

Petite lecture d'été pas trop chargée... on profite de la période estivale pour se ressourcer. Toutefois, on peut aussi apprendre à repenser le concept de rétention, regarder comment les séniors sont gérés en France, s'interroger sur la clarté de la stratégie (même si le ciel est couvert) et souhaiter joyeux anniversaire. Et pour nos gestionnaires? Pourquoi faire appel au coaching? Souffrent-ils du syndrome de superficialité?

Une petite devinette pour commencer : qui suis-je?

- Je suis l'une des meilleures pratiques de reconnaissance identifiées par le *Rapport sur les meilleures pratiques de reconnaissance* du Centre d'expertise des Grands Organismes.
- Je représente un moment exceptionnel dans la vie personnelle ou professionnelle d'une personne ou d'une équipe.
- Je suis capable de provoquer bien des émotions à un coût très modéré.
- Je suis souligné sur l'intranet de bien des organisations.

ARTICLE

RÉSUMÉ ET POINT DE VUE

La guerre du talent : changez donc de stratégie!

Inspiré d'un article du MIT Sloan Management Review, « Rethinking the War for Talent » par Deepak Somaya et Ian O. Williamson, Summer 2008, vol. 49, n° 4, pp. 29-35.

Les auteurs s'appuient sur une étude menée pendant six ans dans les cabinets américains de droit de la propriété industrielle et des brevets et présentée à The Academy of Management Conference 2007.

Les auteurs nous invitent à repenser notre approche de la rétention des personnes et du talent et à changer le paradigme suivant : le « turn-over » est source de coûts (100 à 150 % du salaire) et une perte de capital intellectuel.

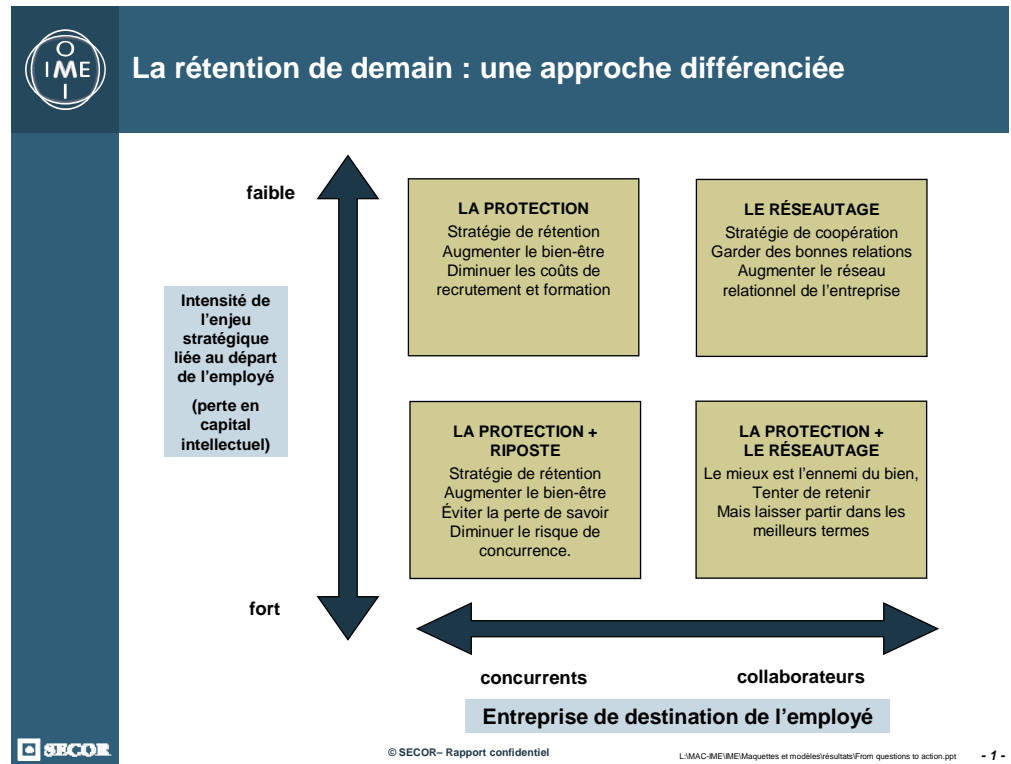
Selon eux, il existe une autre approche : le « turn-over » est aussi une source de développement du capital social qu'ils définissent ainsi : « la somme des ressources réelles et potentielles qui dérivent du réseau de relations ».

