

Tony Clancy et Arnaud André, partners – Accenture

Entreprises, collaborateurs : le nouveau contrat social

Partout dans le monde, les entreprises mettent tout en œuvre pour retenir leurs meilleurs collaborateurs. Pour gagner cette guerre économique sans merci, les entreprises doivent fourbir de nouvelles armes : des rémunérations attractives, couplées à une meilleure communication, de nombreuses opportunités de développement personnel et une plus grande transparence sur les exigences et les attentes de la société.

Le pire cauchemar pour un chef d'entreprise ? Arriver un matin au bureau et s'apercevoir que ses meilleurs collaborateurs ont tous quitté la société. De quoi avoir des sueurs froides !

Cette crainte, si elle est exagérée, n'en est pas moins justifiée. En effet, depuis quelques années, le taux de rotation des effectifs dans les grands groupes du monde entier n'a cessé d'augmenter et ne montre toujours aucun signe de faiblesse.

Selon les études du Saratoga Institute, en Californie, le taux de départ dans les sociétés américaines a progressé de près de 20 % en cinq ans, pour s'établir aux alentours de 16,5 % en moyenne. En Europe, ce taux s'est accru de 10 % en 1999 pour avoisiner les 14 %. Mais c'est chez les jeunes recrues que la situation est la plus préoccupante, puisqu'elles sont près de 30 % à quitter l'entreprise dans l'année qui suit leur embauche.

Coûteuse financièrement, cette « fuite » des collaborateurs

compétents présente un autre inconvénient : dans la majorité des cas, les éléments de valeur qui abandonnent leur emploi le font pour rejoindre une entreprise concurrente. Et, au vu de l'importance cruciale que revêt le capital humain dans la réussite de l'entreprise, on ne s'étonnera pas que les dirigeants ne dorment pas sur leurs deux oreilles !

Une recette éculée

Mais à la peur s'ajoute la confusion dans le choix des méthodes à mettre en œuvre pour enrayer l'hémorragie. En fait, le problème se fait si pressant dans certains secteurs que les entreprises n'hésitent pas à utiliser des armes complètement émoussées, allant jusqu'à proposer de véritables ponts d'or à leurs collaborateurs pour les empêcher de partir... Et réalisant, un peu tard sans doute, que la fidélité des employés s'achète difficilement.

Alors, quelle est la solution ? Quel est le secret des entreprises qui parviennent, mieux que les autres, à retenir et à motiver leurs collaborateurs les plus précieux ? Il ressort d'une série d'entretiens approfondis menée par notre firme auprès de quelque 500 dirigeants dans une dizaine de secteurs à travers le monde, que pour gagner la partie, les dirigeants doivent repenser leur stratégie de fidélisation, en mettant l'accent sur la communication et la rémunération, les opportunités et les choix de carrière, ainsi que sur les performances et les avantages en nature.

Par ailleurs, notre étude révèle très clairement que la fidélisation des collaborateurs constitue l'une des priorités, sinon LA priorité, des entreprises aujourd'hui. Mais il y a souvent loin de la théorie à la pratique.

Au cœur du problème, la question du facteur humain, qui continue de laisser perplexes la

plupart des cadres et des dirigeants. L'entreprise est en réalité une machinerie très complexe, dont les rouages sont difficiles à comprendre et maîtriser. Contrairement aux systèmes mécaniques, dont les liens de cause à effet sont simples à appréhender (vous freinez, la voiture s'arrête), les sociétés superposent de multiples circuits non linéaires. Il est donc difficile de prévoir la cascade de conséquences que pourra avoir une action sur l'ensemble de l'organisation. Et parce qu'une entreprise – une grande en particulier – doit jongler avec de nombreux paramètres variables, trouver l'origine d'un problème se révèle souvent une véritable gageure.

En effet, il apparaît que les individus, y compris les dirigeants, chargés de conduire le changement au sein de l'entreprise ne peuvent gérer simultanément qu'un petit nombre de variables – dont le comportement humain, qui reste peut-être la plus imprévisible. On peut citer plusieurs exemples d'entreprises freinées dans leur élan par la réaction inattendue de leurs collaborateurs à une offre de départ en retraite anticipée. Si l'intention de ces entreprises était de réduire leurs effectifs en incitant certaines catégories de collaborateurs à quitter l'entreprise, elles ne s'attendaient pas à ce qu'une telle offre suscite – pour diverses raisons personnelles et professionnelles – l'enthousiasme de nombreux cadres hautement qualifiés.

