

Paul Mayer : De nouveaux investissements dans l'humain dans un contexte de concurrence accrue

Depuis le début de la crise économique à l'automne 2008, de nombreuses entreprises font face à une baisse de la demande pour leurs produits, à une demande de plus de qualité et de services à petits prix et une concurrence plus agressive sur leurs segments de marché.

L'adaptation des modèles économiques, la création de produits et de services offrant une meilleure valeur au client, l'élimination des pertes au sein des chaînes de valeur et la réduction des coûts pour compenser l'érosion de la rentabilité financière ont été les réponses adoptées simultanément par les acteurs de l'industrie.

La lente reprise de la croissance pour les entreprises opérant en Europe observée ces derniers trimestres dans la plupart des pays d'Europe de l'Ouest n'apporte pas encore des investissements dans les biens d'équipement ou dans de la main d'œuvre supplémentaire.

De plus, il est fort probable qu'après 7 longues années de récession économique, les choses ne seront simplement plus gérées comme elles l'étaient avant la crise. Il faut s'attendre à ce que les entreprises continuent à être prudentes dans leurs investissements et à demander beaucoup à leur personnel.

- De nouveaux investissements dans l'humain vont nécessiter un **écosystème plus flexible**.
- Au niveau des entreprises, il faudra que les **investissements dans l'humain** soient marqués par une plus grande différenciation et une plus grande attention à la performance individuelle.
- Les entreprises vont devoir adapter les contrats sociaux hérités du passé et formuler leurs propres stratégies de conservation en se concentrant sur de **nouvelles formes de travail**.

1. Un écosystème plus flexible.

Les entreprises internationales ont de nombreuses options pour la localisation de leurs opérations et pour leurs investissements de capacité à venir. La concurrence est grande ouverte entre les pays pour attirer de nouveaux projets et de nouveaux investissements pour améliorer l'emploi. Les gouvernements et les partenaires sociaux vont devoir trouver de nouveaux arbitrages entre la protection légale des travailleurs et le besoin de recruter et de licencier beaucoup plus facilement et plus rapidement qu'aujourd'hui.

Concernant ce facteur bien connu, les pays d'Europe du Sud, surtout la France, devraient faire évoluer leurs lois sur les licenciements de façon décisive. Certains ont déjà bien progressé, comme l'Italie, mais il reste encore beaucoup à faire. L'idée qu'une entreprise peut légitimement organiser des licenciements pour améliorer sa compétitivité et pas seulement pour la maintenir (comme c'est le cas aujourd'hui) alors qu'il est parfois trop tard devrait enfin prendre le dessus et devenir la nouvelle norme légale.

Techniquement, l'appréciation du nouveau besoin économique de se diriger vers une transformation, une modification ou une annulation de l'emploi devrait être entièrement dans les mains de l'employeur. De ce côté, le juge devrait avoir le pouvoir d'étudier la réalité de l'évolution de l'organisation.

Nous pensons que cette clarification, entre autres changements à apporter aux réglementations des pays d'Europe du Sud, notamment la France, aidera à revenir à la compétitivité et contribuera à améliorer une image et une réputation dépréciées parmi les décideurs du secteur privé.

2. Des investissements compétitifs dans l'humain

De retour dans le monde des entreprises privées, l'attention revient sur la conception de l'organisation (moins large, plus intégrée avec moins de couches de direction), sur la structure de l'emploi, avec une définition plus claire des rôles et des responsabilités

et une évaluation plus stricte de la pondération de l'emploi. En règle générale, une grande part de l'attention est également portée sur les salaires et les pratiques du marché dans ce domaine, avec le souhait d'éviter de payer trop.

Sur ce dernier point, la situation des salariés dont la carrière personnelle et l'historique salarial les place sur un coefficient de comparaison élevé par rapport au marché est moins bien tolérée qu'avant : l'obstruction délibérée des augmentations de salaire basées sur le mérite pendant plusieurs années ou parfois la renégociation des termes du contrat deviennent des pratiques courantes sur le marché.

De même, les départements RH recommencent à investir du temps, de l'argent et de l'énergie dans la gestion de la performance : adoption de systèmes de technologies de l'information plus efficaces, formation des directeurs opérationnels pour définir des objectifs plus sous pression, pratique de classement forcé ou d'étalonnage des scores d'objectifs individuels, révision des systèmes de motivation..., voici quelques-unes des pistes régulièrement utilisées pour améliorer la rémunération au rendement. Les attitudes et les comportements souhaités sont formulés en termes d'exigences de capacité et les éléments du mélange salarial (salaire fixe ou part variable) sont maintenant plus souvent influencés par le besoin de se conformer aux comportements souhaités.

Un domaine dans lequel la différenciation de l'investissement humain prend de l'ampleur est la formation et le développement.

La facilité d'accès autrefois reconnue aux salariés (surtout les cols blancs) concernant les ressources de formation est en profonde transformation.

Premièrement, le développement individuel n'est plus synonyme d'activité de formation : l'expérience sur le terrain, le développement relationnel et les activités de réseau sont tout autant considérés comme des facteurs significatifs de développement que des formations classiques. Ces sources alternatives de développement individuel ont tendance à être systématiquement encouragées et retracées dans les programmes de développement individuel abordés lors des évaluations de performance.

