

Chaire LSM International (LLN)

Conférence-débat

***Mobiliser l'intelligence des personnes en milieu de travail
dans les organisations apprenantes :
Enjeux et défis pour la fonction RH***

Louvain-la-Neuve, 25 février 2010

Farid Ben Hassel
Professeur titulaire
Université du Québec à Rimouski
Québec, Canada

Avant de commencer mon intervention, je désire remercier mon collègue et ami, le Professeur **Laurent Taskin**, qui a aimablement organisé ma venue parmi vous dans votre beau pays.

Un grand merci au Professeur **Didier de Callatay**, Président de la LSM, aux membres du Comité Exécutif, à l'ensemble des membres de «La Chaire LSM Internationale» et à vous tous, membres du réseau LSM HR, qui êtes ici ce soir.

- Au terme de la présentation, la Professeure **Évelyne Léonard** aura la gentillesse d'animer une période de débat avec l'aimable participation des professeurs **Philippe Meysman** et **Christine Thiran**.
- Puis, viendra le temps de la dégustation, et nous pourrons nous sucrer le bec !

- *Les organisations apprenantes considèrent très justement que leur principal actif stratégique est constitué par les talents et par l'intelligence des personnes. Mais, aujourd'hui, la mobilisation de cette intelligence ne semble possible qu'au prix d'une gestion durable plus respectueuse de l'humain et d'une véritable quête de sens.*
Il est donc urgent de repenser l'organisation du travail et de s'inspirer de pratiques managériales novatrices où la fonction RH, stratégique et professionnelle, accompagne cette mobilisation. Cette communication s'intéressera à quelques succès en la matière au Québec.

Quelques définitions

- M. Pawar (2005)
- Fonction publique du Canada (2005)
- A. Bouvier (2001)
- L. Thurow (1994)

Organisation apprenante

- *« Les organisations apprenantes sont celles où l'attention des membres est de continuellement élargir leur conscience collective, leurs capacités et leur intelligence. Ces organisations sont ouvertes à la remise en cause de leurs croyances (généralement admises), structures, normes pour gagner une connaissance à mettre en action et pour partager cette connaissance avec tous leurs membres. Comme résultat les organisations apprenantes sont non seulement capables de s'adapter aux changements en cours, elles embrassent aussi les défis de l'avenir. »*

M. Pawar (2005)

Organisation apprenante

- *« L'organisation apprenante caractérise un effort collectif ancré dans l'action et axé sur les gens, leurs connaissances, leurs savoir-faire, et leurs capacités d'innover. Elle mise sur l'amélioration continue grâce à des idées, à des connaissances et à des perspectives nouvelles qui lui permettent d'anticiper, d'innover et de chercher constamment de meilleurs moyens d'accomplir sa mission. Une organisation apprenante ne peut exister sans un engagement envers l'apprentissage continu de tous ses gens. »*

Fonction publique du Canada (2005)

Organisation apprenante

«Une organisation intelligente ou apprenante est un système d'action, de conduite de l'action et d'apprentissages collectifs, qui s'organise pour apprendre en permanence, capitaliser ses savoir-faire et ses compétences, pour les transmettre et se transformer volontairement pour atteindre ses objectifs en fonction des évolutions de son environnement, de ses ressources, de sa culture...

Pour cela, elle s'appuie sur la remise en question de ses processus et sur une adaptation permanente à son environnement.»

A. Bouvier (2001)

Organisation apprenante

- *« Si les ressources naturelles peuvent être achetées, si le capital peut être emprunté, si les technologies peuvent être copiées, il ne nous reste que l'intelligence et les connaissances. L'intelligence et les connaissances étant devenues les seules sources d'avantages compétitifs durables, mon organisation devra miser sur les savoirs et sur la capacité d'apprendre de tous si elle veut être performante et se démarquer dans le futur. »*

L. Thurow (1994)

Les priorités des organisations apprenantes

(«Enquête», Knowings, 2002)