Néanmoins, il ne faut pas en conclure que les entreprises ne sont pas capables de faire face à des situations complexes. En effet, nombreuses sont celles qui, depuis une vingtaine d'années, multiplient les prouesses en démêlant l'écheveau de leur chaîne logistique, par exemple. Toutefois, les logiciels sur

lesquels elles s'appuient aujourd'hui pour optimiser la gestion de la supply chain sont le fruit des efforts déployés depuis plusieurs décennies pour modéliser et évaluer les différents maillons de la chaîne (fabrication, transports et logistique). Or, elles ne disposent à ce jour d'aucun logiciel de ce type pour gérer les performances humaines.

En l'absence d'expérience dans les outils et modèles de gestion des performances humaines, il est difficile pour les dirigeants de comprendre les facteurs qui incitent leurs collaborateurs à quitter l'entreprise ou, au contraire, à y rester. Difficile donc, dans ces conditions, de doser efficacement les différents ingrédients (rémunérations, avantages en nature et programmes de développement personnel et professionnel) susceptibles de faire recette. C'est également ce manque d'expérience qui explique l'incapacité de la plupart des sociétés à évaluer la contribution de chacun aux résultats financiers de l'entreprise.

Eviter le sentiment de frustration

Les cadres dirigeants reconnaissent généralement l'importance du facteur humain et soutiennent ouvertement l'idée de se battre pour retenir les meilleurs éléments. Malheureusement, il ne s'agit souvent que de vœux pieux et rares sont ceux qui joignent le geste à la parole.

Deux tiers des entreprises interrogées dans le cadre de notre étude entendent étendre dans un avenir proche les programmes de développement professionnel à l'attention des collaborateurs en place. Par ailleurs, plus de la moitié d'entre elles placent « la formation et le développement personnel » aux premiers rangs des actions à entreprendre

pour améliorer les performances humaines.

Néanmoins, dans les faits, un quart seulement des entreprises sondées déclarent avoir modifié d'une quelconque façon leurs programmes de développement. Et, loin de s'inscrire dans le cadre de stratégies pensées et cohérentes pour attirer et retenir les collaborateurs, les changements entrepris s'apparentent davantage à des actions correctrices ponctuelles.

Bien sûr, la solution classique consiste à délier les cordons de la bourse, en espérant que l'offre sera suffisamment alléchante pour ne pouvoir être déclinée. En fait, la majorité des entreprises continuent de miser principalement sur les avantages financiers pour fidéliser leurs cadres, tout simplement parce que c'est l'un des rares facteurs qu'elles peuvent réellement maîtriser et directement contrôler.

À côté des primes - mesure d'incitation financière par excellence -, les entreprises privilégient l'augmentation de salaire ou encore l'octroi d'actions ou de stock-options. Les dirigeants semblent donc considérer l'argent comme un facteur de motivation universel et estimer que la concurrence s'exerce uniquement sur ce point. Un raisonnement malheureusement erroné, puisque la plupart des études menées sur la motivation et le comportement des jeunes recrues mettent davantage en avant la formation, le développement de carrière, la nature de l'emploi, l'autonomie professionnelle et l'émulation intellectuelle.

À vrai dire, l'argent ne permet pas d'acheter la fidélité des collaborateurs, mais simplement de gagner du temps. Les dirigeants qui espèrent gagner la bataille en pariant exclusivement sur les avantages pécuniaires risquent,

en induisant une surenchère sans fin des salaires, d'y laisser des plumes et de tomber sur plus fort qu'eux.

Il est néanmoins possible de rompre ce lien de dépendance financière et de mettre en place des programmes plus efficaces de fidélisation des cadres. D'après notre étude, les entreprises qui réussissent à retenir leurs meilleurs éléments, tout en les motivant et en améliorant leurs performances, ont en commun plusieurs points :

- elles misent sur la communication, en instaurant notamment un système de remontée d'informations permanent, pour connaître les desiderata de leurs collaborateurs ;
- elles offrent à toutes les catégories de personnel de multiples opportunités de carrière et de développement personnel ;
- elles mettent en place des systèmes d'évaluation et de gratification, qui tiennent compte des objectifs fixés et des résultats de chacun.

