

ON NE PEUT PAS NE PAS COMMUNIQUER!

C'est un des principes de communication développé par Paul Watzlawick et l'école de Palo Alto (Californie) et il s'applique autant aux personnes physiques que morales. Nous sommes entrés dans une ère qu'on peut qualifier de sur-communication, les médias et les supports se sont multipliés, les contenus sont devenus facilement et rapidement accessibles. Est-ce que l'entreprise a suivi le mouvement? Oui et non, on peut dire qu'elle est plus en arrière de la parade, tout au moins dans la communication interne. L'autre question légitime serait « l'entreprise doit-elle être en avant de la parade? ». La réponse est sans doute non, mais laissons le débat ouvert. Ce qui est sûr par contre, c'est que si nous apprenons tous à écrire et à parler, nous n'apprenons pas nécessairement à communiquer.

Revenons donc à ces quelques fondamentaux de la communication et tentons de les mettre en usage. En tout premier lieu, reprenons les axiomes de Watzlawick :

1. On ne peut pas ne pas communiquer : le silence, une mimique, un geste sont des signes de communication, tout communique et nous communiquons tout le temps.
2. Toute communication présente deux aspects : le contenu et la relation. Si vous ne faites que diffuser du contenu, vous ne communiquez pas, vous informez. Pour communiquer, il faut entrer en relation. C'est pourquoi dans les sondages IME, on voit souvent que raisons des changements et clarté de la stratégie sont corrélés négativement avec les occasions d'échanges avec la direction. On informe bien sur le contenu, mais on ne crée pas de relation, conséquence : ce n'est pas clair.
3. Une communication est constituée de séquences qui scandent la relation. En clair, si vous posez une question, écoutez la réponse, sinon la communication se coupe.
4. Les êtres humains usent de deux modes complémentaires de communication : le digital (les paroles, les faits, les chiffres) et l'analogique (les images, les métaphores, etc.). Bref, si une image vaut mille mots, un mot résume la force de l'image, regardez les couvertures de magazines et les unes des journaux (une image et des mots).
5. Tout échange de communication est symétrique ou complémentaire selon qu'il se fonde sur l'égalité ou la différence. Si vous allez parler à vos experts, même si vous êtes leur patron hiérarchique, votre relation devient symétrique pour un moment. Si vous demandez un service personnel à un membre de votre équipe, votre relation n'est plus fondée sur la différence mais sur l'égalité, y pense-t-on souvent?

Dans ce numéro centré sur la communication vous découvrirez pourquoi la communication est importante en temps de crise, quelques conseils pratiques pour mieux communiquer et nous irons aussi poursuivre notre tour du monde de la mobilisation... au Mexique!

ARTICLE

Communiquer avec vos employés en temps de crise – comment faire?

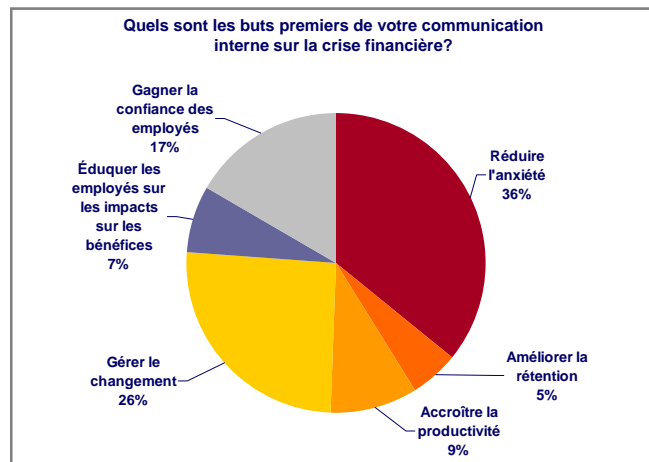
Source :

Communication with employees during the current financial crisis, Watson Wyatt, décembre 2008