- Améliorer la performance par les retours d'expériences et la diffusion des meilleures pratiques 49%
- Capitaliser et préserver les savoirs stratégiques 33%
- Fidéliser, développer et mobiliser les compétences 32%
- Partager les compétences entre les équipes 30%

La fonction RH fait face à des défis majeurs. Il s'agit, entre autre, de nouveaux impératifs :

- l'instabilité économique et la forte concurrence
- la croissance de la valeur pour les actionnaires
- Le vieillissement de la main-d'œuvre, la gestion de la relève et la cohabitation intergénérationnelle
- la gestion des compétences et de la diversité (minorités culturelles au sein d'une population métissée)
- Les exigences de l'équilibre travail-famille et les valeurs émergentes

Le talent : une ressource rare

- Les 500 plus importantes entreprises américaines perdront 50 % de leurs gestionnaires les plus expérimentés dans les cinq prochaines années.
- D'ici à 2025, la population active diminuera de façon constante dans l'ensemble des pays industrialisés.
- Un récent sondage auprès de dirigeants en RH dans le monde révèle que, pour 75 % d'entre eux, l'attraction et la rétention sont les deux priorités les plus importantes.
- Dans certains pays, les gouvernements assouplissent les lois sur l'immigration pour les employés qualifiés; la plupart des pays occidentaux utilisent les universités pour attirer les talents étrangers.

R. W. Desnoyers, Caisse de dépôt et placement du Québec

- **Vers une fonction RH renouvelée: Pourquoi ?**

«Pour développer et assurer la disponibilité du capital humain et la valorisation des talents dont les organisations ont besoin pour atteindre le maximum d'efficience et d'efficacité possibles.»

J. Jacques, ENAP, Québec «Le gestionnaire de ressources humaines, architecte d'un nouveau design»

- **Défi «recrutement»**

- Mise en place de nouveaux systèmes d'évaluation à l'embauche basé sur les valeurs, les attitudes et les comportements et non exclusivement sur les connaissances et les aptitudes.

- **Défi «rétention du personnel»**

- Par un souci constant d'implication des employés, par des perspectives de carrière, par une réelle conciliation travail-famille et non pas seulement par les salaires, les conditions de travail ou la sécurité d'emploi.

- **Défi «gestion intergénérationnelle»**
- Transfert des connaissances codifiées et non codifiées des seniors vers les plus jeunes: les connaissances acquises au cours de toute une vie professionnelle sont inestimables.
- Comment transférer ces connaissances tout en innovant et sans placer la relève dans une position de dépendance ou de soumission?

- Les «nouveaux» DRH inscrivent leurs actions en participant directement à la formulation de la stratégie de l'organisation.
- Ils n'agissent plus seulement à titre de conseillers car ils sont aussi initiateurs et acteurs d'un «*changement d'état d'esprit basé sur le développement de valeurs et de nouvelles pratiques*».

On attend donc des professionnels et des gestionnaires RH qu'ils :

- présentent des résultats plus concrets dont, par exemple, le rendement du capital investi pour la réalisation des projets;
- apprennent à mieux connaître les enjeux liés aux activités d'exploitation.

Les solutions qu'ils proposent doivent constituer des avantages stratégiques majeurs pour l'entreprise.

Les impératifs ...

- Penser à long terme et être en vigie
- Favoriser le maillage des intelligences et des réseaux
- Agir en cohérence : «*Nos bottines doivent suivre nos babines*»
- Constituer un vivier de personnes à haut potentiel, véritables «intrapreneurs», qui seront les leaders de demain
- Bien intégrer les technologies de l'information au système RH

Les nouveaux rôles des professionnels et des gestionnaires RH nécessitent de nouvelles compétences.