Les relations entre les hommes et l'entreprise étant par nature complexes, déterminer ce qui motive, ou, au contraire, décourage les collaborateurs, relève de la gageure. Un petit nombre d'entreprises font pourtant œuvre de pionnier, en s'appuyant sur de nouveaux outils ou en recyclant d'autres, plus anciens, pour relever le défi.

Ainsi, les responsables dans de nombreux secteurs font déjà appel à divers outils informatiques de modélisation et de simulation pour comprendre les processus comportementaux et d'apprentissage dans les systèmes complexes. Ces outils sont utilisés constamment à travers l'entreprise, notamment pour évaluer les

chances de succès de tel ou tel avantage social ou programme de formation avant son lancement.

Par ailleurs, pour aider leurs collaborateurs à évoluer dans la société et à s'ouvrir de nouvelles opportunités de carrière, de nombreuses entreprises – notamment des grands groupes comme PPG Industries, DuPont, General Electric, Ogilvy & Mather, Sara Lee Bakery, Merck & Company et CNA Financial Corporation – mettent à leur disposition un système de tutorat et d'encadrement. Parce qu'elles créent un sentiment de confiance, de telles initiatives incitent les collaborateurs à poser plus de questions, à faire part de leurs préoccupations et à exprimer leurs revendications. Les responsables peuvent, à leur tour, prendre plus facilement le pouls de leurs équipes.

Toutefois, les entreprises s'aperçoivent que de telles politiques sont de plus en plus difficiles à mettre en œuvre de façon durable. En effet, avec la dispersion géographique croissante des effectifs, les collaborateurs nomades passent généralement autant de temps à l'extérieur qu'au siège de leur entreprise.

De toute évidence, l'établissement d'un contact direct et personnel avec un tuteur se révèle difficile dans de telles circonstances. Chase Capital Partners, fonds de capital-risque basé à New York, a résolu le problème grâce à un outil en ligne développé par Perfom.com, société technologique dont la mission est d'accompagner les entreprises dans la gestion et le développement des ressources humaines. Extrêmement précieux, de tels outils permettent aux collaborateurs de rester en contact avec leur tuteur, quels que soient la distance géographique qui les

sépare et les aléas de leur emploi du temps.

De même, grâce aux nouvelles technologies, la communication, vecteur traditionnel d'implication et d'information des collaborateurs, devient plus facile que jamais. En utilisant la messagerie électronique ou l'intranet de l'entreprise pour maintenir un dialogue permanent avec leurs troupes, les dirigeants peuvent non seulement s'éviter le désagrément d'apprendre brusquement que l'un de leurs collaborateurs les plus fidèles a décidé de quitter l'entreprise, mais également offrir à chacun - où qu'il soit - la possibilité de poser des questions, de faire valoir ses ambitions et de faire part de ses éventuels griefs.

Valoriser les collaborateurs

Nos études et notre expérience montrent que c'est dans les entreprises qui offrent à chacun les moyens d'atteindre l'excellence que l'on trouve les collaborateurs les plus motivés et les plus dévoués. En effet, c'est en leur apportant, à travers toute l'entreprise, sans distinction de fonction ni de poste, de multiples opportunités de développement personnel et professionnel, que les dirigeants permettent à leurs collaborateurs d'accroître leur valeur sur le marché, répondant ainsi à leurs objectifs d'épanouissement personnel.

Notre étude révèle, non sans surprise, que la majorité des dirigeants interrogés offrent à leurs employés la possibilité de participer à l'élaboration de la stratégie globale de l'entreprise. Skandia, prestataire n°1 de services financiers en Suède, par exemple, a créé un centre de réflexion, afin de convier des équipes représentatives des différents profils de salariés (âge, fonction et culture) à donner leur vision de l'avenir de

la société. En s'investissant ainsi, les collaborateurs ont un meilleur aperçu de l'activité dans son ensemble et découvrent l'existence de questions auxquelles ils ne sont pas confrontés au quotidien.