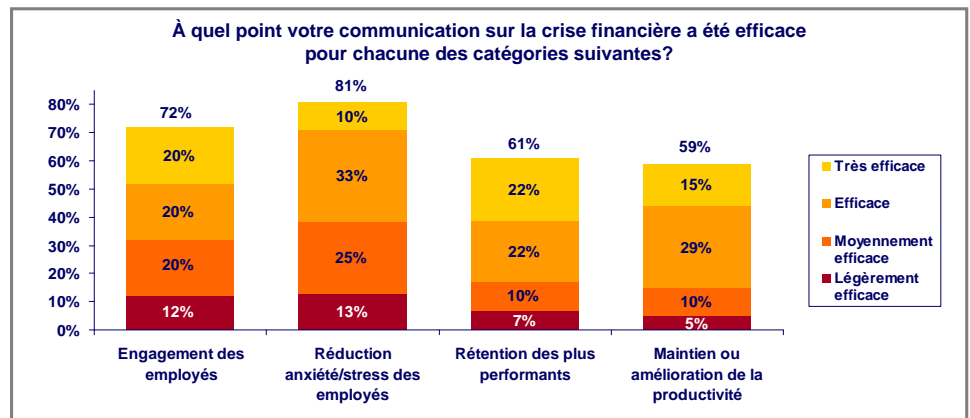
RÉSUMÉ ET POINT DE VUE

Sans surprise, l'incertitude économique actuelle provoque chez les employés une augmentation de leur niveau d'anxiété et de stress. Les conséquences habituelles de cette augmentation sont la fragilisation du lien de confiance employé-employeur et la diminution de l'engagement des employés; deux leviers importants lorsque vient le temps de traverser une crise économique. Afin de contrecarrer ces effets négatifs, une grande majorité d'entreprises recourent à des moyens variés de communiquer sur la situation financière et sur leurs perspectives d'avenir. Toutefois, les conclusions de l'enquête de Watson Wyatt, tenue en décembre 2008, semblent indiquer que les organisations ne valorisent pas suffisamment le rôle des gestionnaires et ne mesurent pas adéquatement l'efficacité de leurs programmes de communication.

Selon les résultats de l'enquête, les efforts déployés par les organisations pour communiquer sur la crise ont trois objectifs : a) réduire l'anxiété, b) gérer le changement et c) regagner la confiance des employés. Pour ce faire, elles communiquent essentiellement sur la performance et la solvabilité de l'entreprise, les bonus et la rémunération incitative ainsi que sur l'impact client. Ces sujets répondent en grande partie aux attentes des employés. Toutefois, leur premier centre d'intérêt est l'information touchant la sécurité ou les pertes d'emplois ainsi que les réductions salariales ou les pertes d'avantages, axes de communication que les organisations redoutent parfois à privilégier. Selon l'enquête, les organisations considèrent la communication comme un moyen efficace de réduire le stress des employés et de les engager.



Pour traiter efficacement des sujets mentionnés précédemment, les organisations privilégient certains véhicules de communication : le département des ressources humaines, les cadres supérieurs, la communication corporative et, dans une moindre mesure, les gestionnaires de la ligne hiérarchique. Ces véhicules de la communication peuvent alors faire appel à une variété de canaux de communication : intranet, courriels, médias sociaux, matériel imprimé, rencontres face à face de toutes sortes, etc. Ces façons de faire ne seront efficaces que si elles sont cohérentes et touchent tous les niveaux hiérarchiques.



Malgré tous ces efforts, selon Watson Wyatt, les organisations auraient davantage à recourir davantage aux gestionnaires de première ligne, ils renforcent et assurent la qualité des messages et leur communication répond plus précisément aux préoccupations de leurs employés. Pour les aider à remplir ce rôle de communicateur, les organisations doivent rendre le critère explicite dans l'évaluation de la performance, offrir de la formation et des outils support.

À quelque chose malheur est bon, puisque les efforts actuels semblent vouloir se cristalliser dans le temps, 62 % des organisations planifient d'intégrer les messages développés pour communiquer durant la crise à leurs programmes réguliers de communication.

Un communicateur à suivre : Proden

Tiré de : *Mobiliser l'équipe par la communication*, Renée Claude Simard, *Les Affaires*, novembre 2007

Lauréate d'une Grande mention dans la catégorie PME manufacturière des Grands prix québécois de la qualité en 2005, Proden est une entreprise de ville Saint-Laurent, particulièrement reconnue pour avoir des employés très mobilisés. Et devinez sa recette magique?... Réponse du président, Daniel Luquette : « *Tout repose sur la communication et la transparence* »! CQFD.