Ulrich et Brockbank (2005) proposent un modèle de compétences pour une plus grande valeur ajoutée en RH:

- **Contribution stratégique**
- **Livraison des services RH**
- **Connaissance d'affaires**
- **Technologies RH**
- **Crédibilité**

■ Contribution stratégique

- Aligner les comportements de la main-d'œuvre sur la culture de l'organisation
- Prévoir les obstacles organisationnels
- Fournir une perspective sur les enjeux de gestion
- Développer la résilience des secteurs par rapport aux changements
- Faciliter la transmission de l'information
- Connaître les effets induits des actions en GRH sur l'entreprise

- **Livraison des services RH**
- Mesurer l'efficacité et le rendement des services RH
- Maîtriser parfaitement la qualité des service RH à la clientèle
- Optimiser les processus dans une amélioration continue
- Orchestrer le développement organisationnel
- Satisfaire les exigences réglementaires

■ **Connaissance d'affaires**

- Connaître les métiers, les fonctions et les capacités de l'organisation
- Assurer une veille sur l'évolution des métiers et analyser la concurrence
- Comprendre les pratiques gagnantes qui améliorent la rentabilité et la compétitivité
- Comprendre les besoins des propriétaires et des actionnaires

■ Technologies RH

- Concevoir des solutions électroniques en soutien aux processus RH
- Assurer une veille stratégique et comprendre les questions et enjeux technologiques
- Analyser rigoureusement l'information pour la prise de décisions en GRH
- Être outillé pour la gestion de projet
- Participer à l'intégration du changement technologique

■ **Crédibilité**

- Prendre les risques appropriés
- Atteindre les résultats
- Faire preuve d'intégrité, d'exemplarité
- Conseiller honnêtement
- Communiquer efficacement

Habiletés non négociables

- Capacité à anticiper le futur, à décoder et à décrypter les signaux de l'environnement
- Capacité à détecter les signes avant-coureurs de dysfonctions éventuelles et à bâtir sa carte des risques (vulnérabilités de mon système)

La force de ma chaîne c'est la force de son maillon le plus faible: Quels sont les maillons faibles ?

- Aptitude à sensibiliser et à convaincre par l'argumentation, par l'influence, avec honnêteté et une crédibilité sans faille
- Animateur, acteur, responsable et non pas «prescripteur»
- Ouverture d'esprit, créativité, écoute et observation, habiletés interpersonnelles, aptitudes à communiquer et à négocier

Et j'ajoute, avec un clin d'œil ...

- **Enthousiasme**
- **Humour**
- **Simplicité**

Deux enjeux majeurs au Québec :

- La gestion de la relève
- Le développement des capacités organisationnelles

Situation au Québec

- Au Québec, les projections de la population jusqu'en 2051 (Institut de la statistique du Québec) laissent entrevoir :
 - Une croissance de plus en plus lente, ce qui aura des répercussions sur la population active (chute de la fécondité et flux migratoire international)
 - Une augmentation majeure du nombre de décès, provoquée par le fait que les générations du baby-boom seront âgées de 85 ans ou plus en 2051
- La population du Québec passerait donc de 7,5 millions en 2003 à 8,1 millions en 2031, avant de s'engager dans un déclin d'abord lent, puis de plus en plus marqué.

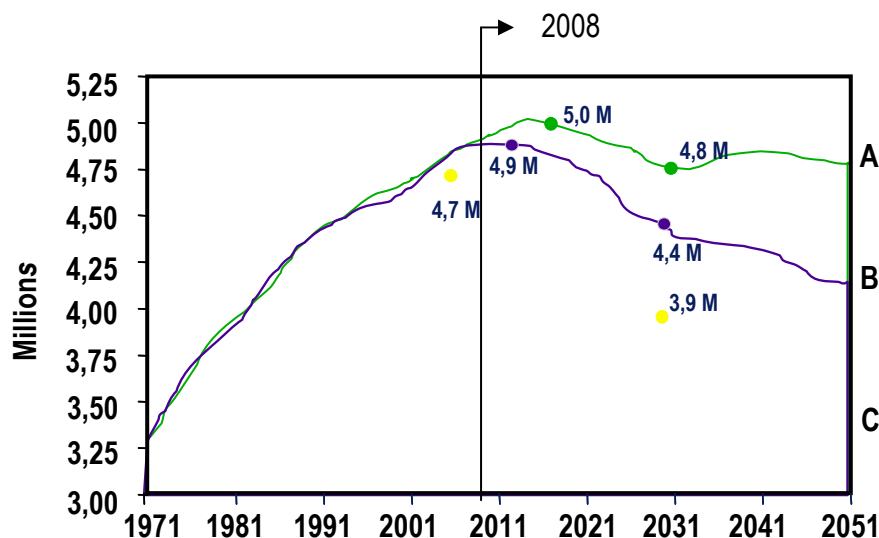
-
- Le vieillissement de la population aura pour effet de transformer le profil de la population à charge au cours des prochaines années.