Autre solution : offrir aux collaborateurs, lorsque l'occasion se présente, la possibilité d'occuper différents postes au sein de l'entreprise. Les sociétés Nissan, Cisco Systems, Ford, Microsoft et Toyota Motor Credit Corporation, pour n'en citer que quelques-unes, ont mis en place un dispositif formel afin d'autoriser - et d'inciter - les collaborateurs à changer régulièrement de fonction ou de division, ou encore de postuler aux postes qui se libèrent.

A cette fin, certaines entreprises s'orientent peu à peu vers une nouvelle approche, les collaborateurs (tous niveaux confondus) étant rattachés non plus à un département ou à une fonction, mais à une série de missions limitées dans le temps. Cette stratégie présente un double avantage : les salariés ne sont plus cantonnés à un seul rôle ou à un seul environnement de travail et échappent à la routine qui menace plus ou moins tout emploi – et incite souvent les collaborateurs à s'intéresser aux opportunités offertes à l'extérieur.

Les « bourses aux talents » vont encore un peu plus loin dans cette démarche. Ces plates-formes, qui mettent en relation l'offre (employés, indépendants et consultants) et la demande de compétences (projets et propositions de l'entreprise) promettent aux meilleurs éléments de dénicher des opportunités à la hauteur de leur talent. Autre atout : elles améliorent généralement le moral des troupes, chacun étant assuré d'exercer un meilleur contrôle sur sa carrière.

Aux dires de l'un des cadres d'une société internationale de services financiers, cette « fertilisation croisée » permet de « casser notre vision cloisonnée de l'entreprise et d'éviter que nos collaborateurs ne se lassent de leur travail et ne commencent à regarder ailleurs ».

Compaq et Siemens Business Services, division du géant mondial de l'ingénierie et de l'électronique, ont mis en application ce concept afin, d'une part, de mieux répondre aux attentes des clients (en affectant à chaque projet les personnes les plus compétentes) et, d'autre part, d'offrir à leurs collaborateurs l'occasion de participer à des missions passionnantes. Les sociétés se sont toutes deux appuyées sur une application logicielle en ligne, déployée à l'échelon de l'entreprise, pour créer des « pôles de services virtuels », qui centralisent les données sur les ressources et les compétences disponibles à travers le monde. Malgré la grande mobilité et la forte dispersion géographique de leurs effectifs, les responsables peuvent ainsi, à tout instant, avoir une vision globale du planning de chacun, et, partant, constituer efficacement leurs équipes pour les projets à venir.

Les entreprises qui parviennent le mieux à retenir leurs collaborateurs sont également celles qui mettent à leur disposition tous les outils et formations nécessaires à l'exercice de leurs fonctions. Toutefois, la technologie (notamment la simulation) s'impose peu à peu comme le principal vecteur de formation et de responsabilisation des salariés.

BellSouth, par exemple, a recours à la simulation d'appels (sessions de 16 à 24 heures) pour former ses chargés de clientèle. Cette méthode par l'exemple a le mérite de

capitaliser sur les meilleures pratiques à appliquer et de mettre les participants en situation réelle. Par ailleurs, il s'avère que ces derniers sont plus détendus et réceptifs lorsque l'environnement est « sûr » et les clients « virtuels ».

Siemens, pour sa part, a choisi de conjuguer technologie et simulation pour préparer 10 000 de ses cadres à une expansion majeure de son activité hors des frontières européennes. Pendant 48 heures, les participants sont soumis à des jeux de rôle qui leur permettent d'endosser différentes casquettes (analyste financier, responsable financier et contrôleur de projet). L'objectif : les aider à se familiariser avec les différents aspects de chaque fonction, pour leur permettre d'être ultérieurement en mesure de saisir rapidement toute opportunité commerciale.

Dans un cas comme dans l'autre, l'amélioration de la formation et de la motivation des collaborateurs s'est traduite par une hausse sensible des bénéfices de la société.

Le mécontentement, voire le départ, des collaborateurs s'explique souvent par l'absence de système cohérent d'évaluation et de valorisation des performances.

D'après nos études dans ce domaine, les salariés qui quittent leur entreprise dénoncent généralement le flou entourant les attentes de l'employeur ou de leur supérieur à leur égard, ainsi que l'absence de lien apparent entre les performances et les récompenses. En outre, nos clients indiquent que nombreux sont les collaborateurs qui abandonnent leur emploi parce qu'ils estiment ne pas avoir suffisamment de poids au sein de l'entreprise.