Intégrer la troisième voie à l'approche de gestion de la rétention.

	Approche traditionnelle	Nouvelle approche
Philosophie sous-jacente	Le « turn-over » est une mauvaise chose : augmente les coûts et nous prive de capital intellectuel au profit de la concurrence	Le « turn-over » est une réalité et n'est pas toujours une mauvaise chose. Quand les gens quittent pour des firmes « partenaires », c'est une bonne chose qui augmente le capital social de la firme
Objectif général	Réduire le « turn-over » à son minimum	Gérer le « urn-over » : réduire le mauvais et favoriser le bon
Stratégies déployées	Une approche unique (one-size-fits-all approach) qui traite tous les cas sur le même plan	Une approche par scénarios qui prend en compte deux facteurs : nature du futur employeur (concurrent ou partenaire) et risque de perte de capital intellectuel
Moyens utilisés	Deux méthodes : <ul style="list-style-type: none"> ▪ la protection (augmenter le bien-être et la mobilisation des employés) qui conduit à une fuite en avant (surtout sur les salaires) ▪ la riposte (utilisation des moyens judiciaires ou contractuels pour augmenter le coût du transfert vers la nouvelle entreprise) 	Trois méthodes à combiner : <ul style="list-style-type: none"> ▪ la protection ▪ la riposte ▪ le réseautage (la création de programmes des anciens, des sites web dédiés ou des réunions) pour maintenir de bons liens avec les anciens employés

Les 4 scénarios : une stratégie différenciée

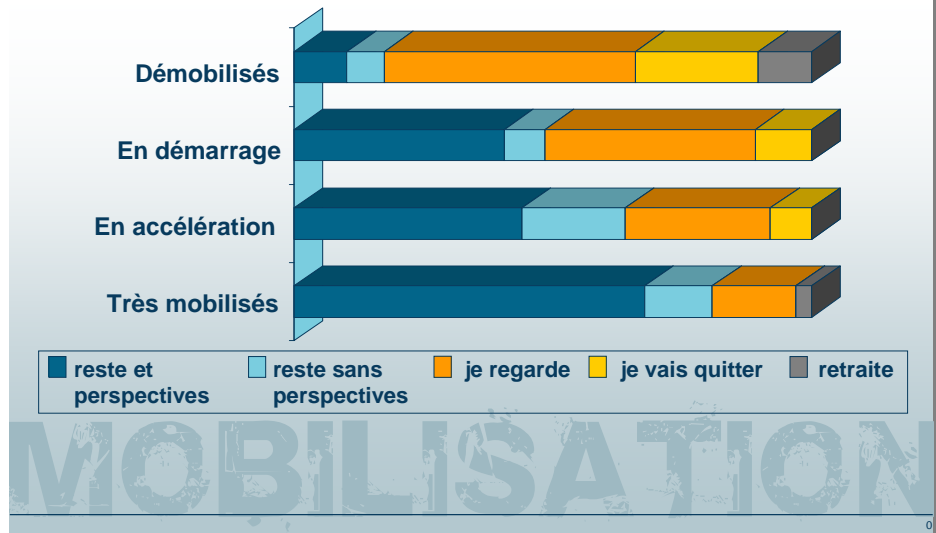
Les auteurs proposent une stratégie en 4 scénarios à mélanger astucieusement selon les cas. Les deux axes sont la destination et le risque stratégique. Le croquis ci-dessous illustre leur modèle.



