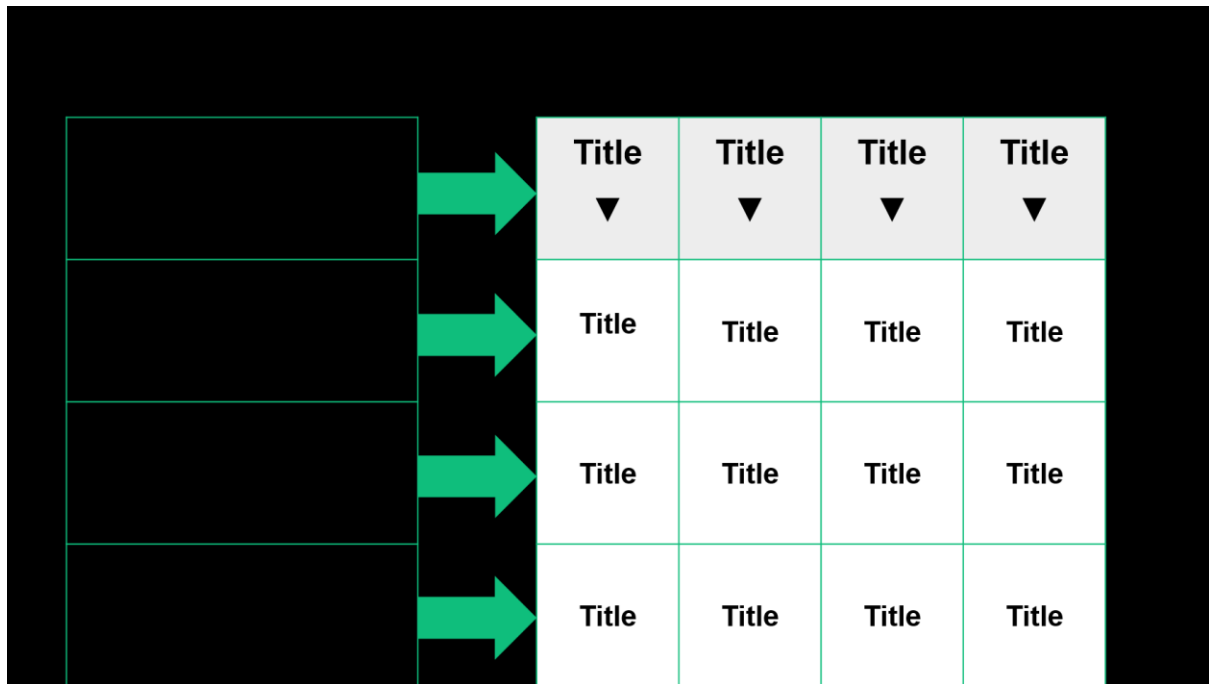


Figure 1: Conception du modèle Fit4BusinessGrowth

Le niveau 3 de descripteurs de niveaux de pratiques (i.e. comportements associés) ne sont pas représentés dans le modèle, mais sont inclus dans l'annexe 1.

Le modèle F4BG est construit autour de 4 groupes de pratiques complémentaires liées à la pratique de haute performance de travail (PTHR) et de bien-être en entreprise (WiB). Les 4 groupes de pratiques complémentaires sont les suivants:

- Pratiques de fortes implications du personnel
- Pratiques de ressources humaines
- Pratiques du bien-être au travail
- Pratiques de reconnaissance et d'engagement

Chaque ligne du modèle F4BG représente l'un des 4 groupes de pratiques complémentaires. La rangée supérieure représente «les pratiques de fortes implications du personnel»; la deuxième rangée représente « les pratiques de ressources humaines» et ainsi de suite comme le montre la figure 2.

La flèche verte du logo F4BG représente les 8 pratiques fondamentales du modèle - considérés comme des pratiques essentielles (i.e. les cellules vertes). Les cellules restantes (i.e. les cellules blanches) du logo représentent les 8 pratiques secondaires.

