

DES POINTS DE RÉFÉRENCE POUR LES CEO

Rechercher l'& dans les solutions

Les entreprises, les individus et la société doivent se renforcer mutuellement dans la recherche constructive d'organisations et de carrières durables. Il faut cesser de vouloir tirer la couverture à soi (plus de flexibilité *ou* plus de sécurité, plus *ou* moins de travail ...). L'avenir ne réside pas dans le choix entre plusieurs alternatives, mais dans la recherche de l'esperluette (&).

Les vrais défis du marché du travail sont la gestion des talents, l'apprentissage tout au long de la vie et un aménagement du lieu de travail respectueux de l'homme. Ces dernières années, il n'y a guère eu de progrès en matière de gestion des compétences et des talents. Nous n'en sommes aussi qu'aux balbutiements dans le domaine de l'employabilité et de la formation continue, comme le montre une enquête de Quintessence Consulting¹. Cinq pour cent des travailleurs peuvent choisir de manière autonome les formations qu'ils suivent. Dans 70 à 80% des cas, c'est le dirigeant ou l'entreprise qui décide. Un exemple typique de pensée hiérarchique classique. La solution serait-elle d'accorder aux travailleurs un budget annuel à utiliser librement ? Un projet pilote mené dans une entreprise néerlandaise montre qu'à peine un travailleur sur cinq utilise effectivement ce budget, par désintérêt ou par manque de temps.

Il existe des solutions alternatives. Cela vaut la peine de renoncer à l'organisation classique et d'investir dans une nouvelle approche, comme celle de la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE). Une entreprise consciente de sa responsabilité sociétale voit ses résultats s'améliorer. De surcroît, la RSE stimule l'engagement des travailleurs. Elle offre un trésor de possibilités.

Un autre exemple : la sélection et le recrutement axés sur la performance. Engager des collaborateurs compétents garantit un rendement plus élevé. Le rendement des meilleurs collaborateurs est quatre fois supérieur à celui d'un collaborateur moyen. Dans la vente, il est six fois supérieur et dans la programmation informatique, neuf fois². Il est donc intéressant de procéder à une sélection stricte sur la base des compétences ou de la faculté d'apprentissage pour permettre un recyclage rapide, si nécessaire. Selon une étude d'IBM³, utiliser la technologie en vue de trouver les candidats adéquats pour l'organisation n'est source de plus-value que si l'on met l'accent sur la qualité de l'embauche (-18% d'embauches ratées), et non sur l'efficacité accrue – coûts, temps, nombre de personnes impliquées dans le processus de recrutement ... – (+11% d'embauches ratées).

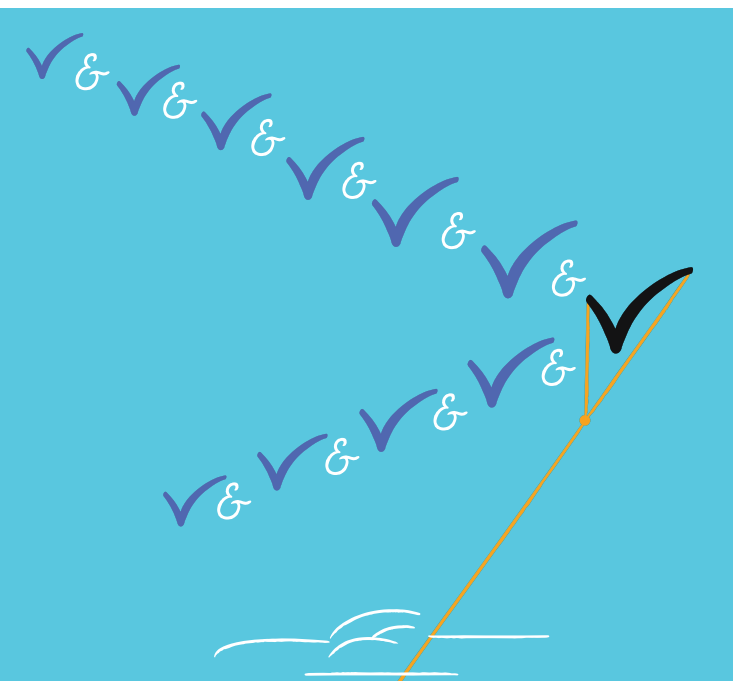
QUE NOUS APPORTERA L'AVENIR ?