Le point de vue de SECOR : Comme les auteurs le disent, il est parfois difficile de faire la coupure entre le monde des entreprises concurrentes et celui des entreprises partenaires.

Toutefois, l'étude sur la mobilisation d'avril 2008 démontre clairement les liens entre rétention et stratégie de protection par la mobilisation. 17 questions poussent les gens à rester ou à partir, on peut les regrouper en 7 thèmes : l'attachement à l'entreprise, avoir des balises claires (objectifs et critères de performance, comprendre les causes des changements, avoir des informations sur la satisfaction de la clientèle, se sentir reconnu, avoir les moyens de travailler (outils, formation et information), la relation à son travail (aimer son travail et se sentir employé au mieux de ses compétences).

Un lien évident entre mobilisation et rétention



La gestion des seniors en entreprise?

Inspiré d'un article du même titre paru dans la revue Gérer et Comprendre, juin 2008, n° 92 par Olivier Meier, pp. 23-32.

L'article concerne la France et l'Union européenne. Tous les pays européens se trouvent confrontés au vieillissement de la population et au nécessaire allongement de la durée de la vie professionnelle pour financer les systèmes de retraite et répondre à la pénurie de main-d'œuvre.

Le taux d'emploi des seniors dans l'Union européenne est très variable comme le montre le tableau ci-dessous (tableau d'emploi des seniors entre 55 et 64 ans) :

Allemagne	39,5 %
Belgique	28,1 %
Danemark	60,2 %
Espagne	40,8 %
Finlande	49,6 %
France	36,8 %
Italie	30,3 %
Pays-Bas	44,8 %
Portugal	51,1 %
Royaume-Uni	55,5 %
Suède	68,6 %

Plusieurs tendances ont poussé à réduire le taux d'emploi des séniors : a) la logique de codification des savoirs et de leur conservation a rendu moins nécessaire le maintien de la transmission orale ou par l'expérience, b) l'importance accrue donnée aux compétences de gestion (par opposition aux compétences techniques), c) une soi-disant moindre productivité au travail et d) le haut niveau de scolarisation des nouveaux entrants jeunes et diplômés.

En France, l'entreprise était devenue un lieu de confrontation des générations et on a commencé depuis peu à dénoncer une quasi-politique de ségrégation liée au jeunisme (préférence marquée pour tout ce qui a 40 ans et moins). Il a fallu réinventer la collaboration intergénérationnelle.

D'abord en rétablissant la valeur de chaque génération, comme le résume le tableau ci-dessous¹ :

Force des séniors	Force des juniors
Capacité de recul	Dynamisme et enthousiasme
Analyse globale des situations	Ambition
Connaissances architecturales (intégration dans l'ensemble)	Réactivité
Médiation et régulation	Capacité à innover
Mémoire de l'entreprise	Ouverture à l'international et aux NTI
Faiblesses des séniors	Faiblesses des juniors
Démotivation	Impatience
Perte de repères	Susceptibilité et orgueil
Perte de confiance en soi	Faible tolérance à la hiérarchie
Manque d'actualisation des connaissances	Fort individualisme
Réticences face aux NTI et à l'internationalisation	Désorganisation

Les entreprises ont ensuite développé trois types de politiques : gestion de la diversité des âges, gestion de la motivation des séniors et refonte des politiques de gestion des carrières.