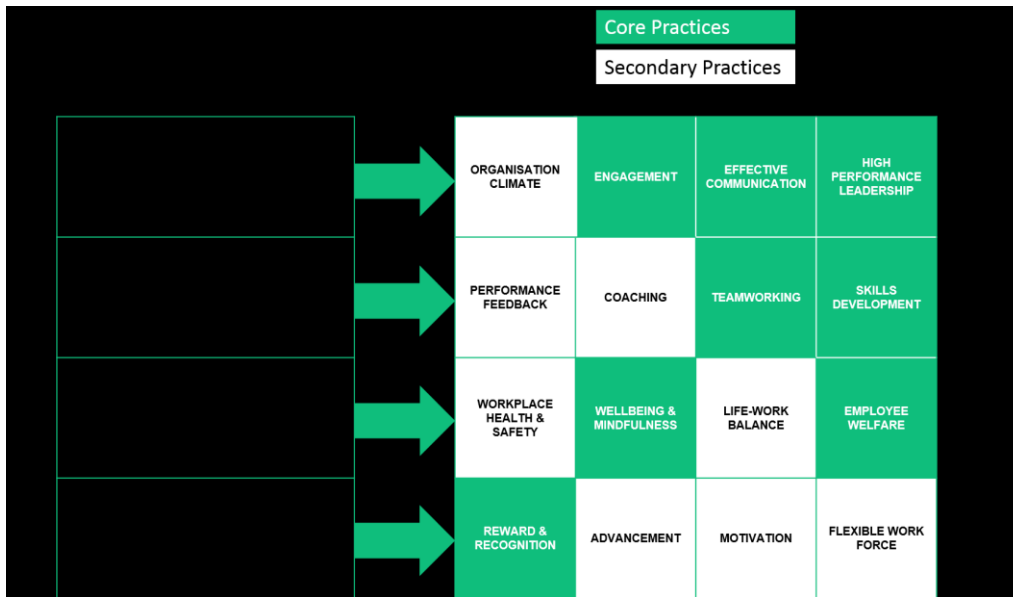


Figure 2: Les pratiques principales et secondaires du modèle F4BG

Au niveau 1, les pratiques de forte implication du personnel comprennent :

- trois pratiques de base (i.e. l'engagement , une communication efficace et un Leadership performant)
- et une pratique secondaire (par exemple le climat de l'organisation).

La figure 3 ci-dessous montre le niveau 2 des actions concrètes pour chacun des descripteurs de niveau haut.

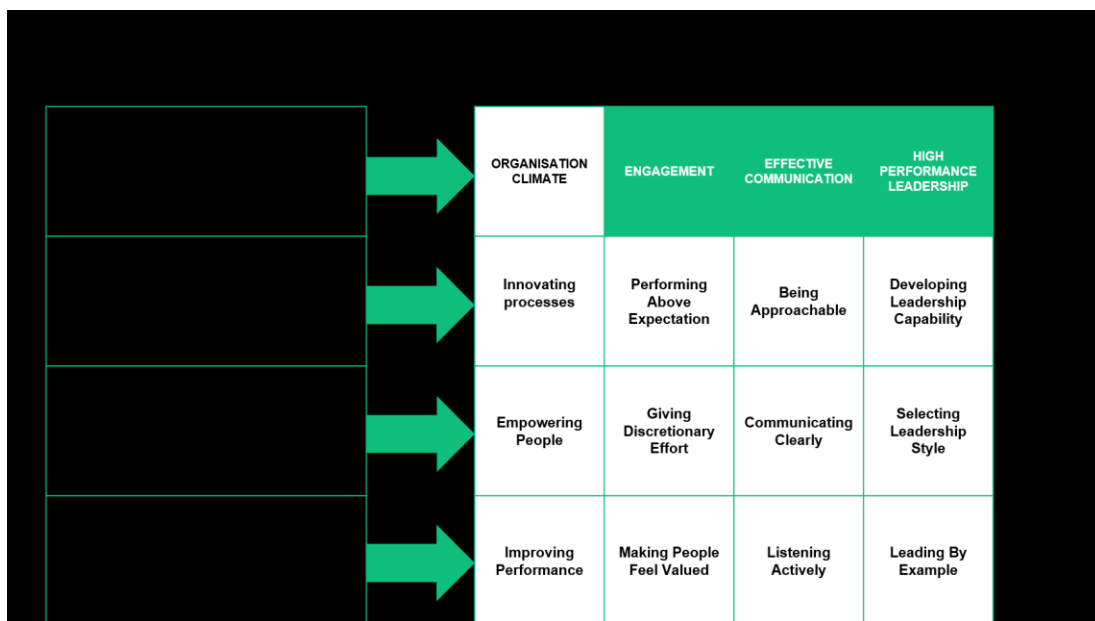


Figure 3: Niveau 1: les pratiques de forte implication du personnel et le niveau 2 avec les pratiques concrètes



Le niveau 1 « pratiques des ressources humaines » comprend :

- 2 pratiques de base (i.e. le travail en équipe et le développement des compétences)
- et 2 pratiques secondaires (i.e. évaluation de la performance et le coaching).

