



Politique des ressources humaines antirécession : pourquoi les organisations doivent-elles continuer à investir dans leur personnel, même en période économique défavorable.

« Plusieurs personnalités éminentes de Grande-Bretagne ont fait savoir, dans une lettre ouverte aux journaux nationaux, que « Le moment est venu de continuer à investir dans le développement personnel de nos collaborateurs. Ce sont eux qui doivent nous aider à nous sortir de cette crise ». La lettre fut, entre autres, signée par Sir Mike Rake, Président du Groupe BT, Sir Stuart Rose, Président de Marks & Spencer, Richard Lambert, Directeur général du syndicat CBI et Brendan Barber, Secrétaire général du TUC (Trades Union Congress) ». (Source : *Human Resources Magazine*, 24 octobre 2008).

Que conseillons-nous à nos clients pour les aider à stimuler et à mettre l'accent sur la gestion des talents et le développement personnel au sein de leurs organisations ?

Est-il bien raisonnable, en tant qu'entreprises, de continuer à consacrer de l'argent à des formations alors que, d'autre part, il faut justement licencier du personnel ?

A ce sujet, vous trouverez un excellent rapport d'enquête sur le site Web de Cranfield (<https://aerade.cranfield.ac.uk/bitstream/1826/403/2/SWP0698.pdf>). « Suite à des mesures d'austérité, des travailleurs doivent souvent prendre en charge des tâches pour lesquelles ils ne sont pas formés et dans lesquelles ils n'ont aucune expérience (Hamel & Prahalad 1994). Une nouvelle espèce de travailleurs est née des mesures d'austérité : les « rescapés », dont on attend qu'ils travaillent dans un environnement très changeant et relativement hostile (Noer 1993). Il en résulte une situation contradictoire en ce qui concerne la motivation des travailleurs. Les entreprises font des économies pour pouvoir travailler plus efficacement et avec plus d'efficacité et on attend des travailleurs qu'ils réalisent de nouvelles tâches et qu'ils soient plus créatifs, flexibles et innovants, tout en voyant leur environnement de travail devenir de plus en plus hostile, la charge de travail augmenter, tout comme l'insécurité (Hamel & Prahalad, 1994 ; Keenoy, 1994). Dans de telles circonstances, on peut se demander si le personnel peut tenir le coup pour continuer à produire à haut niveau. Par la même occasion, les clients deviennent de plus en plus exigeants quant à la qualité des biens et des services. Un bon moral est un élément important dans l'amélioration de la qualité – et c'est justement l'élément qui fait défaut dans les organisations où l'on a commencé à appliquer des mesures d'austérité (Kettley, 1995) ».



Ainsi, on voit que dans le cas de licenciements forcés, il existe justement un important argument financier pour former les travailleurs qui restent en fonction, indépendamment du fait que la part de marché et la production doivent être maintenues. Les travailleurs obtiennent de nouvelles responsabilités. Ils sont tout simplement obligés d'en faire « plus ». Leurs réussites ou leurs échecs auront de plus en plus d'impact sur l'organisation et les clients.

Dans la pratique, les travailleurs joindront-ils vraiment le geste à la parole et chercheront-ils un emploi ailleurs, parce qu'ils manquent de possibilités de formation sur leur lieu de travail actuel (ou subissent les conséquences d'une mauvaise gestion) ?

Il ressort de l'étude OPP® « Dream Job or Career Nightmare » (http://www.opp.eu.com/uploadedFiles/dream_job_dutch.pdf) que quatre travailleurs sur dix travailleurs interrogés (39 %) pensent que leur employeur ne les soutient pas dans leur développement et leur accomplissement personnel. Il va de soi que les travailleurs finissent, à la longue, par aller voir ailleurs.

Il ressort également d'une étude de 2008 sur l'embauche et la mobilité du personnel (*Recruitment, Retention and Turnover 2008*) de l'Institut anglais CIPD (Chartered Institute of Personnel and Development) que, parmi les organisations examinées, 41 % ont été confrontées à des travailleurs ayant démissionné pour manque de perspectives de carrière. Nous pouvons en conclure deux choses. Tout d'abord que de nombreuses entreprises auront toujours des postes vacants à pourvoir comme il se doit (certainement quand il s'agit de fonctions importantes). L'embauche et la sélection restent donc primordiales. Ensuite, que les travailleurs laissent tout tomber quand l'entreprise dans laquelle ils sont occupés ne leur offre aucune opportunité de carrière. Ils ne quitteront peut-être pas l'entreprise sur-le-champ, mais attendront une petite relance économique pour partir, c.-à-d. au moment où l'entreprise aura justement le plus besoin d'eux.

