

Déchaîner le potentiel du capital humain

8 mai 2006 — Montréal

par :

Prem Benimadhu

Vice-président, Rendement organisationnel
Conference Board du Canada

Objectifs

- Pourquoi n'arrivons-nous pas à déchaîner tout le potentiel du capital humain ?
- Quels sont les traits communs des organisations qui y parviennent ?

La réalité du milieu de travail

- Désengagement des employés : épidémie mondiale
- Seulement 14 % des employés s'engagent pleinement dans leur travail (Towers Perrin)
- Les conversations de corridor — « Il me reste 19 ans »

La réalité du milieu de travail

- Une ambiance frénétique créée par des dirigeants frénétiques
- Employés surchargés incapables de bien performer
- Taux élevé d'épuisement professionnel
- Taux de roulement à la hausse

La difficulté fondamentale

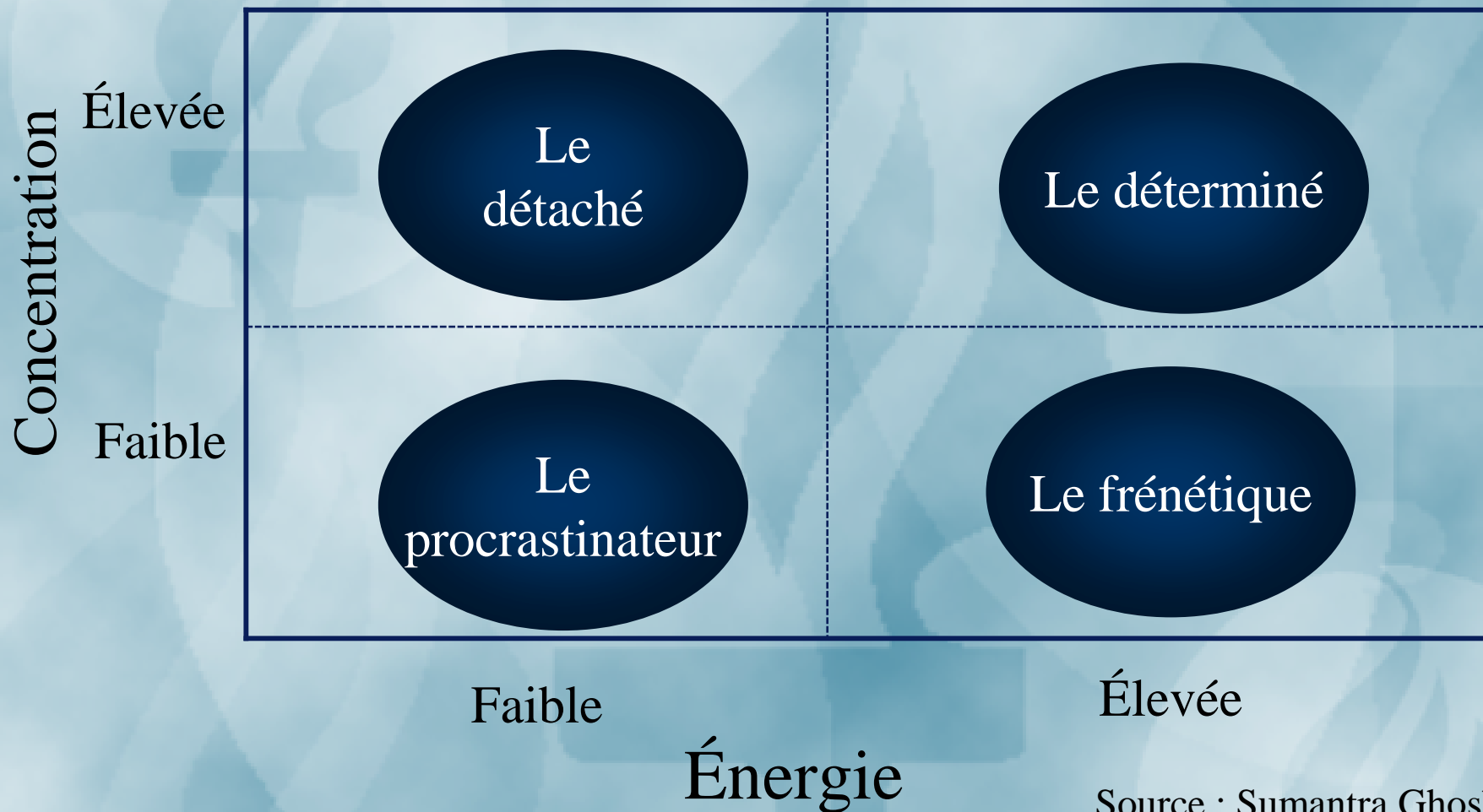
« Le potentiel du personnel est largement sous-utilisé. La structure de nos organisations est telle que la majorité des employés ne doivent travailler qu'à 5 ou 10 p. 100 de leurs capacités. Ce n'est qu'une fois rentrés à la maison que ces mêmes personnes peuvent utiliser les 90–95 p. 100 non utilisés, pour gérer leur maison, diriger une troupe de scouts, construire un chalet. Nous devons être conscients de cette perte de potentiel et exploiter tous les jours les capacités de chaque employé. »