La figure 4 ci-dessous montre le niveau 2 actions concrètes pour chacun des descripteurs de haut niveau.

Le niveau 1 « pratiques de bien-être au travail » comprend :

- 2 pratiques de base (i.e. bien-être et pleine conscience et le **bien-être des employés**)
- et 2 pratiques secondaires (i.e. la santé, la sécurité au travail et l'équilibre vie personnelle-vie professionnelle) .

Figure 5 ci-dessous montre le niveau 2 actions concrètes pour chacun des descripteurs de haut niveau.

Le niveau 1 « pratiques de reconnaissance et d'engagement » comprend:

- 1 pratique de base (i.e. la reconnaissance du travail)
- et 3 pratiques secondaires (i.e. l'ascension professionnel, la motivation au travail et **flexibilité de l'organisation**).

Figure 6 ci-dessous montre le niveau 2 actions concrètes pour chacun des descripteurs de haut niveau.

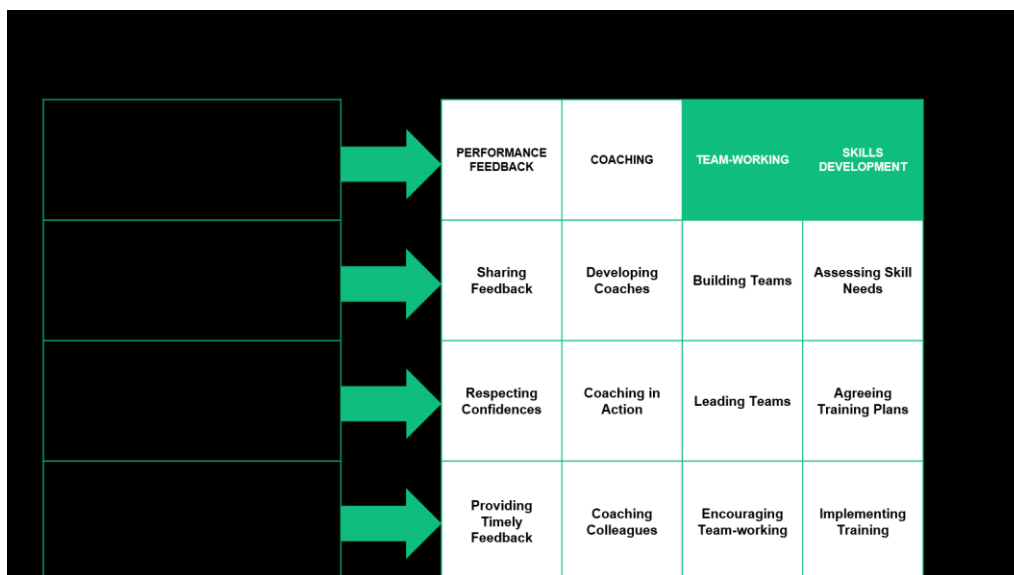


Figure 4: Niveau 1 les pratiques générant une forte implication des employés et le niveau 2 avec les pratiques concrètes associées

