



Entretien - Silvia Lemos

WP 2

Activité 1 (Entretien avec les
dirigeants)

Développé par l'Université d'Aveiro | Juillet 2025

PROJECT NUMBER: 2024-1-FR01-KA220-VET-000244092



Co-funded by
the European Union

Métadonnées de l'interview

Date de l'interview :	21 juillet 2025
Nom de l'intervieweur :	Marta Ferreira Dias
Consentement à la collecte de données	oui
Remarques supplémentaires sur l'entretien	Entretien réalisé via Zoom, enregistré avec consentement. Partage d'écran et supports visuels utilisés.

Rencontre avec le dirigeant

Nom :	Silvia Lemos
Âge :	40-50
Sexe :	Femme
Fonction et poste actuels :	Responsable des ressources humaines
Années d'expérience professionnelle :	Depuis 1996 (environ 28 ans)
Années dans des postes de direction :	Depuis 2021 (environ 4 ans)
Organisation :	CFA – Audit financier et conseil
Secteur d'activité :	Audit financier et conseil, services aux entreprises
Pays / Ville :	Aveiro, Portugal
Taille de l'organisation :	☐ Micro ☐ Petite X Moyenne ☐ Grande

Contenu principal de l'entretien

Section de l'interview	Résumé des réponses	Citations choisies
Le chemin vers le leadership Moments clés, défis, valeurs	Silvia a commencé sa carrière dans l'audit, dans un contexte où, à l'époque, les femmes n'étaient pas encouragées à effectuer du travail sur le terrain et étaient tenues à l'écart de telles responsabilités. Au fil du temps, et après des changements organisationnels, elle a intégré des équipes où la distinction entre les sexes était atténuée. Elle a été reconnue pour ses compétences interpersonnelles et encouragée à poursuivre des études supérieures en gestion des ressources humaines. Ce changement de carrière, opéré plus tard dans sa vie, reflétait une forte adéquation avec son objectif personnel : travailler avec et pour les gens.	
Votre approche du leadership Inclusion, prise de décision, vision	Silvia accorde une grande importance au leadership fondé sur l'écoute active, l'empathie et la communication positive. Elle dirige une équipe multigénérationnelle (âgée de 21 à 56 ans) et encourage le respect mutuel. Elle favorise le dialogue afin de comprendre les besoins individuels et de créer un environnement de travail sain. Dans un environnement de travail multigénérationnel, il n'est souvent pas facile de créer un climat propice à l'expression des inquiétudes et des doutes de chacun. Cela peut s'avérer particulièrement difficile pour l'intégration des plus jeunes. Elle a souligné l'importance de créer un contexte adéquat pour écouter et permettre à chacun de s'exprimer.	
Stratégies de changement pour des résultats durables et positifs	L'organisation s'engage en faveur de la responsabilité sociale et environnementale. Elle a créé un département ESG, mesuré son impact à travers des rapports de développement durable et participé à des activités communautaires. En interne, elle propose des horaires flexibles, promeut la santé mentale et est à l'écoute permanente de ses employés. La mise en place de routines et d'outils pour surveiller la durabilité est essentielle, car elle contribue à améliorer la visibilité des actions mises en œuvre.	



Co-funded by
the European Union





Préjugés et appartenance Outils, pratiques, sensibilisation	L'entreprise favorise une forte culture d'inclusion en privilégiant l'empathie, la flexibilité et le soutien individualisé. L'une des stratégies fondamentales est l'écoute active : les dirigeants sont encouragés à identifier les premiers signes de désengagement ou de détresse et à engager des conversations constructives avec les employés. Le bien-être psychologique est une priorité évidente : l'entreprise offre un accès gratuit à des consultations psychologiques, y compris des rendez-vous urgents en cas de tension émotionnelle ou mentale. déecté. Silvia a partagé des témoignages poignants d'employés qui risquaient le burn-out ou la dépression nerveuse, et expliqué comment une intervention rapide, notamment de la part de l'entreprise,	
---	--	--

	La thérapie financée par l'entreprise les a aidés à retrouver leur motivation et à rester au sein de l'organisation. Outre le soutien en matière de santé mentale, l'entreprise encourage la mobilité interne afin de répondre aux préférences ou aux défis individuels. Les employés qui ne se sentent pas en adéquation avec leur poste actuel sont encouragés à explorer différents domaines au sein de l'entreprise, ce qui leur permet de progresser sur le plan professionnel et de renouveler leur engagement. Les rôles et les tâches sont adaptés si nécessaire, créant ainsi un lieu de travail où les personnes se sentent écoutées, valorisées et soutenues dans leur singularité. Ces pratiques inclusives contribuent non seulement à la fidélisation et à la productivité, mais aussi à un sentiment d'appartenance plus profond au sein d'équipes diversifiées.	
Partager ce qui fonctionne Inspiration, exemples, des outils transférables	Silvia a partagé des pratiques reproductibles que a contribué à un plus inclusif, empathique et réactive. Il s'agit notamment d'outils structurés entretiens d'intégration menés trois mois après l'embauche, permettant à l'organisation d'évaluer le processus d'intégration et d'identifier les besoins en matière de formation ou de soutien . Elle a également mentionné la mise en place d'évaluations de performance en milieu d'année , qui complètent le processus d'évaluation annuel et garantissent un et l'engagement des employés. L'entreprise a adopté des horaires de travail flexibles horaires et options de travail hybride en réponse aux préférences des employés recueillies dans le cadre d'enquêtes de satisfaction. En outre, ils proposent des formations en santé mentale et offrent de manière proactive un soutien psychologique aux employés montrant des signes de détresse. Silvia a notamment souligné l'importance de maintenir une communication ouverte avec tous les employés, y compris ceux qui quittent l'organisation, en utilisant les entretiens de départ comme des occasions d'apprentissage pour améliorer le leadership, les processus et le bien-être sur le lieu de travail. Ces pratiques sont non seulement efficaces, mais aussi très transférable à d'autres contextes organisationnels visant à créer des environnements de travail inclusifs et centrés sur l'humain	



Co-funded by
the European Union