Chaque troisième jeudi du mois, le président fait le tour de l'usine. « *On s'arrête pendant 15 minutes* » explique-t-il dans une entrevue accordée au journal *Les Affaires*. « On discute de la situation financière et des points à l'ordre du jour affichés à l'avance afin que les employés soient au courant. Quand arrive un coup dur, il n'y a pas de surprise ». Proden – bien consciente de l'importance de ce qu'on appelle dans le jargon « l'information *bottom-up* » – mise aussi sur les suggestions. Le président fait tirer 100 \$ toutes les 100 idées implantées par les employés. Qui dit mieux?

Communiquer : un facteur de réussite incontestable des organisations en période de crise

Inspiré de :

- “*Maintaining morale through the storm*”, *www.employeebenefits.co.uk*, septembre 2008;
- “*Unconventional wisdom in a downturn*”, *Harvard Business Review*, décembre 2008
- “*Financial crisis: communicating with employees*, *Business Week*, octobre 2008”

La transparence et la cohérence des messages sont au cœur d'une bonne communication. Lorsqu'une organisation traverse une crise, quelle qu'elle soit, ces deux éléments ne font que gagner en importance.

De façon générale, pour être efficace, l'organisation doit s'assurer que ses actions soient en accord avec sa communication (le fameux adage « les bottines suivent les babines » ou « walk the talk »). Des messages incohérents ou erronés ne tenant pas compte du contexte externe de l'entreprise et contradictoire pourraient avoir des effets dévastateurs sur la mobilisation et la rétention des employés. La communication en temps de crise devrait justement contribuer encore davantage à ces deux éléments. En effet, retenir une ressource clé ou un employé performant nécessite moins d'investissements que ceux nécessaires à l'attraction d'une ressource comparable, et ce, même en temps de crise. Un employé mobilisé sera plus productif, aura plus à cœur la survie et le développement de l'organisation et sera plus enclin à développer des efforts supplémentaires afin de surmonter la crise.

Pour arriver à mobiliser et retenir, la communication corporative est certes un contributeur important. Cependant, il ne faudrait pas sous-estimer le rôle des gestionnaires de première ligne qui peuvent reconnaître les comportements souhaités par l'organisation, impliquer les employés et transmettre ou renforcer les messages clés. En agissant ainsi, les gestionnaires contribuent à démontrer l'importance du rôle de l'employé dans la réussite de l'entreprise, particulièrement en ces temps difficiles. L'employé est alors plus à même de saisir le sens de ses actions et de se sentir engagé dans le futur de l'organisation.

Pour y arriver, les leaders doivent en premier lieu accepter de communiquer, mais doivent en plus se montrer disponibles et ouverts à la discussion sur les réels enjeux auxquels est confrontée l'organisation. En somme, ils doivent montrer l'exemple et bâtir ou consolider la relation de confiance, donner le goût des défis et remettre en question le statu quo en confirmant et en explicitant le sentiment d'urgence nécessaire à l'action. La crise est alors l'occasion d'inspirer les gens, de les inciter à développer leur créativité et à contribuer à l'innovation ou au renouvellement de l'organisation. Un défi de taille à prendre au sérieux.

Une fois la crise économique terminée et le retour à la croissance confirmé, les employés présents et futurs jugeront l'entreprise selon ses actions et sa communication durant la crise. Pour l'instant, le contexte économique limite la mobilité des employés. Cependant, lorsque la mobilité sera rétablie, les employeurs démontrant une bonne feuille de route durant la crise retiendront et attireront plus facilement des ressources de qualité.

Quelques statistiques intéressantes...

- Les employés de bureaux passent 25 % de leur temps à envoyer et à recevoir des courriels dans une journée (Radicati Group). Selon le sondage réalisé en décembre 2008, les répondants envoient en moyenne 38 courriels et en reçoivent 102, dont 17 % contiennent un fichier attaché.
- Le travailleur américain moyen perd 2 heures par jour au travail. L'internet est la principale source de perte de temps selon les Américains interrogés (44,7 %) selon *salary.com*. Socialiser avec les collègues de travail (23,4 %) est parmi les raisons les plus évoquées pour perdre du temps au travail. Pourquoi autant de perte de temps? Parce qu'il n'y a pas assez de travail à faire (33,2 %) et parce que les travailleurs ont le sentiment d'être sous-payés (23,4 %).