Le rapport de dépendance démographique qui permet de prévoir les services requis pour les tranches de la population en croissance est significatif (rapport calculé en additionnant l'effectif des moins de 20 ans et celui des 60 ans et plus, et en divisant ce total par la population d'âge actif).

- En 1971, on comptait six jeunes pour un aîné, la proportion n'était plus que de deux jeunes pour un aîné en 2001. On anticipe un jeune pour deux aînés en 2031.

Décroissance de la population active

Évolution de la population des 20 à 64 ans au Québec (1971 – 2051)

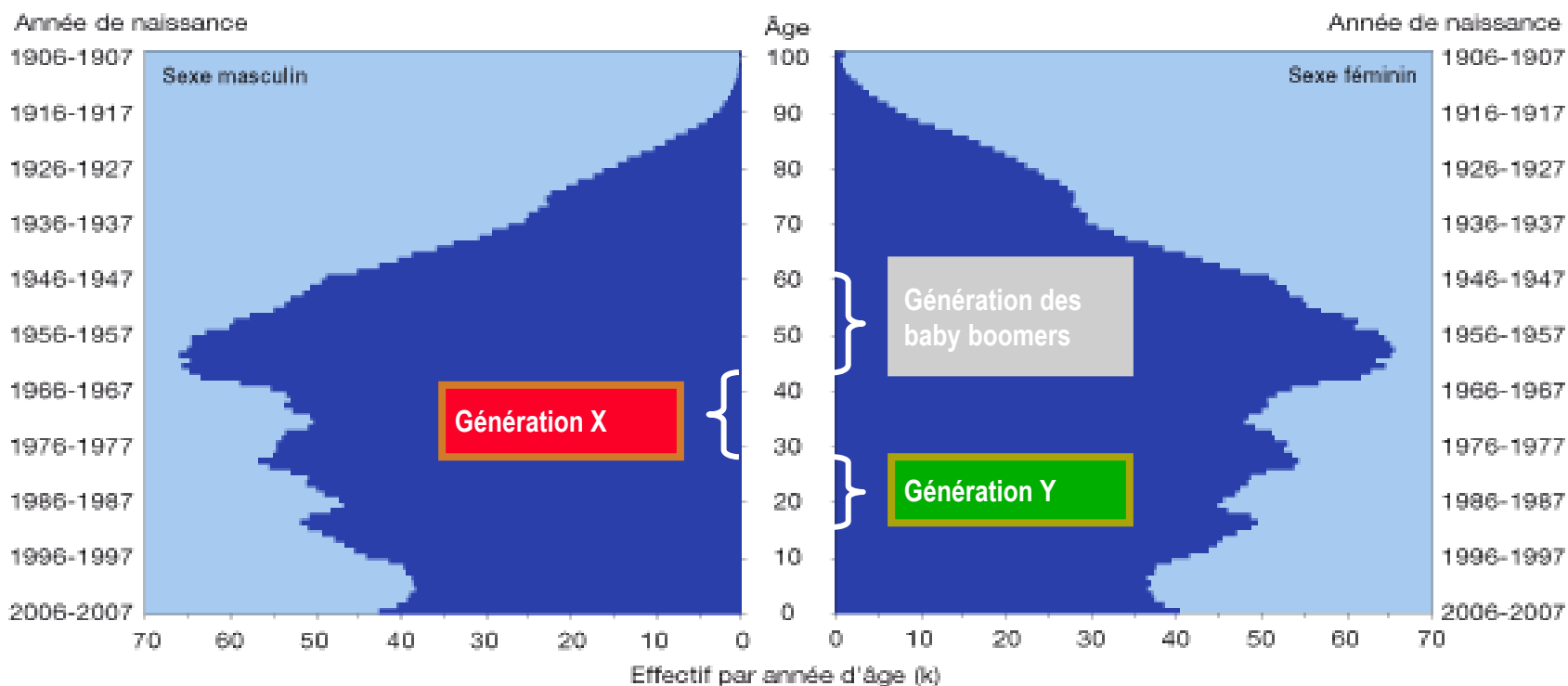


Scénario A : très forte immigration
Scénario B : immigration stable (politiques actuelles)
Scénario C : immigration zéro

- > Après avoir atteint 8,1 millions d'habitants en 2031, la population du Québec commencera à décliner sensiblement.
- > Il n'y a pas suffisamment d'immigration pour contrecarrer les effets à long terme d'un écart de plus en plus accru entre l'offre et la demande de main-d'œuvre.
- > Près de 40 % des employeurs québécois jugent qu'il y a un nombre insuffisant de candidats pour combler les postes disponibles.
- > 80 % des nouveaux emplois créés entre 2007 et 2016 exigeront une formation technique collégiale.
- > Selon Desjardins, à l'heure actuelle, 29,3 % des Québécois de 55 ans et plus travaillent, comparativement à 33,3 % pour l'ensemble du Canada.

Cohabitation intergénérationnelle

Pyramide des âges, Québec, 1^{er} juillet 2007



Source : Statistique Canada, Estimations démographiques.
Dernière mise à jour le 17 décembre 2007.



Les valeurs et les priorités des trois générations sont différentes et posent des questions en termes de gestion efficace d'équipes intergénérationnelles.

Principaux problèmes

