



EMPLOYÉS IMPLIQUÉS, COLLABORATEURS AUX RÉSULTATS

Il y a quelques années, une chanson intitulée « *Take this job and Shove it* » a atteint brièvement le sommet des palmarès musicaux. C'était une plainte au sujet d'une usine où « le contremaître était un sale type et le patron était un idiot ». Les lieux de travail où on tolère de telles conditions sont voués à l'extinction, et ce, en raison des nouveaux impératifs : des employés dévoués et impliqués sont essentiels pour rencontrer les objectifs corporatifs et sont tout aussi importants que les autres facteurs dans la production de résultats.

Donna Brazelton, une associée du Groupe Osborne de Toronto, dit que le Saint-Graal, que recherchent la plupart des entreprises, c'est « des employés impliqués ». De nos jours, les ressources humaines, affirme Brazelton, constituent une partie de l'équipe de direction et elles s'assurent que le capital des ressources humaines est utilisé pour aider l'entreprise à réaliser ses plans d'affaires globaux. « Les ressources humaines représentent habituellement la plus grande partie du budget d'une compagnie. Les professionnels de ce secteur doivent donc comprendre la mission, la vision et la stratégie de l'entreprise et doivent les appuyer par la meilleure utilisation des ressources humaines. »

Il est clair qu'une des fonctions des ressources humaines est de fournir des stratégies de planification pour le recrutement, la formation et le maintien du personnel, combinées à la vision d'accroître la productivité de l'entreprise. La productivité est la principale composante de la rentabilité et des employés impliqués se sont toujours avérés être les plus productifs.

Des employés impliqués comprennent ce que la compagnie essaie de faire et le rôle qu'ils doivent y jouer. « Les compagnies qui gardent les employés à jour quant aux objectifs de la compagnie et qui les impliquent dans l'établissement des actions pour aider à accomplir ces objectifs, leur donnent du pouvoir et en récoltent les bénéfices », dit Brazelton. Elle utilise comme exemple une compagnie fournissant des services directement aux clients : « Si les employés sont limités par des règles sur ce qu'ils peuvent faire et dire, il n'y a pas de motivation à résoudre des problèmes. Le client est frustré parce que personne ne semble être en mesure d'arranger les choses et l'employé est frustré parce que les règles rigides le fait se sentir impuissant ».

Des clients et des employés frustrés constituent un mélange mortel pour une entreprise, un mélange que même un leadership éclairé des ressources humaines ne peut éviter. Brazelton affirme : « Les politiques en milieu de travail qui encouragent les employés à utiliser leur jugement, qui permettent une certaine flexibilité au niveau des heures de travail et qui laissent place au développement des habiletés, sont toutes des manières de créer une fidélité et de conserver les bons employés ».

LE MOT DU PRÉSIDENT, par DONALD O. WOOD

La fonction des ressources humaines a grandement évolué au cours des dernières décennies. À l'époque, les professionnels des RH se concentraient sur les bénéfices et la paye, gardaient les dossiers des employés à jour et donnaient des conseils en matière de mesures disciplinaires et de méthodes de résiliation. De nos jours, ils sont une partie intégrante de l'équipe de haute direction.

Les employés veulent maintenant plus qu'un chèque de paye. Bien que la compensation demeure une importante préoccupation des employés, ce n'est pas le seul critère sur lequel ils se penchent lorsqu'ils doivent décider de se joindre, de rester ou de quitter une compagnie. Tout indique que si un employé reçoit un salaire équitable pour son poste, la rémunération laisse rapidement place à des questions comme l'équilibre travail/vie personnelle, l'implication dans la prise de décision et la relation avec son directeur en tant que facteurs affectant son attitude et sa performance.

Dans leur livre « *Values Shift : The New Work Ethic and What it Means for Business* », Izzo et Withers ont découvert que le roulement du personnel tombe de 50 % lorsqu'on offre aux employés des bénéfices tels que des subsides de service de garde, des programmes aux aînés et des horaires flexibles. Ils ont aussi découvert que la productivité augmente de près de 20 % lorsque les entreprises mettent en place des programmes visant à balancer vie et travail. Ils ont remarqué que les employés quittent les directeurs et non les compagnies.

Ces faits ont des implications énormes sur les résultats des entreprises. Ce sont les professionnels en ressources humaines qui sont consultés par les cadres supérieurs pour établir des programmes et des politiques afin de s'assurer que la compagnie ait le capital humain nécessaire pour réussir. Le recrutement, le maintien, la formation et le développement, combinés à des politiques progressives fournissant aux employés des horaires flexibles et un équilibre entre la vie personnelle et le travail, sont ce sur quoi se concentrent les professionnels en RH. Dans les milieux de travail actuels, ils sont une composante primordiale de l'équipe de gestion.