Une des démarches répandues dans les grands groupes (mais qui fait de la concurrence aux cabinets de conseil!) est la mise en place de structures de conseil interne. Le meilleur exemple est celui du groupe Thalès. En 1999, le groupe a créé TMC (Thalès Mission et Conseil), une structure de consultant interne. La création naît d'un double constat : beaucoup de séniors sont sans poste fixe et Thalès a un gros besoin de conseils, pas nécessairement stratégiques. Certains séniors ont donc passé 18 mois dans la structure et 70 % ont ensuite retrouvé un poste. En novembre 2001, un accord a été signé, AVEC (Accord sur la Valorisation de l'Expérience et de la fin de Carrière), qui valorise les activités de tutorat. Le DRH du groupe Dominique Maisonneuve voit même plus large et affirme : « Il faut gérer les séniors comme les autres, c'est-à-dire veiller à ce qu'ils bénéficient de progression de carrière, d'augmentations, de mobilité et de formation ». Des indicateurs surveillent la transformation des propos en réalité dans chaque unité d'affaires.

Il existe d'autres exemples de structures de conseil interne par les séniors comme Air France Consulting, Airbus International Consulting Team ou Renault Pôle Conseil en Organisation.

¹ Tableau issu d'analyses lexicales, puis d'une étude menée par l'ANDCP et Inergie Opinion.

Avez-vous un coach?

Inspiré d'une étude publiée par le CETO (HEC Montréal) en 2004

Le recours à un coach est un moyen de développement de plus en plus courant dans le monde des affaires. Mais n'est pas coach qui veut. Voici quelques clarifications autour de la notion de coach et de coaching.

Pourquoi entend-on de plus en plus parler de coaching?

Plusieurs raisons sont soulevées par les chercheurs.

1. Le développement des leaders et la préparation de la relève sont des préoccupations grandissantes.
2. La formation traditionnelle a ses limites.
3. Les gestionnaires sont souvent isolés et ont besoin, eux aussi, de soutien.

Qu'est-ce qu'un coach?

Un accompagnateur professionnel personnalisé qui aide le gestionnaire à apprendre, se développer et changer. Il favorise chez le gestionnaire trois choses : le regard sur soi, la discipline et le suivi.

Ce que le coach n'est pas :

- *un expert*, mais plutôt un accompagnateur, qui aide la personne coachée à trouver ses propres solutions, en dehors de toute prescription;
- *un psychothérapeute*, mais une ressource qui aide plutôt à identifier avec la personne coachée, les comportements ou les modes de relations qui posent problèmes dans l'ici et le maintenant de ses situations professionnelles. Il ne cherche pas à comprendre le passé pour tenter de dégager l'origine des problèmes de la personne.

Ce que le coaching n'est pas :

- *Le coaching n'est pas de la formation*. Il s'agit de générer une dynamique où la personne élabore elle-même sa solution, et non pas de permettre d'acquérir des compétences ou un savoir.
- *Le coaching est différent du conseil*. Ce n'est pas le travail ou les solutions externes apportées par le conseil qui sont la base de l'échange, mais bien le cadre de référence même de la personne coachée.

J'ai attrapé un virus... la superficialité!

Inspiré du Syndrome de la superficialité, Jacinthe Tremblay, La Presse, 14 juin 2008.

Les gestionnaires qui courent toute la journée, déplacent des rendez-vous, répondent au téléphone, éteignent des feux, ça vous dit quelque chose? C'est le métier de dirigeant présenté par Mintzberg au début des années 70. Aujourd'hui, tout laisse à penser que ce métier a peu évolué. En effet, selon le chercheur réputé, les gestionnaires vivent toujours et plus que jamais dans un chaos contrôlé : ils accomplissent de courtes tâches de nature différentes, souvent interrompues. Cette fragmentation – inévitable – pousse à la superficialité.

Qu'est-ce que la superficialité? C'est « une maladie qui conduit à faire tout toujours plus vite, au risque de sacrifier la qualité; à se perdre dans les détails en oubliant le sens et la vue d'ensemble sur le travail ».

Les technologies, et particulièrement les communications par courriel accentuent le risque de superficialité, en maintenant une distance physique entre les personnes et en augmentant les probabilités d'interruptions et de fragmentation des communications.

Une des façons de vaincre la superficialité, donc de rapprocher la réflexion et l'action : la planification stratégique!