- **Recrutement de nouveaux talents** **74%**
- **Départ des baby-boomers et transfert** **53%**
- **Compétences insuffisantes des nouveaux employés** **25%**

«Sondage mondial 2008» réalisé dans 60 pays. Deloitte Touche Tohmatsu SHRM, 2009

Conséquences actuelles

- **Limite la productivité et l'efficacité** **54%**
- **Limite la capacité d'innover** **40%**
- **Limite la capacité de répondre aux exigences de production et de satisfaction de la clientèle** **33%**
- **Limite la capacité à atteindre les objectifs d'amélioration de la qualité** **32%**

L'absence de partage et de transfert de savoirs conduit aussi à ... trop de répétition et de redondance.

*«Sondage mondial 2008» réalisé dans 60 pays. Deloitte Touche Tohmatsu
SHRM, 2009*

Et pourtant, quel paradoxe ...

**« Le capital humain n'a jamais été si maltraité
que depuis que l'on dit qu'il est précieux ! »**

O. Aktouf, HEC Montréal, 2008

N'oublions pas ...

- La gestion de l'humain est ambiguë
(Logiques de systèmes versus les projets des acteurs, A. Touraine)
- La gestion de l'humain est multipolaire
- La gestion de l'humain est arbitraire et paradoxale
(Essai sur la modernité - Éthique et humanisme, André Clair, 1989)
- La gestion de l'humain est préoccupée d'évaluation, de rendement
(P.Louart)

N'oublions pas ...

- L'être humain est un «sujet» par opposition à certaines théories managériales qui ont fait de lui un «objet» à diriger, à motiver, à contrôler.

Évans-Pritchard (1950) nous rappelle que :

«Les êtres humains ne sont pas semblables à des organismes car c'est à des raisons, des sentiments et des choix qu'ils obéissent. L'humain est un être doté de conscience, de jugement et de libre arbitre, aspirant à sa propre élévation, voué à la recherche de ce qui le libère et l'émancipe.»

N'oublions pas ...