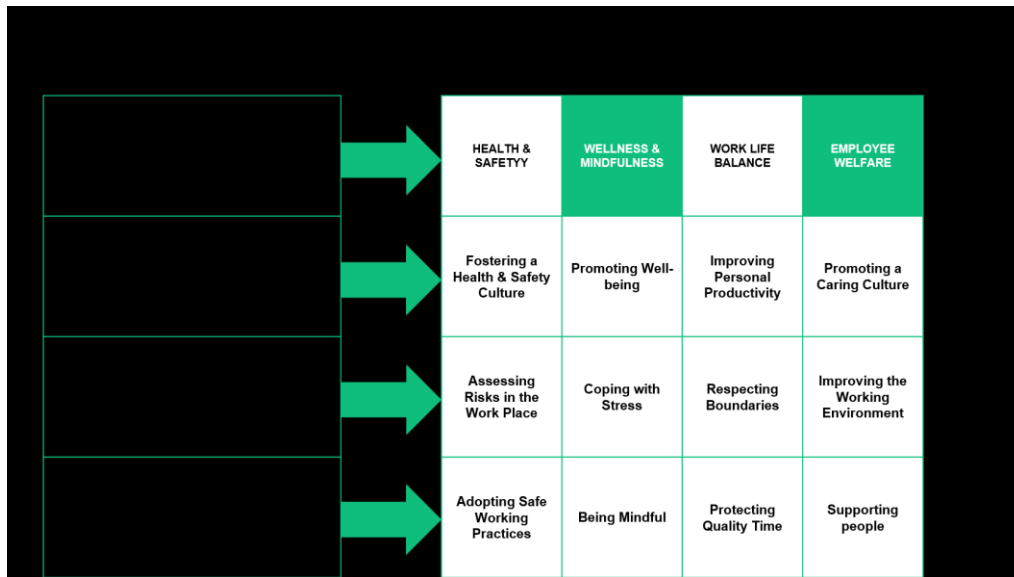


Figure 5: Niveau 1 les pratiques de bien-être au travail et le niveau 2 avec les pratiques concrètes associées

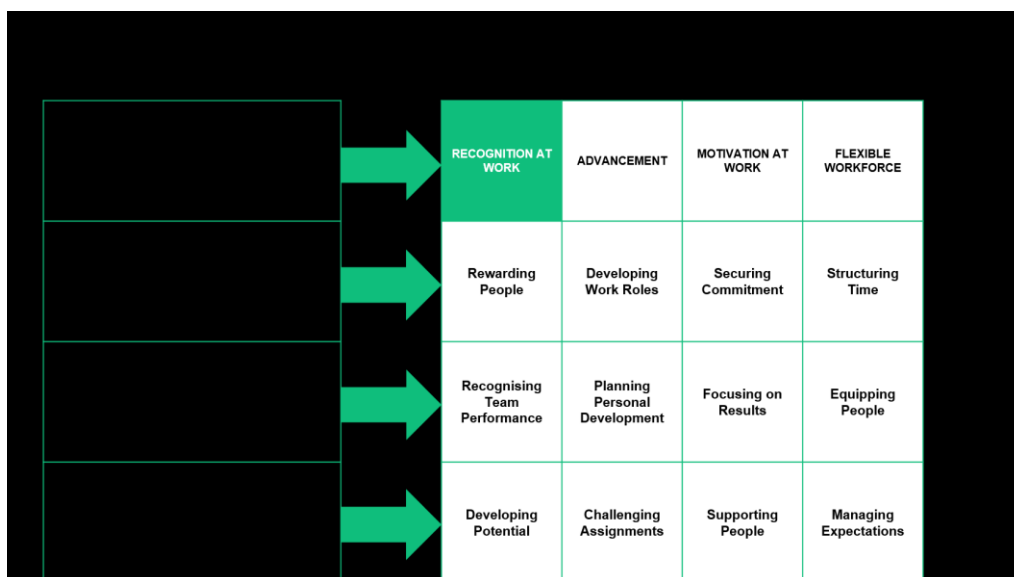


Figure 6: Niveau 1 les pratiques de reconnaissance et d'engagement et le niveau 2 avec les pratiques concrètes associées

L'Annexe 1 comprend une description complète du modèle avec:

- Niveau 1 : Descripteurs de hauts niveaux (i.e. les pratiques organisationnelles)
- Niveau 2 : Descripteurs de niveau fonctionnel (i.e. les actions concrètes)
- Niveau 3 : Descripteurs de niveau de pratiques (i.e. les comportements associés)



Annexe 1: Le Modèle Fit4BusinessGrowth

Les pratiques générant une forte implication des employés

Climat d'organisation

Le **climat d'organisation** implique l'utilisation répétée de comportements spécifiques et des processus centrés sur les personnes qui soutiennent collectivement de hauts niveaux de performance individuel, d'équipe et d'organisation...

Niveau1 Descripteurs de haut niveau (i.e. les pratiques organisationnelles)	Niveau 2 Niveau fonctionnel (i.e. des actions concrètes)	Niveau 3 Niveau de pratiques (i.e. comportements associés)	Eléments de diagnostic 1	Eléments de diagnostic 2
Climat d'organisation	Processus d'innovation	Encourager les personnes à trouver de nouvelles façons de travailler pour améliorer la qualité et la performance	Les personnes sont encouragées à trouver de nouvelles façons de travailler pour améliorer la qualité et la performance	
	Impliquer les personnes	Permettre aux personnes de mettre en œuvre de nouvelles idées et stratégies pour améliorer les performances	Les personnes sont capables de mettre en œuvre de nouvelles idées et stratégies pour améliorer les performances	
	Améliorer la performance	Rechercher de nouvelles opportunités basées sur les réussites passées	Les personnes cherchent activement à capitaliser sur les succès passés pour améliorer les performances	



Engagement des employés

L'engagement des employés consiste à créer un environnement et une culture dans lesquels les personnes se sentent valorisées et engagées à atteindre les buts et objectifs.