Les 7 « gaffes » capitales de la communication

Inspiré de :

- « *Communiquer pour soutenir la mobilisation de vos employés* », Anne Boucher et Daniel Drolet, *Effectif*, vol. 10 numéro 4, sept/oct 2007
- « *Mobilisation des employés : stratégies à haut rendement* », Lee Herrin, BC Statistics

1. Ne pas communiquer (ou du moins peu explicitement) les raisons des changements organisationnels

Dans le balisage SECOR 2006-2008, on constate une corrélation très élevée entre la question 17 (« La haute direction exprime clairement les raisons des changements dans mon entreprise ») et la mobilisation. C'est prouvé : la transparence aide les employés à comprendre la situation et à savoir ce qu'on attend d'eux.

En période de changement notamment (crise économique, réduction d'effectif, modification de la stratégie de service à la clientèle, croissance accélérée de l'entreprise, etc.) les communications internes sont primordiales.

La communication des changements doit « cascader » à travers l'organisation : en tant que membre de la direction, songez donc à communiquer clairement les raisons des changements aux gestionnaires... qui vous aideront à faire passer le message et à favoriser l'adoption du changement, si vous leur demandez clairement de le faire et les y aidez.

2. Laisser dans le flou artistique les nouveaux employés

Toujours orienter les nouveaux venus... en leur fournissant, par exemple, un document qui contient une description générale de votre entreprise, les normes, politiques, etc. Ce guide sera une source de référence utile et leur permettra de savoir de quelle manière ils peuvent le mieux aider votre entreprise.

- « *Sans mobilisation, point de salut!* », par Florent Francoeur, publié sur le site de l'ordre des CRHA et CRIA du Québec
- « *Créer des outils de communication interne efficaces* », publié sur le site internet de la BDC

3. Communiquer TOUT, d'un seul coup, une fois par an

Une fois pour toutes, qu'on se le dise : le « discours annuel du président » est INDIGESTE et INNEFICACE. Pour communiquer efficacement, mieux vaut en donner peu, mais très souvent!

4. Mentir ou maquiller l'information

La franchise et la transparence sont de rigueur. En règle générale, les employés devraient être informés des changements avant que les informations ne soient transmises par les médias.

Soyez honnête avec vos employés à propos de la situation de votre entreprise et indiquez-leur clairement ce qu'ils doivent faire, leur feuille de route. Les communications doivent être brèves, mais fournir suffisamment d'information pour que le personnel puisse agir. Ne cachez pas l'information; cela peut leur causer de l'anxiété, créer un conflit ou miner la confiance en l'avenir... et la mobilisation.

5. Grignoter dans le budget communication

Malgré cette période propice aux compressions budgétaires, consacrez les ressources nécessaires à la communication des changements. Le retour sur investissement en vaut la chandelle!

6. Ne pas prévoir les urgences

En cas d'urgence, il peut s'avérer utile de se doter d'un outil de communication destiné à fournir de l'information sur les priorités clés.

Par exemple, pour une PME, une conférence téléphonique si les employés sont dispersés, ou une « ligne info employés » pour une plus grosse entreprise.

7. Oublier de communiquer vision, mission et buts

Ces trois choses sont primordiales. Encore plus si vous faites partie de la haute direction. Si vous ne communiquez pas clairement la vision de l'organisation, qui le fera?

Les gens sont satisfaits et ont confiance en leur organisation quand ils estiment qu'elle est bien dirigée et suit le bon cap. D'où l'importance que les hauts dirigeants aient eux-mêmes une vision parfaitement claire et qu'ils la communiquent, directement et indirectement, de façon cohérente!

Pourquoi se préoccuper de la communication interne?

La mission de la communication interne est de participer au bon fonctionnement de l'entreprise et de répondre à l'urgence, en favorisant la cohérence, l'unité, des relations sociales harmonieuses, la cohésion et la pluralité, et une culture commune.

À plus long terme, la mission innovante de la communication interne est de promouvoir la prise de risque, l'imagination, l'invention et la singularité, en vue de favoriser le développement de l'entreprise et de mieux gérer l'urgence.