LE RÔLE DES RH VARIE DANS LES COMPAGNIES SELON LEUR TYPE ET LEUR TAILLE

Trevor Axworthy, un associé Osborne du bureau de Calgary, croit que la taille d'une compagnie a un impact sur le rôle que jouent les professionnels en ressources humaines. « Les petites compagnies ne considèrent habituellement pas les RH comme une composante stratégique de leurs opérations. Il n'est pas rare pour les petites unités de considérer les RH comme un coût associé au fait de faire des affaires, bien que cela change, surtout ici dans l'Ouest canadien où il y a un manque flagrant de travailleurs. »

Axworthy affirme que le manque de main-d'œuvre amène à repenser les stratégies en RH quant à leur impact sur les résultats nets. En guise d'exemple, il raconte que récemment à Calgary une célèbre franchise de restauration rapide faisait de la publicité afin d'attirer de nouvelles recrues : « Une à deux journées plus tard, une franchise locale fut fermée pendant deux jours, car elle n'avait pas de personnel. Perdre deux jours de ventes a un impact important sur les résultats nets d'un petit restaurant de restauration rapide », affirme Axworthy et il démontre que même dans une unité aussi petite qu'une franchise locale, les politiques de RH qui attirent et conservent le bon personnel sont cruciales.

Axworthy affirme que : « Le Groupe Osborne occupe la place idéale pour aider les entreprises à combler les lacunes lorsqu'il y a un manque de personnel, puisqu'il donne à la compagnie le luxe d'attendre et de trouver la combinaison de talents et d'approches qui concorde le mieux avec leur culture organisationnelle. Lorsque l'économie est sur une lancée, comme c'est le cas dans l'Ouest canadien en ce moment, être en mesure de trouver immédiatement le talent dont elles ont besoin peut procurer aux compagnies un avantage sur la concurrence ».

Axworthy remarque que les grandes entreprises sont beaucoup plus avancées et sophistiquées sur le plan de leur utilisation des outils en RH : « Il y a donc beaucoup de travail d'enquête, beaucoup de travail en ressources humaines en terme d'enquêtes sur les comportements, mesurant les politiques corporatives et leur impact sur le recrutement et le maintien des employés, appuyant les bons programmes de formation. Les grandes entreprises intègrent donc les RH dans la structure corporative totale. Le résultat ? Lorsqu'elles travaillent sur un objectif d'affaires, les RH sont presque toujours à la table, représentant une des principales mesures afin de rencontrer les objectifs corporatifs ».

Les petites entreprises, qui n'ont pas encore fait le saut, doivent regarder les RH plus stratégiquement et il souligne que : « C'est souvent un secteur où le modèle Osborne fonctionne. Les petites entreprises n'ont souvent pas besoin d'un professionnel en RH à temps plein, mais elles peuvent faire venir quelqu'un pour mettre les choses en place et demander ensuite à cette personne de venir périodiquement effectuer des changements à valeur ajoutée au système de RH de la compagnie. C'est dans ce contexte que la gestion fractionnelle fonctionne bien, soit lorsque les spécialistes en gestion sont disponibles quelques jours par semaine ou par mois ». « Osborne fait cela avec beaucoup de succès », affirme Axworthy.

« Au sein des firmes syndiquées, les conditions de travail et le contrat sont très clairs donc vous devez vous assurer que le contrat est suivi par la compagnie et vous assurer ensuite que l'environnement permet de résoudre facilement les problèmes. Les RH et l'opérationnel, travaillant ensemble, sont vraiment ceux qui dictent la voie vers des relations de travail positives avec le syndicat. »

Axworthy mentionne que les relations humaines dans un cadre syndiqué présentent un ensemble différent de défis. « Les employés ont des droits protégés, accordés par le contrat, il faut donc plus de temps et d'efforts des RH et des hauts dirigeants. Les RH ne peuvent changer les comportements, mais ils peuvent éduquer les leaders afin de démontrer comment leurs actions peuvent engendrer le succès ou causer des difficultés. Selon la vision d'Axworthy sur le secteur public : « Le degré de sécurité d'emploi qu'ont les employés présente ses propres défis en terme d'engagement et de motivation des employés. Pour éviter les griefs, l'arbitrage ou les négociations qui s'éternisent, vous devez avoir une approche proactive ». Il ajoute que : « Les fonctionnaires sont principalement des travailleurs du savoir qui travaillent à l'amélioration de la société. Le Groupe Osborne constitue une ressource pouvant aider vis-à-vis les défis de transition ainsi qu'en tant qu'innovateurs ou évaluateurs externes lorsque les gouvernements essaient de répondre aux besoins au sein d'un environnement budgétaire difficile ».