Niveau1 Descripteurs de haut niveau (i.e. les pratiques organisationnelles)	Niveau 2 Niveau fonctionnel (i.e. des actions concrètes)	Niveau 3 Niveau de pratiques (i.e. comportements associés)	Eléments de diagnostique 1	Eléments de diagnostique 2
Engagement des employés	Réussir au delà des espérances	Dépasser les niveaux prévus de performances individuels et d'équipes	Les individus dépassent régulièrement les niveaux de performance prévus	Les équipes dépassent régulièrement les niveaux de performance prévus
	Accorder des efforts soutenus	Être prêt à faire un effort supplémentaire en équipe et en tant qu'individu pour atteindre les niveaux de performance attendus	Les personnes produisent un effort supplémentaire pour atteindre des niveaux de performance prévus	Les équipes produisent un effort supplémentaire pour atteindre les niveaux de performance prévus
	Valoriser les personnes	Faire que les personnes se sentent valorisées en les impliquant dans la planification et reconnaissant leurs performances	Les personnes participent au processus de planification	Les personnes sont valorisées quand ils atteignent des niveaux de performance prévus



Une communication efficace

Une communication efficace consiste à être à la disposition des autres, d'être en mesure de communiquer et de les écouter pour avoir une compréhension commune.

Niveau1 Descripteurs de haut niveau (i.e. les pratiques organisationnelles)	Niveau 2 Niveau fonctionnel (i.e. des actions concrètes)	Niveau 3 Niveau de pratiques (i.e. comportements associés)	Eléments de diagnostique 1	Eléments de diagnostique 2
Communication efficace	Etre abordable	Se rendre disponible pour des discussions avec des collègues et des membres de l'équipe	Les personnes se rendent disponibles pour discuter avec les membres de l'équipe	Les personnes se rendent disponibles pour discuter avec leurs collègues
	Communiquer de manière claire	Présenter des idées et des informations verbalement et par voie électronique d'une manière qui permet aux autres de comprendre	Les personnes expliquent clairement leurs idées et les informations lorsqu'ils échangent avec les autres	Les idées et les informations sont partagées en utilisant des e-mails, des rapports et des bases de données de façon clair
	Faire de l'écoute active	Pratiquer l'écoute active des autres en respectant leurs idées et leurs opinions	Les personnes écoutent attentivement les idées et les opinions des autres	Les personnes sont respectueuses des idées et des opinions des autres



Leadership performant

Un leadership performant implique l'obtention de résultats avec les ressources disponibles grâce à un leadership efficace des équipes et des individus.

Niveau1 Descripteurs de haut niveau (i.e. les pratiques organisationnelles)	Niveau 2 Niveau fonctionnel (i.e. des actions concrètes)	Niveau 3 Niveau de pratiques (i.e. comportements associés)	Eléments de diagnostique 1	Eléments de diagnostique 2
Leadership performant	Développer la capacité de leadership	Offrir des possibilités de développement pour améliorer leurs performances à destination des managers actuels et des futurs managers	Les managers actuels ont des axes de développement afin d'améliorer leur performance	Les futurs managers ont des axes de développement afin d'améliorer leur performance
	Sélectionner le style de Leadership	Adopter un style de leadership approprié à la situation et aux besoins des personnes	Les managers utilisent un style de leadership approprié aux besoins des personnes	Les managers utilisent un style de leadership approprié à la situation
	Montrer l'exemple	Utiliser des compétences et des comportements que l'on attend que les autres adoptent	Les managers utilisent des compétences qu'ils attendent des autres	Les managers utilisent des comportements qu'ils attendent des autres



Pratiques des Ressources Humaines

Un “feedback” performant

Un « feedback » performant consiste à échanger et à discuter sur le niveau des performances réelles par rapport aux niveaux attendus.

Niveau1 Descripteurs de haut niveau (i.e. les pratiques organisationnelles)	Niveau 2 Niveau fonctionnel (i.e. des actions concrètes)	Niveau 3 Niveau de pratiques (i.e. comportements associés)	Eléments de diagnostique 1	Eléments de diagnostique 2
“feedback” performant	Partager les “retours”	Fournir un « feedback » constructif pour aider les personnes à améliorer leur performance	les personnes recoivent un « feedback » constructif pour les aider à améliorer leur performance	
	Respecter la confidentialité	S’assurer que les commentaires personnels ou sensibles restent confidentiels	les commentaires personnels ou sensibles restent confidentiels	
	Fournir des retours opportuns en temps et en heure	Fournir un « feedback » à la première occasion et au moment approprié	un « feedback » est donné à la première occasion et au moment approprié	



Coaching

Le coaching consiste à aider les équipes et les individus à résoudre les problèmes et à trouver de nouvelles façons de travailler pour améliorer les performances.