Trois volets à la communication interne pour un dialogue collaboratif

Communication descendante (Top down)	Communication ascendante (Bottom-up)	Communication latérale
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Communication planifiée et pyramidale visant à créer de la cohésion autour des choix de management, à diffuser de l'information sur les orientations, projets, changements, objectifs, attentes et à maintenir l'alignement ▪ <u>Émetteur</u> : Ligne hiérarchique ou service de communication en soutien aux <i>hiérarchiques</i> ▪ <u>Récepteur</u> : Membres du personnel ▪ <u>Moyens</u> : Réunion, courriel, babillard, intranet, journal d'entreprise, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Communication structurée visant à prendre le pouls du personnel. Permet de vérifier et de détecter d'éventuelles anomalies en matière de communication interne ▪ <u>Émetteur</u> : Personnel ▪ <u>Récepteur</u> : Ligne hiérarchique ▪ <u>Moyens</u> : Boîtes à idées, sondages, groupes de discussion, comité patronal-syndical, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Communication établie de façon structurée ou non, de manière à intégrer à la prise de décision, et surtout à l'action, l'ensemble des acteurs concernés. Le tissage de liens permet d'éviter de faire remonter tout problème, afin de gagner du temps, de l'efficacité. Synonyme de «synergie», «efficacité» et «concertation» ▪ <u>Émetteur/récepteur</u> : Personnes impliquées dans la réalisation d'objectifs communs ▪ <u>Moyens</u> : Réunions, échanges informels, courriels

Quelques principes directeurs d'une communication interne efficace :

1. La variété des moyens de communication est importante pour susciter l'intérêt et maximiser l'absorption d'information
 - Oser l'originalité pour supporter les messages importants
 - Les communications écrites sont efficaces lorsqu'elles sont peu nombreuses, bien ciblées et faciles à lire
2. L'aspect visuel et graphique n'est pas à négliger, au contraire!
3. Le moyen de communication doit s'ajuster en fonction de la cible visée
4. Les gestionnaires sont eux aussi des véhicules d'information
 - Maximiser l'information transmise aux gestionnaires et insister sur leur rôle dans la communication
 - Diminuer l'information écrite transmise à l'ensemble des employés
 - Encourager la communication « face à face » (présentations, Q&A, etc.)
5. Favoriser une information en « poupées russes »
 - Tout ne s'adresse pas à tout le monde
 - Si l'information doit être cohérente, elle peut varier en détail et en fréquence pour s'adapter à chaque cible
6. La communication latérale doit venir renforcer la communication descendante et enrichir l'argumentaire
7. La communication ascendante est puissante si :
 - des actions concrètes sont posées suite aux suggestions
 - on utilise des moyens variés pour maintenir son dynamisme.
8. Dans les communications orales, l'émetteur n'est jamais neutre :
 - lui laisser une certaine latitude dans ses messages
 - être crédible par rapport à son auditoire et au message à véhiculer

ZOOM sur la mobilisation dans le monde : La mobilisation... au Mexique

Inspiré du « *Gallup Management Journal* », Jennifer Robison et de Towers Perrin, *Workforce study*

D'un extrême à l'autre : nous parlions, dans l'édition du mois de janvier, du Japon, qui possède l'un des niveaux les plus bas en termes de mobilisation... Le Mexique, à l'inverse, bénéficie d'un niveau de mobilisation des employés particulièrement élevé. Selon l'étude mondiale réalisée par Towers Perrin, 40 % des employés au Mexique peuvent être considérés comme totalement engagés dans leur travail, en étant prêt à fournir des efforts supérieurs pour contribuer à la réussite de leur entreprise. Les pays asiatiques, dont le Japon, sont à moins de 10 %. Pour les employés mexicains, la confiance en l'avenir de leur entreprise, et plus largement du pays, est un facteur clé de mobilisation.

Ce niveau de mobilisation élevé peut certainement aussi s'expliquer par les efforts importants réalisés par les entreprises et par les États pour développer l'engagement des employés. Par exemple, l'État de Puebla au Mexique a lancé, conjointement avec l'Institut Gallup, un projet pour développer la compétitivité des petites et moyennes entreprises, en utilisant les meilleures pratiques de management disponibles. Le plan s'appuie sur le développement d'une vision partagée et d'un leadership centré sur les forces de chacun, mais aussi sur l'augmentation du niveau d'engagement des employés. Après une étude approfondie des entreprises de l'État, des formations ont été données, laissant ensuite la possibilité à chaque entreprise d'adapter la mise en œuvre à sa propre culture. Les résultats ont été conséquents avec notamment des baisses des taux de roulement qui, pour certaines entreprises, ont été réduits de moitié. Alors, la prochaine fois que vous irez au Mexique, évitez Cancun et allez plutôt découvrir les bonnes pratiques de mobilisation dans l'État de Puebla!