Désireux de résoudre ce problème, les employeurs

commencent à affiner leurs critères d'évaluation et de gratification des effectifs, le but étant non seulement de rendre plus transparent le rôle de chacun, mais également de responsabiliser davantage les collaborateurs à tous les échelons.

On peut citer l'exemple d'une société qui a établi une véritable cartographie des relations entre la stratégie de l'entreprise et le comportement de chaque collaborateur. Le document définit clairement les objectifs financiers et commerciaux essentiels à la réalisation des ambitions de l'entreprise ; le rôle dévolu à chacun pour atteindre ces objectifs ; les critères qui seront retenus pour évaluer le comportement de chaque collaborateur ; et une série d'indicateurs clés de performance pour chaque poste.

Une architecture informatique de pointe est utilisée pour la collecte et l'organisation des données sur les résultats opérationnels et individuels, tandis qu'un portail web personnalisé permet à chacun d'avoir un aperçu en temps réel de ses performances à l'aune des objectifs fixés.

Une telle rigueur dans la mesure des performances permet de mieux attirer l'attention de l'ensemble des salariés sur la stratégie globale de l'entreprise. Elle permet également à chacun de disposer d'orientations claires, ainsi que d'un outil d'évaluation simple et convivial. En outre, grâce à cette cartographie des relations de cause à effet, les collaborateurs ont une idée

plus précise de leur rôle au sein de l'entreprise et de l'impact direct de leur activité sur ses résultats.

La société s'appuie sur ces nouveaux critères pour exiger des collaborateurs des résultats concrets et mesurables, et récompense chacun en conséquence. Toutefois, il est important de noter que ces gratifications n'ont pas un caractère exclusivement financier. Dans le meilleur des cas, les évaluations permettent non seulement de justifier une hausse de salaire ou une prime, mais également de repérer suffisamment tôt les faiblesses de chaque individu afin de l'aider à développer les compétences qui lui font défaut.

Cette approche, qui suppose un retour d'information constant et « à chaud » de la part des collaborateurs, s'éloigne sensiblement du schéma classique d'échange entre l'entreprise et le personnel, qui repose généralement sur un calendrier fixé arbitrairement par la direction des ressources humaines. Une fois encore, les outils en ligne disponibles aujourd'hui favorisent un feedback dynamique et instantané, quelle que soit la distance qui sépare les collaborateurs de leurs responsables.

De grandes ambitions

Nulle entreprise ne peut désormais ignorer l'émergence d'une nouvelle race de collaborateurs, favorisée par l'essor de la nouvelle économie. En réalité, l'employé de demain pourrait ne plus être employé du tout. Intérimaires, contractuels, salariés à temps

partiel, ou encore membres de sociétés partenaires, tous, même s'ils n'appartiennent pas au « noyau dur » de l'entreprise, ne tarderont pas à faire partie intégrante de son réseau de compétences.

Cette mutation fondamentale dans le rôle et la nature même du collaborateur, conjuguée à la diversité de la main-d'œuvre elle-même, doit amener l'entreprise à concevoir de nouveaux systèmes de management et d'encadrement, qui tiendront compte des divers profils des collaborateurs, sans pour autant perdre de vue l'essentiel : fidéliser les meilleurs éléments.

Si la plupart des entreprises savent intuitivement que leur seul véritable atout concurrentiel - le capital humain - est essentiel à leur réussite, elles ignorent généralement comment le préserver. Et, avec l'arrivée sur le marché de collaborateurs toujours plus exigeants, la tâche ne s'annonce pas plus facile à l'avenir.

Pour retenir et motiver leurs meilleurs éléments, les entreprises devront instaurer une communication bilatérale afin d'identifier les véritables priorités de leurs collaborateurs ; offrir des rémunérations attrayantes, tout en créant un environnement de travail propice à l'entretien et à l'essor des compétences ; enfin, fixer à chacun des objectifs précis et le récompenser en conséquence.

La bataille s'annonce rude. Mais elle n'est pas encore terminée.

Pour toute information complémentaire sur cet article ou Accenture, veuillez contacter le département Marketing et Communication : marketing.france@accenture.com

Accenture
55, avenue George V – 75379 Paris Cedex 08 – France

[Date de parution : 2^{ème} trimestre 2001]