- **Le mouvement vers une plus grande humanité dans l'entreprise semble incontournable et des dépassements s'imposent:**
 - Remise en question de la conception strictement instrumentale de l'employé comme autant d'obstacles à la créativité collective, à l'innovation.
 - Appel pressant au rejet de la fragmentation du travail, de la destruction de sens, contre l'oubli que l'humain est un être de symboles (Dejours, 1980) et de parole.

N'oublions pas ...

L'appel d'Aktouf, de Chanlat, de Jacquard, de Sérieyx, et bien d'autres :

Le salarié ne doit plus être traité comme un coût à combattre, mais comme un allié à convaincre sinon à séduire. Ils plaident pour un management renouvelé qui respecte la nature des choses, qui évite les violences et les souffrances, que ce soit aux humains ou à la nature et qui accorde de l'importance à la vision à long terme plutôt qu'au maximalisme à très court terme.

Alain Chanlat plaide de son côté pour des approches transdisciplinaires et multidisciplinaires sans lesquelles les spécialités trop isolées deviennent moribondes.

Hayek, prix Nobel d'économie, affirme à cet effet:

«Personne ne peut être un grand économiste s'il est seulement un économiste ... Un économiste qui ne serait qu'économiste a toutes les chances de devenir nuisible, si ce n'est réellement dangereux. »

Pour un leadership en gestion des personnes en milieu de travail basé sur :

- Le courage, l'audace, la rigueur, la curiosité, l'éthique
- La gestion du sens: Au nom de quoi, agissons-nous ?
- La gestion du lien de confiance
- La capacité de mieux se gérer soi-même

**Ma force,
c'est la force de mon équipe !**

**Ma force,
c'est la force de mon réseau !**

Tout ceci nous invite à :

- Apprendre à gérer l'incertitude et le changement.
- Développer une démarche mobilisatrice, d'écoute et de communication.
- S'ouvrir aux alliances, au partenariat et à l'innovation technologique.
- Être un créateur et un innovateur capable de proposer à son équipe une vision et un sens.
- Développer des modes de gestion novateurs afin d'accepter de remettre en cause nos façons de faire, de décroisonner nos esprits et d'apprendre constamment, de faire partager notre vision, nos valeurs et renforcer le leadership.

Tout ceci nous invite à :

- Se comparer et s'inspirer d'autres pratiques de gestion (benchmarking, veille concurrentielle).
- Être attentif à ce qui se fait ailleurs.
- Structurer le maillage et favoriser la mixité des cultures.

« DIRIGER SANS S'EXCUSER »

Diriger par la vision

- Le déclin de l'autorité traditionnelle
- Le nouveau territoire du manager: la vision

« DIRIGER SANS S'EXCUSER »

Diriger en s'expliquant

- Pratiquer une communication homogène
- Réitérer la mission de l'entreprise
- Faire part de ses attentes aux employés

« DIRIGER SANS S'EXCUSER »

Diriger en intervenant au bon niveau

- Les petits gestes qui comptent
- Mettre en place les conditions gagnantes

« DIRIGER SANS S'EXCUSER »

Diriger par la compétence

- Une compétence distinctive
- Une sensibilité à l'informel
- Une tolérance à l'ambiguïté
- Se faire pardonner ses intuitions et ses erreurs

- ✓ Gouverner la transformation
- ✓ Piloter la transformation
- ✓ Développer l'organisation

- ✓ Leadership de changement
- ✓ Leadership de risque et de courage
- ✓ Leadership à l'extérieur de l'organisation

**Quelques beaux succès,
chez nous, au Québec, au Canada !**

CASCADES

- Le cas CASCADES Inc.



Cascades

CASCADES

- Cette papetière fondée en 1960 à Kingsey Falls (Qc, Ca) se distingue de bien des autres compagnies canadiennes.
- Organisation en petites usines
- Décentralisation maximale
- Gestion peu paperassière et absence de privilèges
- Liberté et autonomie laissée aux employés; coaching et mentorat
- Encadrement minimal et confiance généralisée
- Réduction maximale des postes de contrôle, des chefs et surveillants
- Partage étendu, convivialité et proximité
- Complicité entre dirigeants et employés

CASCADES

- La philosophie de gestion de Cascades se retrouve pratiquement dans chacune de ses usines.
- Le droit de parole constitue un mode de fonctionnement indispensable : c'est la communication qui mène vers la mise en commun
- L'ouverture des dirigeants, le partage, la simplicité, la convivialité font de cette entreprise un lieu d'appropriation.
- Mixité intergénérationnelle et maillage des cultures.