En matière d'investissement du personnel, il ressort de l'étude susmentionnée que les travailleurs impliqués ont 87 % moins tendance à changer d'employeur. Le programme « Best Companies » estime que dans les entreprises agréées et certifiées, le turn-over est 13 % inférieur par rapport à d'autres entreprises. Les frais de ce turn-over représentent environ une fois et demie le salaire annuel du collaborateur. Il en ressort qu'un important turn-over peut imprimer une importante empreinte sur les moyens financiers d'une entreprise, à des périodes où il faut justement faire des économies.



Que peut faire le département des ressources humaines pour que l'entreprise continue à investir dans le développement du personnel ?

Il va de soi que le service des ressources humaines doit surveiller les intérêts de tous les membres du personnel d'une manière s'inscrivant dans le cours de l'entreprise. Dès lors, lorsque l'on décide de se concentrer sur l'amélioration du service à la clientèle et l'élargissement du fichier clients, il faut que le service des ressources humaines encourage et soutienne les directeurs concernés dans la proposition de formations ciblées dans ces domaines.

Mais l'investissement du département des ressources humaines doit aller plus loin. Les collaborateurs des R.H. doivent retourner sur le « terrain ». Il est intéressant de permettre aux collaborateurs des R.H. de se qualifier dans l'usage d'un ou de plusieurs instruments psychométriques, parce que ceci leur permet d'offrir un soutien ciblé, pertinent et relativement bon marché à l'entreprise et d'assurer eux-mêmes des formations dans l'entreprise.

Ainsi, le MBTI® leur donne, par exemple, la possibilité de travailler à la consolidation d'équipe, d'apporter des solutions aux conflits, de coacher des groupes et d'améliorer leurs aptitudes en communication.

Le Firo-B® améliore la communication, la franchise et la confiance mutuelle au sein des équipes. Cet instrument peut également être utilisé à bon escient dans le coaching des collaborateurs.

Les deux instruments susmentionnés permettront au collaborateur des ressources humaines d'aider les dirigeants et les collaborateurs dans la manière de gérer leur stress et à les rendre plus résistants en périodes de tensions intenses, ceci ayant un impact tant sur le plan personnel que commercial.

L'instrument 16PF® aide à prendre des décisions fondées en matière d'embauche et de sélection. Cet instrument permet également de comprendre pourquoi « le collaborateur en tant que personne » peut apporter une contribution à l'organisation qui est confrontée à des difficultés. Le 16PF® peut en outre être utilisé à bon escient dans le développement de « membres du personnel prometteurs » et de futurs dirigeants. De ce fait, l'attention accordée à la gestion des talents dans l'organisation ne faiblira pas.

Où pouvons-nous trouver des informations, si nous devons fournir des arguments financiers pour que les mesures d'austérité n'affectent pas les budgets de développement ?

On peut trouver des informations infiniment nombreuses à ce sujet, provenant d'une multitude d'études. Il n'est probablement pas très utile de parler de ce que rapportent les apprentissages et les formations – entre-temps, de plus en plus de gens pensent qu'il est insensé d'utiliser ce genre de critère en matière de développement du capital humain. Il ne s'agit, de toute façon, pas d'une très bonne idée d'associer l'impact des formations à la satisfaction de la clientèle et au maintien des clients, du fait qu'en période de récession



économique, il existe beaucoup d'autres variables susceptibles d'avoir un effet négatif en la matière.

Il est plus pertinent d'observer les chiffres relatifs à l'investissement du personnel. Les entreprises occupant des collaborateurs impliqués réalisent de bien meilleures prestations que d'autres entreprises, variant de 47 % à jusqu'à 202 %. Selon la plupart des études, quel est le facteur décisif en matière d'investissement du personnel ? (voir à ce sujet <http://www.towersperrin.com>) C'est la *qualité du management qui est*, dans ce cas, le facteur décisif. Nous pouvons en conclure que les organisations qui n'investissent plus dans la qualité de leurs dirigeants ne s'exposent pas seulement au risque de perdre leur position concurrentielle, mais aussi leur personnel.

Une étude de 2008, issue du programme « Best Companies », montre que parmi les collaborateurs qui travaillent dans les entreprises sans programmes de formation agréés, 37 % pensent avoir des possibilités de formation et de développement limitées. Il s'agit de deux fois autant que dans les entreprises qui travaillent effectivement avec des programmes de formation agréés.