La boîte à outils du parfait communicateur

Voici quelques moyens de communication très concrets qui ont fait leurs preuves...

<p>Le bulletin d'entreprise</p>	<p>En format papier ou électronique, c'est un moyen idéal pour communiquer l'information en continu.</p> <p>Suggestions :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ inclure les témoignages de vos clients (et ainsi augmenter votre indice de « compréhension du marché » lors de votre prochaine mesure IME), ▪ parler des bons coups de vos employés (pour augmenter votre indice « reconnaissance »), ▪ l'utiliser sur une base régulière pour annoncer les nouvelles, les événements et la stratégie de votre entreprise (et augmenter votre indice « orientation stratégique »), ▪ assurez-vous également que les rédacteurs soient issus de tous les paliers hiérarchiques, ceci afin que son contenu représente la voix démocratique de l'ensemble des employés.
<p>Le site intranet</p>	<p>L'intranet permet une mise à jour régulière de l'information. La réalisation d'un site intranet est un outil plus coûteux, et davantage indiqué pour les entreprises de plus de 30 employés qui possèdent plus d'un site géographique.</p> <p>Par ailleurs, il ne faut pas perdre de vue que l'intranet est un outil de communication passif (il faut cliquer – et donc éprouver un besoin – pour y accéder) et ne remplace pas les bulletins électroniques ou les courriels.</p>

Les réunions en groupes restreints	Sans contredit, la communication face-à-face est la méthode la plus efficace pour atteindre les employés. Les rencontres en petits groupes favorisent la création de liens plus étroits. De façon générale, les employés s'y sentent plus à l'aise pour exprimer leurs commentaires/idées. Suggestion : établissez un ordre du jour précis... mais laissez du temps aux participants pour aborder des questions ad hoc au cours de ces réunions.
La boîte à suggestions	Elle permet aux employés d'exprimer en toute confidentialité leurs préoccupations. Conseil : faire un suivi des suggestions sur une base régulière, sinon la boîte va rapidement devenir vide!
Les affiches	Excellent moyen de communication interne, elles peuvent être placées dans des endroits très fréquentés (machine à café, salles de réunion, etc.) et sont particulièrement utiles si vous désirez créer un impact, faire une annonce de valeur, communiquer un point précis (exemple : communiquer le taux de réponse d'un sondage IME).
La politique de la porte ouverte	L'image parle d'elle-même... un questionnaire disponible et transparent vaut mille pratiques mobilisatrices. Attention toutefois, la porte ouverte est aussi dans sa tête, rien de pire que de laisser la porte ouverte et son esprit fermé!
Les événements	Les événements permettent aux employés d'échanger et de créer des liens professionnels et personnels (exemple : soirées de Noël, cinq à sept, etc.) et même parfois de souligner les bons coups réalisés (exemple : gala de reconnaissance, etc.).

**La rumeur :
 dangeureusement
 nécessaire**

Source : travaux de Frank McAndrew, Know College et Axel Gryspeerdt, professeur de communication à l'Université Catholique de Louvain et auteur de *La galaxie des rumeurs*, éd. E.V.O., Bruxelles, 1991

On peut difficilement parler de communication interne sans évoquer son meilleur média : la rumeur.

Bruit de couloir! La rumeur est indispensable à votre entreprise, car c'est une forme innée de régulation sociale. Mieux vaut donc vivre avec. La rumeur prend la forme de bruits de couloir qu'on a souvent du mal à définir conceptuellement. Des chercheurs se sont aventurés à définir le bruit de couloir comme « une pratique où on parle de personnes qui ne sont pas présentes et qui se déroule dans une atmosphère informelle et divertissante. ». Robin Durbar (Université de Liverpool) est le premier à avoir posé que les potins et bruits de couloir sont des mécanismes qui créent des liens dans un groupe social, et que ce serait l'équivalent de... l'épouillage mutuel qu'on pratique chez les singes. La rumeur partagée est une marque de confiance et ne pas être au courant est perçu comme un signe d'exclusion, mais le potin peut aussi avoir un côté malsain malgré son utilité sociale. C'est souvent une stratégie utilisée par des individus pour promouvoir leur propre réputation ou intérêt et ce, aux dépens d'autrui.