Niveau1 Descripteurs de haut niveau (i.e. les pratiques organisationnelles)	Niveau 2 Niveau fonctionnel (i.e. des actions concrètes)	Niveau 3 Niveau de pratiques (i.e. comportements associés)	Eléments de diagnostique 1	Eléments de diagnostique 2
Coaching	Développer le coaching	Encourager les gens à utiliser le coaching comme un moyen d'aider les autres	Les personnes sont aidées grâce au coaching	
	Coacher dans l'action	Utiliser le coaching pour améliorer les performances individuelles	Le coaching est utilisé pour améliorer les performances individuelles	
	Coacher ses collègues	Aider ses collègues à améliorer la performance en coachant les autres	Les collègues utilisent le coaching pour aider les autres à améliorer la performance	



Travail en équipe

Le travail en équipe implique que les membres de l'équipe soient inspirés et motivés, de veiller à ce que tout le monde travaille ensemble et comprenne ce que l'équipe tente de réaliser.

Niveau1 Descripteurs de haut niveau (i.e. les pratiques organisationnelles)	Niveau 2 Niveau fonctionnel (i.e. des actions concrètes)	Niveau 3 Niveau de pratiques (i.e. comportements associés)	Eléments de diagnostique 1	Eléments de diagnostique 2
Travail en équipe	Construction de l'équipe	Faire participer les membres de l'équipe dans la planification et l'organisation de leur travail pour atteindre les objectifs	les membres de l'équipe participent à la planification de leur travail pour atteindre les objectifs	les membres de l'équipe participent à l'organisation de leur travail pour atteindre les objectifs
	Diriger l'équipe	Fournir aux équipes une compréhension claire de leur but et objectifs	les membres de l'équipe comprennent le but de leur équipe	les membres de l'équipe comprennent les objectifs de leur équipe
	Encourager le travail en équipe	Minimiser les conflits et les problèmes pour permettre à l'équipe d'être performante	Les conflits sont minimisés pour permettre aux équipes d'être performantes	Les problèmes sont minimisés pour permettre aux équipes d'être performantes



Développement des compétences

Le développement des compétences implique l'identification des besoins de formation en adéquation avec les besoins de l'entreprise, et de planifier et réaliser ces actions pour répondre aux besoins.

Niveau 1 Descripteurs de haut niveau (i.e. les pratiques organisationnelles)	Niveau 2 Niveau fonctionnel (i.e. des actions concrètes)	Niveau 3 Niveau de pratiques (i.e. comportements associés)	Éléments de diagnostique 1	Éléments de diagnostique 2
Développement des compétences	Évaluation des besoins de compétences	Identifier les besoins de développement de compétences des équipes et les individus pour atteindre une performance en adéquation avec les attentes de l'entreprise	Les besoins en compétences des personnes sont identifiés en adéquation avec les attentes de l'entreprise	Les besoins en compétences des équipes sont identifiés en adéquation avec les attentes de l'entreprise
	Se mettre d'accord sur les plans de formation	Convenir des plans de formation avec les équipes et les personnes pour répondre aux besoins de formations identifiées	Les plans sont établis pour répondre aux besoins de formation individuel	Les plans sont établis pour répondre aux besoins de formation des équipes
	Réaliser les formations	Prendre des mesures de formation individuelle et d'équipe pour atteindre les performances attendues	Des mesures sont prises pour répondre aux besoins de formation individuel	Des mesures sont prises pour répondre aux besoins de formation des équipes



Pratiques de bien-être au travail

Santé et sécurité au travail

La santé et la sécurité au travail exigent la mise en œuvre d'un éventail de politiques, de pratiques et de comportements pour s'assurer de la sécurité des personnes.