Quels sont les effets moins notables des mesures d'austérité sur les budgets de développement du personnel ?

De nombreuses organisations comptent sur la compréhension de leur personnel quant aux économies faites sur leur développement de carrière et leurs possibilités de formation, parce qu'il s'agit finalement d'un mal nécessaire. Mais cela fait-il bien preuve de respect envers le travailleur, en tant que « précieux bien » de l'entreprise ? Ou cela mène-t-il à de la méfiance, du cynisme et de la rancœur des membres du personnel, parce que leur développement personnel semble être considéré comme une dépense superflue, plutôt que l'expression d'un investissement personnel et d'une loyauté ?

Ce respect pour le travailleur est le point crucial lorsque, en périodes difficiles, les dirigeants ont justement besoin de l'investissement optimal de leur personnel. Comme en périodes difficiles, on investira moins dans l'entreprise, il faudra « faire plus » avec moins de moyens. Il se peut que les collaborateurs insatisfaits travaillent plus lentement, quittent le travail à l'heure exacte, alimentent les rumeurs et se plaignent de leur travail auprès de leurs amis et leur famille. A long terme, cela mine même l'entreprise la plus parfaite qui soit et, à court terme, aboutit à de moins bonnes prestations.

Sur le site Web de « Managers Online », on affirme : « Aujourd'hui, le manager est très affairé à motiver son équipe. Alors que [l'on] pensait qu'il n'y avait pas pire, il semble que de longues journées de travail, une inquiétude quant à l'avenir, l'insécurité et le stress portent, sans merci, des coups à la motivation et la productivité des travailleurs. Et c'est le manager qui doit résoudre les problèmes ». C'est ce qui ressort de l'étude du « Center for Work-Life Policy » (<http://www.worklifepolicy.org/>). Au lieu de faire d'eux-mêmes de leur mieux pour éviter d'être licenciés, les travailleurs qui restent en poste ont, plus que jamais, besoin du soutien et de l'encadrement de leur manager pour continuer à fournir de bonnes prestations et garder leur confiance dans l'organisation. Le nombre de travailleurs qui sont loyaux envers leur organisation a diminué au cours des dernières années : de 95 pour cent à un peu plus de la moitié. L'investissement personnel, ainsi que la confiance ont diminué de douze pour cent. (Source : Managersonline.nl, 16 octobre 2008).



Les dirigeants prospères ne devront pas changer grand-chose en périodes moins prospères ?

Diriger une entreprise en période économique difficile est une chose spéciale. Comme l'économie n'a cessé de croître au cours des quinze dernières années et que l'on a observé une expansion partout dans le monde, il est tout à fait possible que les dirigeants aient perdu leurs capacités de tirer d'affaire l'entreprise. Ainsi, il est bien sûr toujours important de ne pas perdre l'objectif de vue et de répandre une vision claire, mais ces qualités ne révèlent leur véritable importance que quand il s'agit de fixer des priorités et de maintenir l'unité dans l'organisation.

Pour la plupart des dirigeants, il est en effet très difficile de définir ces priorités et de les respecter, sans se concentrer de manière excessive sur la tâche et continuer à accorder de l'attention aux personnes et aux relations dans l'entreprise. Les périodes difficiles requièrent de la « douceur » et quand, par défaut de croissance, il y a peu d'innovation et qu'il n'existe aucun nouveau défi à relever, il faut que les dirigeants motivent et stimulent leur personnel par beaucoup de coaching et en renforçant l'esprit d'équipe – ainsi qu'en communiquant intensivement. Il est également crucial de baser les décisions à prendre sur des données objectives, de bien garder en vue les aspects fiscaux et de se servir avec parcimonie des moyens disponibles. En périodes plus favorables, le dirigeant ne devra pas si souvent faire appel à ses aptitudes en communication et sera amené à faire moins de coaching. En période de croissance économique, tout le monde partage la réussite et les défauts de communication du manager ne ressortent pas trop. Toutefois, en périodes de crise, le fait de négliger ce genre de qualités ne mène qu'à une baisse progressive du moral, à une moindre productivité et, au bout du compte, à moins de bénéfices.

En ces périodes sombres, les directeurs des ressources humaines ne sont-ils pas eux-mêmes en mesure de mettre le développement des talents à l'ordre du jour de la direction ?