Regardons maintenant une utilisation différente des professionnels en RH, soit celle dans les entreprises familiales. « Le plan de relève est habituellement une partie importante du focus des RH dans les entreprises familiales. Le reste est passablement similaire. Le domaine qui peut présenter plus de risques aux propriétaires uniques ou aux entreprises familiales est ce qui concerne les normes d'emploi, la loi sur la discrimination et les questions de vie privée. Beaucoup de choses peuvent vous mettre rapidement dans l'eau chaude si vous ignorez ce que vous devez faire et ce que disent les lois », avertit Axworthy.

« Les entreprises familiales peuvent ne pas être aussi averties quant à ces risques, il pourrait donc être sage de leur part de s'assurer qu'elles obtiennent au moins des conseils sur ce que sont les exigences, car de nos jours, en cour, "Je ne le savais pas" n'est pas une défense. »

LE TEST GALLUP Q12

Il existe de nombreuses façons de mesurer les opinions des employés. Les compagnies peuvent utiliser des groupes de discussion, des sondages ou enquêtes auprès des employés à la grandeur de la compagnie, elles peuvent choisir au hasard des employés et organiser un dîner avec le PDG ou les cadres supérieurs sur une base régulière et elles peuvent mettre en place des boîtes à suggestions et des lignes d'assistance.

Toutes ces approches ont des avantages, mais les sondages à la grandeur de la compagnie semblent avoir la palme lorsqu'il s'agit de découvrir ce que les employés pensent de leur travail, la façon dont ils sont traités et les opportunités qu'ils croient avoir dans la compagnie.

La firme Gallup a mis sur pied, il y a quelques années, ce qui est devenu une norme dans l'industrie, soit 12 questions ou affirmations qui sondent le degré d'implication ou d'engagement des employés dans leur travail. Le procédé est connu sous le nom de Q12. La liste des 12 affirmations se trouve plus bas. On demande aux employés de classer chaque affirmation sur une échelle de 1 à 5, 1 signifiant qu'ils sont en total désaccord avec l'affirmation et 5 signifiant qu'ils sont en total accord avec l'affirmation.

1. Je sais ce à quoi on s'attend de moi au travail.
2. Je dispose du matériel et de l'équipement dont j'ai besoin pour bien faire mon travail.
3. Au travail, j'ai la possibilité de faire chaque jour ce dans quoi j'excelle.
4. Au cours des sept derniers jours, j'ai reçu de la reconnaissance ou des éloges pour mon bon travail.
5. Mon superviseur, ou quelqu'un au travail, semble se soucier de moi en tant que personne.
6. Il y a quelqu'un au travail qui encourage mon développement.
7. Au travail, mes opinions semblent compter.
8. La mission ou le but visé par ma compagnie fait en sorte que je sens que mon travail est important.
9. Mes associés (confrères et consœurs) sont dévoués à faire un travail de qualité.
10. Un de mes meilleurs amis est au travail.
11. Au cours des six derniers mois, quelqu'un au travail m'a parlé de mon progrès.
12. Au cours de la dernière année, j'ai eu la chance, au travail, d'apprendre et de grandir.

Le Groupe Osborne

LE RÔLE DES RESPONSABLES OPÉRATIONNELS VERSUS LES PROFESSIONNELS EN RH

Ron Newnham, un associé Osborne de Montréal, affirme que : « les professionnels en RH qui réussissent abandonnent plusieurs de leurs rôles traditionnels », donnant aux autres le pouvoir de prendre des tâches alors que le rôle des RH devient davantage celui de collaborateur stratégique au niveau des résultats nets de la compagnie.

« Il existe une toute nouvelle dynamique pour les RH lorsque "l'abandon" se produit », dit Newnham. « Le responsable opérationnel doit, autant que possible, être l'individu qui a les outils nécessaires pour s'assurer que les relations avec les employés soient ce qu'elles devraient être. Selon moi, le rôle du professionnel en RH est de travailler de près avec les responsables opérationnels afin de créer un environnement où le responsable opérationnel est capable de fonctionner de cette manière. Lorsque cela se produit, un changement positif peut se produire. »

Le professionnel en RH devient un partenaire d'affaires stratégique qui contribue aux résultats nets. Cela se réalise en développant une culture dans laquelle l'entreprise peut rapidement s'adapter au changement en devenant une championne des initiatives liées à la direction stratégique de l'entreprise, devenant ainsi des agents du changement et garantissant que le changement soit mis en place en impliquant dans le processus, autant que possible, les gens à différents niveaux dans l'entreprise. « Les rôles des responsables opérationnels et du personnel des RH ont changé, affirme Newnham, au grand bénéfice de tous. »

NETS DE LA COMPAGNIE

Lorsque des discussions sur le capital humain surviennent, l'une des principales contributions des professionnels en RH au niveau des résultats nets, se réalise par leur capacité à faire une excellente analyse du poste ou du travail à accomplir.