Pourquoi la rumeur touche souvent les gestionnaires ou les cadres supérieurs? C'est parce que spontanément nous sommes plus intéressés par les informations négatives ou les scandales touchant les personnes de statut supérieur ou qu'on perçoit comme rival, car on y voit une manière de retourner l'ordre social.

Rumeurs... Il existe de plus en plus, selon l'auteur Axel Gryspeerdt, une écriture *rumorale* qui touche tant la communication externe qu'interne. Elle a 4 caractéristiques :

1. Masquage : absence de sources identifiées, formules floues et impersonnelles (on nous dit que..., on apprend que...).
2. Incertitude et connivence : peu d'affirmations, emploi fréquent du conditionnel, de

modulateurs (il se peut que... on dirait que... peut-être que...), tout en ayant en ton de connivence (voici une information que nous vous livrons en toute transparence...).

3. Antériorité : on se réfère à des détails nombreux, voire excessifs, à des précédents pour justifier l'information floue (Déjà, il y a quelques années, une affaire importante nous avait révélé que...).
4. Ouverture : le propos est laissé incomplet et flou pour que le lecteur ou l'auditeur puisse faire ses propres conclusions (on vous laisse imaginer les terribles conséquences... gageons que l'avenir sera rempli de surprises..).

Pourquoi cette forme de communication se développe-t-elle? C'est pour trancher parmi la grande concurrence dans le monde des médias. Dans la vie quotidienne, c'est parce que la rumeur permet de recueillir des informations et de susciter des discussions, sans nécessaire volonté de diffuser une information. Un exemple? Il paraît qu'il va y avoir des mises à pied? La personne ne cherche pas à partir une rumeur, mais à savoir si elle va perdre son poste et si d'autres personnes ont peur.

Pourquoi les gens se satisfont-ils de la communication *rumorale*? Les récepteurs n'ont ni le temps, ni l'envie, ni les moyens de vérifier les informations.

Comment réagir face à une rumeur hostile? La pire stratégie est celle du démenti, car les gens informés y voient une confirmation du bien-fondé de la rumeur et les démentis apportent la rumeur sur la place publique. Ce sont les actes qui contrent les rumeurs pas les mots. La rumeur tire sa force de sa simplicité et de sa cohérence interne. Si une entreprise est confrontée à une rumeur (infondée) de mauvaise santé et de mise à pied, la meilleure contre-rumeur reste l'embauche!

Crise et gestion des ressources humaines : revenir aux fondamentaux

Inspiré de Jean-Marie Peretti, *Recherches & Prospectives*, janvier 2009

La crise actuelle invite la fonction RH à réfléchir à ses responsabilités et aux leçons à en tirer. Elle invite aussi à revenir aux valeurs fondamentales de la fonction : le développement et la mobilisation de tous les talents en ligne avec les objectifs de l'organisation.

L'auteur, Jean-Marie Peretti, professeur à l'ESSEC, tente de répondre à deux questions :

- Quelles pratiques RH ont pu contribuer, dans une certaine mesure, aux événements actuels?
- Quelles politiques et pratiques la fonction RH doit développer pour jouer pleinement son rôle dans la sortie de crise?

À la première question, l'auteur répond en pointant du doigt les dispositifs de rémunération proposant une part variable très élevée, mais ne prenant en considération qu'un résultat mesuré à court terme, et omettant d'intégrer la pérennité de ce résultat et les risques pris pour l'atteindre. Le niveau atteint par les rémunérations des dirigeants et leur déconnexion avec la performance durable de l'entreprise est également remis en cause.

En réponse à la deuxième question, l'auteur nous invite à reconsidérer la gestion des talents avec un développement des ressources humaines moins centré sur une minorité de potentiels, mais qui viserait plutôt à rendre tous les salariés talentueux. L'accent sur les hauts potentiels aurait une double conséquence : 1) générer des comportements opportunistes non alignés sur les objectifs de l'entreprise et 2) démotiver les autres. L'intégration de facteurs de responsabilité sociale et de développement durable dans les critères de performance est une autre voie suggérée pour éviter qu'une crise telle que celle que nous connaissons ne se reproduise.