Selon la « Harvard Business Review » du 8 octobre dernier, le nombre de directeurs des ressources humaines figurant dans la direction générale des entreprises a drastiquement diminué au cours des cinq dernières années. En 2003, le top 100 des entreprises anglaises cotées en Bourse comptaient 18 directeurs des ressources humaines dans leur direction générale, alors qu'il n'en restait plus que cinq en 2005. En 2003, aux Etats-Unis, pas moins de 81 % des cadres supérieurs des ressources humaines dépendaient directement du PDG, alors qu'en 2006 ce pourcentage était tombé à seulement 63 %. Ce qui signifie que souvent, il n'est pas tenu compte de l'avis du directeur des ressources humaines, lorsque la direction d'une entreprise doit prendre des décisions importantes sur les prochaines séries de mesures d'austérité.

Dans les petites et moyennes entreprises, c'est le directeur financier ou les directeurs opérationnels qui souvent assument la responsabilité des ressources humaines. Ceux-ci considèrent souvent l'apprentissage et la formation comme des postes de coûts variables. Ils pensent généralement que les dépenses en la matière peuvent être « gelées » quelque temps, sans que ceci ait de grandes répercussions. La politique en matière de ressources humaines est ainsi bercée par les vagues de toutes sortes d'autres intérêts de gestion, tout



comme, dès lors, la stabilité du budget « formation ». C'est ce qui explique pourquoi les collaborateurs des ressources humaines comptent sur des partenaires comme par exemple OPP, pour leur fournir des arguments leur permettant de contrer cette tendance.

Que se passera-t-il alors en cas de relance économique ?

S'il y a une chose sur laquelle les économistes s'accordent c'est bien que la crise actuelle fait partie d'un cycle et que des périodes plus propices vont automatiquement arriver. Dès que les bourses reviendront à la normale et que les consommateurs recommenceront à faire de plus grosses dépenses, les entreprises qui sont restées fidèles à leur personnel, en récolteront les fruits. Les travailleurs seront à nouveau traités avec respect et leur situation s'améliorera. N'en est-il, en effet, pas ainsi que tout directeur aimerait être à la tête d'une entreprise aussi « bonne » et « digne de confiance » ?

Au cours de la récession précédente, on a fait beaucoup d'économies sur le développement des cadres moyens, ce qui a mené, dans de nombreuses entreprises, à des problèmes de suivi et de continuité du management. C'est une des raisons pour lesquelles la gestion des talents est tout à coup devenue aussi populaire. De ce fait, on a également accordé toujours plus d'attention au coaching des dirigeants. Il s'agit souvent de personnes qui, du jour au lendemain, se retrouvent parachutées dans des fonctions de cadre supérieur sans avoir eu la chance, dans leur carrière, d'acquérir les aptitudes correspondantes.

Les entreprises qui font des économies sur le budget « formation » en périodes difficiles seront confrontées, au moment de la relance du marché, à des problèmes pour retrouver le rythme. Pouvoir répondre avec flexibilité au marché et aux souhaits du client dépend en majeure partie des capacités et de la motivation du personnel : vos travailleurs doivent *vouloir faire de leur mieux pour votre organisation*.

OPP® Belgium

OPP Belgium est une filiale de OPP Ltd, l'un des cabinets conseils les plus importants au monde et éditeur d'instruments psychologiques dans le domaine des Ressources Humaines. OPP Belgium offre un soutien professionnel au développement et à la sélection des personnes dans les sociétés. Nos instruments de personnalité de haute qualité forment la base de nos services et sont conçus tant pour les individus que pour les équipes et sociétés. Nous nous distinguons par une approche flexible et orientée clientèle, associée à une compétence et des instruments fiables et ayant fait leurs preuves dans la pratique.

Pegasuslaan 5
1831 Diegem
T 02 / 709 29 19
F 02 / 709 22 22
E belgium@opp.eu.com

www.opp.eu.com/belgique

® OPP is a registered trade mark of OPP Ltd

® 16PF is a registered trade mark of the Institute for Personality and Ability Testing, Inc (IPAT). IPAT is a wholly owned subsidiary of OPP Ltd

® FIRO-B is a registered trade mark of CPP, Inc. OPP Ltd is licensed to use the trade mark in Europe

® MBTI, Myers-Briggs Type Indicator and Myers-Briggs are registered trade marks of the Myers-Briggs Type Indicator Trust. OPP Ltd is licensed to use the trade marks in Europe