Niveau1 Descripteurs de haut niveau (i.e. les pratiques organisationnelles)	Niveau 2 Niveau fonctionnel (i.e. des actions concrètes)	Niveau 3 Niveau de pratiques (i.e. comportements associés)	Eléments de diagnostique 1	Eléments de diagnostique 2
Santé et sécurité au travail	Favoriser le développement d'une culture santé et sécurité	Sensibiliser les personnes aux politiques et aux pratiques de santé et de sécurité	Les personnes connaissent nos politiques de santé et de sécurité	
	Évaluation des risques sur le lieu de travail	Prendre en compte les indicateurs de santé usuels et l'évaluation des risques de sécurité	Des mesures sont prises pour gérer les risques pour la santé et la sécurité des personnes	
	L'adoption de pratiques de sécurité au travail	Les personnes sont au courant des pratiques de sécurité au travail mises en place par l'organisation	Les personnes utilisent les pratiques de sécurité au travail mises en place par l'organisation	



Bien-être et pleine conscience

Le bien-être et la méditation consistent à aider les gens à gérer et à se soutenir mutuellement de manière à réduire au minimum les niveaux de stress liés au travail.

Niveau 1 Descripteurs de haut niveau (i.e. les pratiques organisationnelles)	Niveau 2 Niveau fonctionnel (i.e. des actions concrètes)	Niveau 3 Niveau de pratiques (i.e. comportements associés)	Eléments de diagnostique 1	Eléments de diagnostique 2
Bien-être et pleine conscience	Promouvoir le bien-être	Rendre les gens conscients de l'importance des actions qu'ils peuvent prendre pour assurer le bien-être des personnes	Les gens comprennent l'importance d'assurer le bien-être des autres	Les personnes prennent des mesures pour assurer le bien-être des autres
	Gérer le stress	Identifier les causes de stress et prendre des mesures pour réduire le risque de stress au travail	Les causes de stress potentiel au travail sont identifiées	Des mesures sont prises pour éviter les causes potentielles de stress au travail
	Développer la conscience de soi	Promouvoir la conscience de soi au travail et ne pas être distrait	Les gens sont au courant de ce qui se passe autour d'eux	Les gens deviennent distraits dans ce qu'ils font



L'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle

L'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle implique le respect des priorités personnelles, des frontières et de s'assurer d'une bonne gestion du temps pour obtenir des résultats.

Niveau 1 Descripteurs de haut niveau (i.e. les pratiques organisationnelles)	Niveau 2 Niveau fonctionnel (i.e. des actions concrètes)	Niveau 3 Niveau de pratiques (i.e. comportements associés)	Éléments de diagnostique 1	Éléments de diagnostique 2
Équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle	Améliorer la productivité individuelle	Aider les gens à réduire au minimum le temps improductif en encourageant une approche de travail « bon du premier coup »	les individus sont aidés à réduire au minimum le temps improductif en encourageant une approche de travail « bon du premier coup »	
	Respecter les frontières	Reconnaître l'importance de respecter les pauses et les temps pour finir les choses	Les personnes reconnaissent l'importance de respecter les pauses et les temps pour finir les choses	
	Préserver des temps de qualité	Éliminer les distractions et les diversions qui ont un impact sur la performance	Les personnes éliminent les distractions et les diversions qui ont un impact sur la performance	



Bien-être des employés

Le bien-être des employés consiste à promouvoir et à fournir un soutien pratique pour protéger la santé et le bien-être des personnes.

Niveau 1 Descripteurs de haut niveau (i.e. les pratiques organisationnelles)	Niveau 2 Niveau fonctionnel (i.e. des actions concrètes)	Niveau 3 Niveau de pratiques (i.e. comportements associés)	Éléments de diagnostique 1	Éléments de diagnostique 2
Bien-être des employés	Promouvoir une culture de bienveillance	Prendre des mesures pour sensibiliser et résoudre les risques potentiels pour la santé et le bien-être des personnes	Les managers prennent des mesures pour rendre les gens conscients des risques potentiels pour la santé et le bien-être des personnes	Les managers prennent des mesures pour résoudre les risques potentiels pour la santé et le bien-être des personnes
	Améliorer l'environnement de travail	Adopter des pratiques de travail et des comportements pour améliorer l'environnement de travail	Les personnes adoptent des pratiques qui améliorent l'environnement de travail	Les personnes se comportent de façon à améliorer l'environnement de travail
	Accompagner les personnes	Avoir du temps et des ressources disponibles pour aider les personnes à répondre à leurs besoins en matière de santé et de bien-être	Les managers ont du temps de disponible pour aider les personnes à répondre à leurs besoins en matière de santé	Les managers ont des ressources disponibles pour aider les personnes à répondre à leurs besoins en matière de santé



Pratiques générant de la reconnaissance et de l'engagement

Reconnaissance du travail

La reconnaissance du travail implique la prise en compte et la récompense des équipes et des individus pour leur contribution à l'atteinte des objectifs de performance.