À lire de Henry Mintzberg :

- The Nature of Managerial Work, 1973
- Managers, not MBAs, 2005
- The Rise and Fall of Strategic Planning, 2004

Point de vue SECOR : Superficialité? Le mot serait-il un peu fort? Selon l'étude SECOR IME 2008 cela semble pourtant une réalité, quelques chiffres l'illustrent chez les gestionnaires au Québec (N=5161) :

- 25 % déclarent du stress inutile;
- 28 % n'ont pas le sentiment de se voir confier de réelles responsabilités par leur supérieur;
- 22 % ne trouvent pas claires les raisons des changements stratégiques.

Connaissez-vous votre stratégie?

Tiré de : Can You Say What Your Strategy Is? Par David J. Collis et Michael G. Rukstad, Harvard Business Review, avril 2008

Il s'agit d'un tabou : la plupart des dirigeants peuvent difficilement exprimer la stratégie de leur entreprise dans un énoncé clair et simple. Si ces derniers n'y arrivent pas, ce n'est pas une surprise que la stratégie ne soit pas connue et partagée par tous les employés.

Les auteurs de cet article récent expliquent l'importance pour les entreprises, d'avoir une stratégie claire afin que cette dernière soit comprise et intégrée dans les comportements et décisions des personnes.

Quelles sont les composantes d'un énoncé stratégique?

Il y a trois composantes essentielles : l'objectif, l'étendue (scope) et l'avantage.

- **Objectif :** Quelles sont les fins visées, ce que l'entreprise souhaite atteindre? À ne pas confondre avec la mission ou les valeurs de l'entreprise.
- **Étendue :** Quel est le domaine dans lequel la firme opère? L'étendue comprend plusieurs dimensions : l'offre, la situation géographique et l'intégration verticale.
- **Avantage :** Comment l'entreprise atteindra-t-elle son objectif, avec quel avantage par rapport aux autres? Il s'agit de l'avantage compétitif – et ce qui aide le plus les employés à comprendre comment ils peuvent contribuer au succès de l'exécution de la stratégie.

Le développement de l'énoncé stratégique d'une entreprise en vue de le communiquer et le répéter doit impliquer les employés à tous les niveaux. Le choix des mots, leur clarté et leur signification sont essentiels. Cet énoncé doit être compris par tous et de la même façon à travers l'organisation.

Un rappel des éléments constitutifs d'un énoncé stratégique	
Mission	Pourquoi existe-t-on?
Valeurs	En quoi croyons-nous et comment allons-nous nous comporter?
Vision	Que voulons-nous être?
Stratégie	Quel sera notre plan de match?
Tableau de bord	Comment allons-nous implanter et faire le suivi de ce plan?

La mobilisation du personnel s'appuie notamment sur la compréhension et l'adhésion des gens au projet porteur de sens et aux orientations stratégiques de leur entreprise. Or, pour bien comprendre la stratégie de l'entreprise, il est nécessaire de rendre cette dernière simple et claire afin d'en faire un énoncé connu et partagé par tous.

Le point de vue de SECOR : La récente étude SECOR-Desjardins-Les Affaires en avril 2008 illustre on ne peut mieux les points évoqués : la stratégie d'affaires n'est pas claire, et le mot clé est CLAIR pas stratégie d'affaires!

Quelques données :

Q2 – La direction exprime clairement les orientations de mon entreprise :

- Indice ensemble des répondants +15
- Indice des gestionnaires +32
- Perception de la direction +42

La direction est claire... mais avec les gestionnaires!

Q17 – La direction exprime clairement les raisons des changements dans mon entreprise :

- Indice ensemble des répondants -13
- Indice des gestionnaires +10
- Perception de la direction +39

On connaît à peu près la direction (Q2), mais quand on doit changer de cap... alors là tout devient très nuageux!

Réponse à la devinette :

Je suis... l'anniversaire!