SQ, Gouvernement du Québec

- **Compétences clés (gestionnaires RH de la Sûreté du Québec)**
 1. Vision stratégique et tactique
 2. Leadership mobilisant, reconnaissance du mentorat et du coaching
 3. Gestion et mise à jour continue des compétences
 4. Gestion orientée résultats
 5. Gestion orientée clientèle
 6. Actualisation des valeurs éthiques

Groupe Adecco

- Adecco a son siège social est à Lausanne en Suisse.
- Adecco offre des services de recrutement, sélection de personnel, évaluation de potentiel, diagnostic et développement des équipes, activités de développement des nouvelles habiletés et de leadership, relève, cheminement de carrière et réaffectation.
- Adecco a connu un taux de croissance de 13% en 2009 et a un taux de roulement du personnel de 7 à 11% (la moyenne du secteur est de 50 à 60%).

Groupe Adecco

- Adecco est classée au 2^{ème} rang du palmarès des meilleurs employeurs du Québec pour la catégorie de 50 à 200 employés quant aux meilleures pratiques de gestion des personnes en milieu de travail.

Groupe Adecco

- **Sélection des dirigeants selon 4 critères:**
 - Enthousiasme
 - humilité
 - Courage
 - Générosité, altérité

- **Fonctionnement**
 - Autonomie et décentralisation des 18 unités du groupe Adecco Qc.

Semco

- **Semco est reconnue pour ses pratiques novatrices en gestion des personnes en milieu de travail:**
 - Éviction de la bureaucratie et des secrétariats
 - 20 à 25 % des cadres changent d'affectations chaque année
 - Système démocratique pour une « élection » de leur patron
 - Rémunération individualisée
 - Plutôt que de contrôler, on priorise l'innovation
 - Transfert de connaissances par le coaching et le mentorat

Quelques références bibliographiques

- AUBERT, N. & De GAULEJAC, V. 1991. Le coût de l'excellence. Éditions Du Seuil.
- AKTOUF, O. 2006a. Le management entre tradition et renouvellement. 4^e édition, Boucherville, éditeur Gaëtan Morin. 663 pages
- AKTOUF, O. 2002b. La stratégie de l'autruche. Montréal: Les Éditions Écosociété. 368 p.
- ARGYRIS, C & SCHÖN, D.A. 2002. Apprentissage organisationnel. Belgique: De Boeck. 380 p.
- Dubé, L., Bourhis, A., Jacob, R. The Impact of Structuring Characteristics on the Launching of Virtual Communities of Practice. *Journal of Organizational Change Management*, vol. 18 (2), 145-166, 2005.
- CHANLAT, J.-F. «Vers une nouvelle éthique des relations dans les organisations» Dans CHANLAT, J.-F. 2003. L'individu dans l'organisation, les dimensions oubliées. Québec: éditions ESKA PUL. 842 p.
- DE BORCHGRAVE, R. 2006. Le philosophe et le manager. Belgique: De Boeck. 228 p.
- GOGELIN, P. 1989. Le management psychologique des organisations. Éditions EST. Tome 2
- LAPOINTE, P.-A., La participation organisationnelle et le travail d'équipe, Cours sociologie des organisations, Université Laval.

Bibliographie

- MORIN, E. 2001. *La méthode 5. L'humanité de l'humanité*. Les éditions Du Seuil. 357 p.
- SERIEIX, Hervé, *Gouvernance d'entreprise et développement durable : carpe et lapin ou dialogique féconde ?* Article sur son site internet: <http://herve-serieyx.com>

Merci