Niveau1 Descripteurs de haut niveau (i.e. les pratiques organisationnelles)	Niveau 2 Niveau fonctionnel (i.e. des actions concrètes)	Niveau 3 Niveau de pratiques (i.e. comportements associés)	Eléments de diagnostique 1	Eléments de diagnostique 2
Reconnaissance du travail	Récompenser les personnes	Utilisation de différentes stratégies financières et non financières pour reconnaître la performance individuelle	la performance individuelle est reconnue par diverses récompenses non financières	la performance individuelle est reconnue par diverses récompenses financières
	Reconnaître la performance de l'équipe	Utilisation de différentes stratégies financières et non financières pour reconnaître la performance d'équipe	la performance de l'équipe est reconnue par diverses récompenses non financières	la performance de l'équipe est reconnue par diverses récompenses financières
	Développer le potentiel	Identification et encouragement de personne montrant un potentiel de développement personnel	les managers identifient des personnes montrant un potentiel de développement personnel	les managers encouragent les personnes montrant un potentiel de développement personnel



Ascension professionnelle

Offrir des possibilités d'ascension professionnelle consiste à proposer aux personnes de nouveaux défis, des possibilités d'apprendre et à soutenir leur développement.

Level 1 High Level Descriptors(i.e. organisational practices)	Level 2 Functional Level (i.e. concrete actions)	Level 3 Hands-on Level (i.e. associated behaviours)	Diagnostic Statement 1	Diagnostic Statement 2
Ascension professionnelle	Répartir les rôles	Mise à jour des rôles et responsabilités au fur et à mesure des changements d'activités	Mise à jour des rôles et responsabilités au fur et à mesure des changements d'activités	
	Plannifier le développement personnel	Revoir les plans de développement personnel des personnes en ligne avec les besoins opérationnels	Revoir les plans de développement personnel des personnes en ligne avec les besoins opérationnels	
	Donner des affectations stimulantes	Déléguer des tâches à des personnes pour leur donner des opportunités de développement personnel	Les tâches sont déléguées à des personnes pour leur développement personnel	



Motivation au travail

La motivation au travail consiste à assurer de la volonté d'une personne à s'engager à atteindre un niveau de performance convenu.

Niveau1 Descripteurs de haut niveau (i.e. les pratiques organisationnelles)	Niveau 2 Niveau fonctionnel (i.e. des actions concrètes)	Niveau 3 Niveau de pratiques (i.e. comportements associés)	Eléments de diagnostique 1	Eléments de diagnostique 2
Motivation au travail	Garantir l'engagement	L'implication des personnes dans l'établissement des niveaux de performance en ligne avec les besoins de l'entreprise	Les personnes participent à l'établissement des niveaux de performance en ligne avec les besoins de l'entreprise	
	Se concentrer sur les résultats	Se mettre d'accord avec les personnes sur des plans conduisant à la réalisation des performances en ligne avec les besoins de l'entreprise	Les gens sont d'accord sur les plans de réalisation de la performance en ligne avec les besoins de l'entreprise	
	Soutenir les personnes	Prendre des mesures pour aider les gens à atteindre une performance en ligne avec les besoins de l'entreprise	Les gens sont aidés par des actions pour atteindre leur performance en ligne avec les besoins de l'entreprise	



Flexibilité de l'organisation

Une organisation flexible signifie que des modifications peuvent être apportées à quand, où et comment les gens travaillent et ceci en adéquation avec les besoins des individus et de l'entreprise.

Niveau 1 Descripteurs de haut niveau (i.e. les pratiques organisationnelles)	Niveau 2 Niveau fonctionnel (i.e. des actions concrètes)	Niveau 3 Niveau de pratiques (i.e. comportements associés)	Eléments de diagnostique 1	Eléments de diagnostique 2
Flexibilité de l'organisation	Structurer le temps de travail	Prévoir du temps de disponible pour que les gens travaillent efficacement sur les tâches et activités	Les personnes ont du temps de disponible pour travailler efficacement sur les tâches et activités	
	Doter les personnes des bagages nécessaires	Doter les personnes de compétences et de toutes les autres ressources nécessaires pour atteindre le niveau de performance requis	Les personnes sont dotées des compétences et des autres ressources nécessaires pour atteindre le niveau de performance requis	
	Gérer les attentes	Garantir que les personnes aient suffisamment de temps pour atteindre le niveau de performance attendu	Les personnes ont suffisamment de temps pour atteindre le niveau de performance requis	