Pendant très longtemps, nous avons structuré nos organisations top-down, dans un modèle hiérarchique où la collectivité est centrale. C'est une approche froide et rationnelle. Les pénuries du marché du travail ont fait prendre conscience au monde des entreprises que ce modèle ne fonctionnait plus. Aujourd'hui, l'individu et ses talents sont centraux dans un environnement de travail peu structuré et chaleureux. Selon Lou Van Beirendonck (professeur

Convertissez les dilemmes apparents de l'organisation en solutions qui se renforcent mutuellement au lieu de se contrecarrer -
LOU VAN BEIRENDONCK -
PROFESSEUR HRM, ANTWERP MANAGEMENT SCHOOL

HRM à l'Antwerp Management School et Founder-Director de Quintessence), nous sommes toujours dans une phase transitoire et le moment est venu d'évoluer. "Le mot de passe est la connexion : organisation en réseau, contact, dialogue, cocréation, management durable ... Nous devons trouver aujourd'hui comment créer une situation gagnant-gagnant, comment nous renforcer mutuellement."





Prenons le lieu de travail. En 2018, celui-ci est devenu plus petit et il est surtout un lieu de connexion : travailler ensemble, échanger des idées ... La grande différence avec les années 1960 ? C'est le type de travail et non plus la fonction qui détermine l'endroit où la personne effectue son travail : dans un « open space » en interaction ou dans un bureau fermé où il est possible de se concentrer sans être dérangé par des collègues.

L'évolution vers plus d'individualisation touche tous les aspects de l'emploi et du monde du travail. Autrefois, l'emploi était

source de sécurité et de stabilité. Aujourd'hui de plus en plus de gens optent pour la flexibilité et se lancent comme freelance ou comme indépendant. On risque toutefois de manquer de sécurité, de sorte qu'il y a urgence à créer de nouveaux modèles de travail. "Nous devons trouver de manière créative des formules, des contrats générant un véritable win-win", souligne Lou Van Beirendonck, "et offrant flexibilité et sécurité pour les deux parties. Ainsi, un callcenter a adapté les heures de travail aux besoins des collaborateurs. Il ne s'agit pas d'individualisation, mais bien de types de contrats qui permettent d'utiliser des talents de manière appropriée."

Nous devons trouver de manière créative des formules de travail générant un véritable win-win -

**LOU VAN BEIRENDONCK -
PROFESSEUR HRM. ANTWERP
MANAGEMENT SCHOOL**

RECHERCHER L'ESPERLUETTE

C'est la tâche du CEO et du management de convertir les dilemmes apparents de l'organisation en leviers qui se renforcent mutuellement au lieu de se contrecarrer. « L'esperluette », est la formule clé pour Lou Van Beirendonck. "Le développement durable est un exemple d'esperluette. Dans une première phase, il n'est quasi pas question de politique verte et durable. Dans une phase ultérieure, l'entreprise tente de générer du bénéfice sans trop porter préjudice à la planète. Plus tard, elle veut préserver à la fois le bénéfice et la planète. En fin de compte, elle s'attache à générer du bénéfice & renforcer la planète." Le même principe peut être appliqué à la politique RH, générer du bénéfice & renforcer les collaborateurs. Dans la vie professionnelle, cela signifie permettre aux travailleurs de travailler sans dépendre d'horaires ou d'un lieu de travail & augmenter l'efficacité. "C'est cela l'avenir : rechercher l'esperluette de manière créative pour trouver des solutions aux dilemmes apparents." ■

DO'S-AND-DON'TS

- ▶ Mettez du temps et de l'énergie dans les basiques, comme le recrutement ;
- ▶ Suivez le courant, mais ne vous enlisez pas dans les modes ;
- ▶ Concentrez-vous sur la connexion ;
- ▶ Transformez les dilemmes en solutions opérant sur plusieurs plans.

1 Quintessence Consulting, 'La gestion des compétences et des talents en Belgique 2016'.

2 'You at work. Hiring and Keeping the Right People', Harvard Business Review, 9 décembre 2016.

3 Jacob Morgan, 'How IBM is Thinking about the Future of HR', octobre 2017.