Selon Fred McGregor, un associé Osborne du bureau de Montréal :
« L'analyse de poste se penche sur le niveau le plus élémentaire possible afin de déterminer en quoi consiste le travail ». « Cela requiert de bonnes compétences en RH, car si la compagnie ne comprend pas ce qui est fait dans un travail quelconque et ce qui doit être fait, alors une description de tâche adéquate ne peut pas vraiment être écrite. Vous ne pouvez recruter des gens à moins que vous ne puissiez dire : voici en quoi consiste le travail, voici ce que vous ferez, voici vos responsabilités et voici comment l'emploi s'intègre à la compagnie. »

McGregor ajoute que la compagnie a besoin d'informations afin de baser un jugement sur le salaire de chaque poste. Cela implique une analyse des compétences, des comportements et des attitudes requis pour cet emploi, une définition du comportement adéquat pour cet emploi et d'établir où dans l'entreprise s'intègre l'emploi en termes de responsabilités, de relations employés/employeur, d'impact ou de dépendance sur d'autres postes et l'importance pour l'entreprise que le travail soit bien fait. « Il sera difficile de vanter l'emploi à des candidats honorables si la compagnie n'a pas une bonne compréhension de tous les aspects de l'emploi », affirme McGregor.

« Si vous faites l'analyse de manière précise et complète, et ce, dès le début, le processus de conception des tâches vous permettra d'établir les questions devant être posées et quelles sont les réponses. Cela vous amènera aussi à déterminer qui sont les autres membres de la compagnie qui font un travail connexe et à établir si une analyse de leurs tâches démontre que leur production va dans le même sens que ce que la nouvelle position exigera », dit McGregor.

« Avant que la prochaine étape puisse être faite, vous vous impliquez à déterminer un flux de travaux acceptable et à comprendre l'étendue de certaines tâches. Vous examinez et évaluez aussi les normes de qualité, le moment choisi, le soutien requis (si nécessaire) pour ce poste et autres questions connexes. L'analyse de poste est un procédé vraiment fondamental, mais il doit être fait par des gens ayant l'expertise pour bien le faire et les professionnels en RH devraient être et sont presque toujours "cette personne" », dit McGregor.

BIENVENUE AUX NOUVEAUX ASSOCIÉS

Vancouver
Roel Coert – Technologie de l'information

Calgary
Ed Fyfe – Opérations

Toronto
Michael Barnhart – Opérations
Bruce Hannah – Ressources humaines

LE BULLETIN OSBORNE est publié trimestriellement par Osborne Management Resources Inc. Toronto, Ontario M2J 4V8

Tous commentaires, questions ou suggestions devraient être envoyés à l'éditeur à : toronto@osborne-group.com.

D'autres articles et anciens numéros du **BULLETIN OSBORNE** sont disponibles sur notre site Internet au www.osborne-group.com.

RESSOURCES ÉCRITES ET EN LIGNE SUR LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Values Shift: The New Work Ethic and What it Means for Business; John B. Izzo et Pam Withers; 2001; National Book Network.
High Performance HR: Leveraging Human resources for Competitive Advantage; David S.W. Weiss, John Wiley and Sons Ltd; 2000.

Awakening Corporate Soul: Four Paths to Unleash the Power of People at Work; Eric Klein et John B. Izzo; 1999; Fairwinds Press.

A Vision For Our Time; Dawen, Fai, Kiat et al; Republic of Singapore Air Force; 2004; disponible sur leur site Internet au www.mindef.gov.sg/imindef/publications/pointer/monographs/mono02.html.

The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization; Peter M. Senge, Art Kleiner, Charlotte Roberts, Richard B. Ross et Bryan J. Smith; 1994; Doubleday Dell Publishing Group.

<http://www.theworldcafe.com/>

<http://www.accel-team.com/motivation/index.html>

http://www.hud.ac.uk/hr/downloads/hr_strategy.pdf

<http://www.careerjournal.com/hrcenter/shrm/features/20040927-shrm.html>

http://www.wponline.com/index.php?option=com_content&task=view&id=12&Itemid=16

LE GROUPE OSBORNE

OFFRE UNIQUE DE DIRIGEANTS ET EXÉCUTIFS PAR INTÉRIM

Colombie-Britannique

Alberta

Ontario

Québec