Deuxièmement, les formations en ligne sont maintenant présentées comme le vecteur principal de l'acquisition des compétences, parfois même le seul dans un nombre croissant de domaines : la formation aux langues et aux technologies de l'information mais également des disciplines techniques, soit partiellement en préparation de la formation officielle ou pour la totalité de la formation.

Troisièmement, l'investissement dans une formation impliquant un prestataire externe et les frais de déplacement sont examinés de façon plus minutieuse qu'avant la crise économique. Le « dossier » de chaque inscription (quelle création de valeur pour la somme investie) devient la norme même si avoir une idée précise de la valeur créée reste aussi difficile qu'avant.

Enfin, afin de gérer les capacités de l'organisation et les compétences des salariés de manière plus précise, on assiste à une demande plus importante des compétences acquises, particulièrement dans les domaines techniques.

3. Nouvelles formes de travail

Une nouvelle génération de travailleurs, la génération du millénaire, qui succède à la génération Y, n'acceptera probablement pas de travailler dans les mêmes conditions rigides ni les mêmes structures hiérarchiques que les générations qui prédominent actuellement au travail.

Trois chapitres doivent être examinés, abordés entre l'employeur et les représentants des salariés, et mis en œuvre au niveau de chaque entreprise et de chaque entité locale : la gestion du temps, la gestion à distance et l'organisation du lieu de travail.

Concernant la **gestion du temps**, nous ne suggérons pas que les entreprises rouvrent le sujet difficile de l'organisation hebdomadaire, mensuelle ou annuelle du temps de travail, les fameuses 35 heures en France.

Nous pensons plutôt qu'il existe un intérêt à rouvrir des sujets comme des solutions à temps partiel, les demandes de congés sabbatiques individuels ou des solutions ponctuelles de télétravail. Toutes ces nouvelles attentes remettent en question la façon dont nous avons structuré le travail et les relations dans nos organisations respectives.

De plus, avec le recul, en Europe, de l'âge légal du départ à la retraite à 65, 67 ou même 70 ans, il y a fort à parier que nos salariés seniors seront à la recherche de solutions :

- Pour les organismes de retraite : des simulations claires de solutions offrant un équilibre entre les différents âges de départ à la retraite et le côté financier.
- Pour les entreprises : des programmes de retraite progressive permettant une transition plus souple vers la retraite totale.

Gestion à distance. Suivant plusieurs facteurs, comme la recherche d'économie d'échelle, la recherche de productivité administrative ou la mondialisation rapide des clients, nous avons vu les multinationales intégrer de plus en plus leurs structures internes et se libérer de l'empreinte géographique bien plus qu'avant.

Aujourd'hui, il n'est pas rare de voir des directeurs opérationnels 6 niveaux en-dessous du PDG responsables de salariés dans 10 pays différents.

L'explosion du nombre de managers en gestion à distance et du nombre de salariés gérés à distance pose de nouveaux défis de gestion.

D'ailleurs, plusieurs entreprises révisent leurs programmes de leadership, soit en intégrant des chapitres sur la gestion à distance dans les programmes existants, soit en créant des programmes tout à fait nouveaux prenant en compte cette nouvelle réalité, avec un chapitre évident sur les moyens de promouvoir l'utilisation systématique des technologies de l'information (Skype, Jabber, vidéoconférences, etc.)

Lieu de travail flexible. Ce panorama ne serait pas complet s'il ne mentionnait pas l'évolution du lieu de travail. Entre le bureau séparé traditionnel et le système de collaboration ou de bureau partagé, on peut trouver plusieurs nouvelles solutions souples provoquées par le travail basé sur l'activité.

Le concept suggère que, tout au long de la journée, les salariés se déplacent sur le lieu de travail, d'un espace de bureau classique à des installations de vidéoconférence tout en profitant d'un moment de relaxation avec de collègues dans un endroit style café quelque part dans la salle.

Il est évident que l'objectif premier de ces solutions de travail flexibles est de rationaliser les investissements et, au bout du compte, de réduire les coûts.

Utilisé à tous les niveaux de l'organisation, y compris au niveau des dirigeants, bien pensé, avec beaucoup de préparation et de discussions avec les salariés et leurs représentants, nous pensons que cet outil peut aider à réparer la relation entre les salariés et la direction et augmenter l'engagement et la productivité des salariés sur une base saine.

Pour **conclure**, toutes les évolutions rapidement présentées dans cet article nécessitent de débattre d'un « nouveau contrat social », soit au niveau national pour ce qui est de l'ajustement de l'écosystème aux besoins actuel, soit au niveau de l'entreprise pour les modifications microéconomiques provoquées à la fois par la pression économique et par les aspirations de nouveaux types de travailleurs.

Avons-nous les bons représentants avec le bon état d'esprit autour de la table des négociations pour aborder ce genre de sujets et avancer ? C'est une des questions les plus prégnantes de ce débat et, d'une certaine façon, une condition préalable pour réussir cette transition.