—*Percy Barnevik*
ABB

Expérience pénible

- Des décennies de compressions ont brisé les relations de travail traditionnelles
- Le « contrat moral » n'a plus cours
- Ce n'est pas tout le monde qui doit se serrer la ceinture
- Les employeurs voulaient des employés « mercenaires » — ils les ont maintenant !
- Les jeunes ont vu l'angoisse de leurs parents
- Profonde méfiance entre employeurs et employés

90 % des gestionnaires sont inefficaces



Source : Sumantra Ghoshal

- Le fossé entre la perception de la direction et celle des employés n'a jamais été aussi large

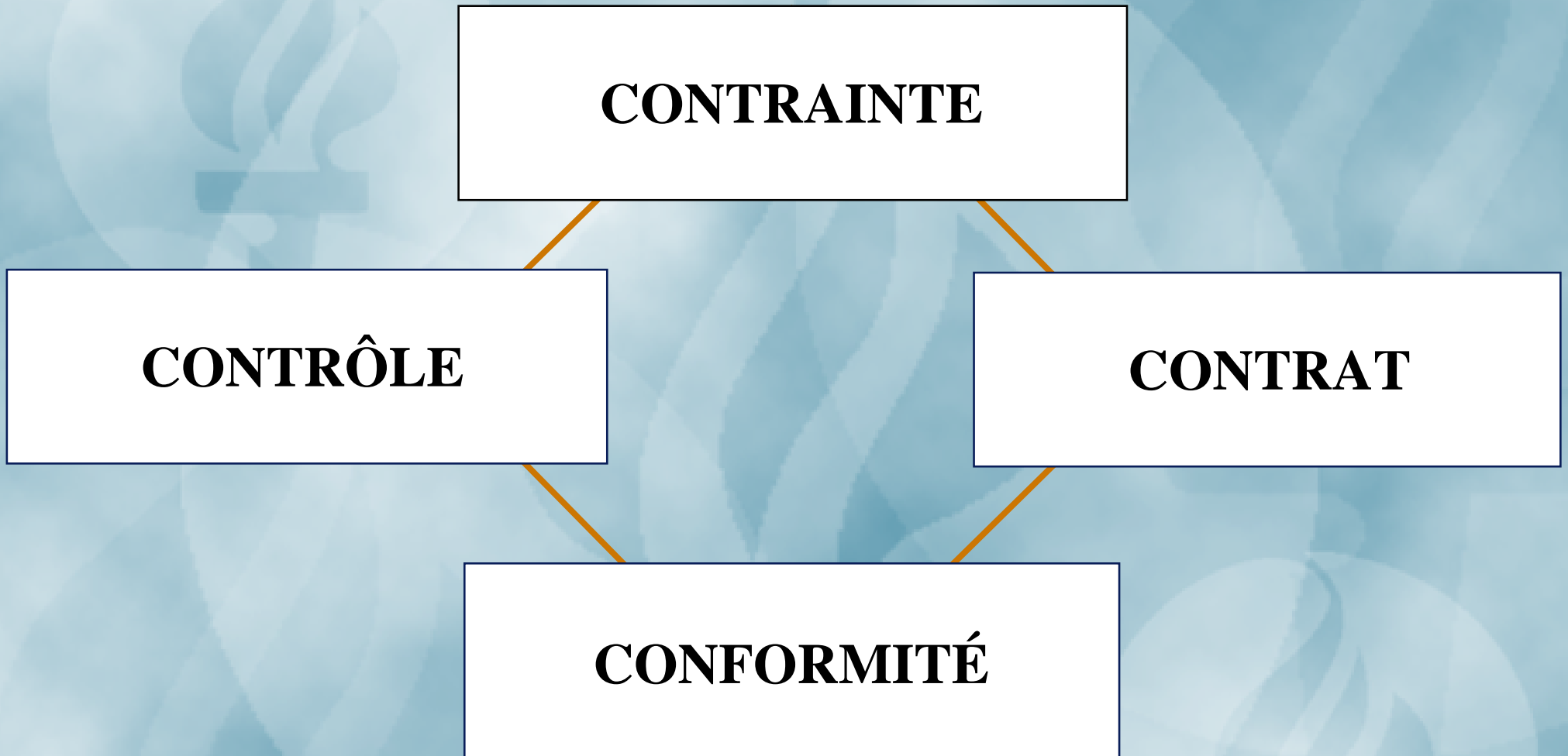
Une pléthore de prescriptions

- Nouveau système de gestion
- Habilitation
- Implication des employés
- Conciliation travail-vie personnelle
- Employeur de choix
- Image de marque de l'employeur
- Apprentissage
- Compétences en demande...

The background of the slide features a repeating pattern of the University of the Pacific logo, which includes a stylized flame above a cross. The logos are rendered in a light, semi-transparent blue color, creating a subtle watermark effect across the entire slide.

Contexte organisationnel

L'ambiance



L'ambiance



**« On se fait toujours dire « Assis, Reste, Au pied! »,
jamais « Réfléchis, innove, sois toi-même! ». »**

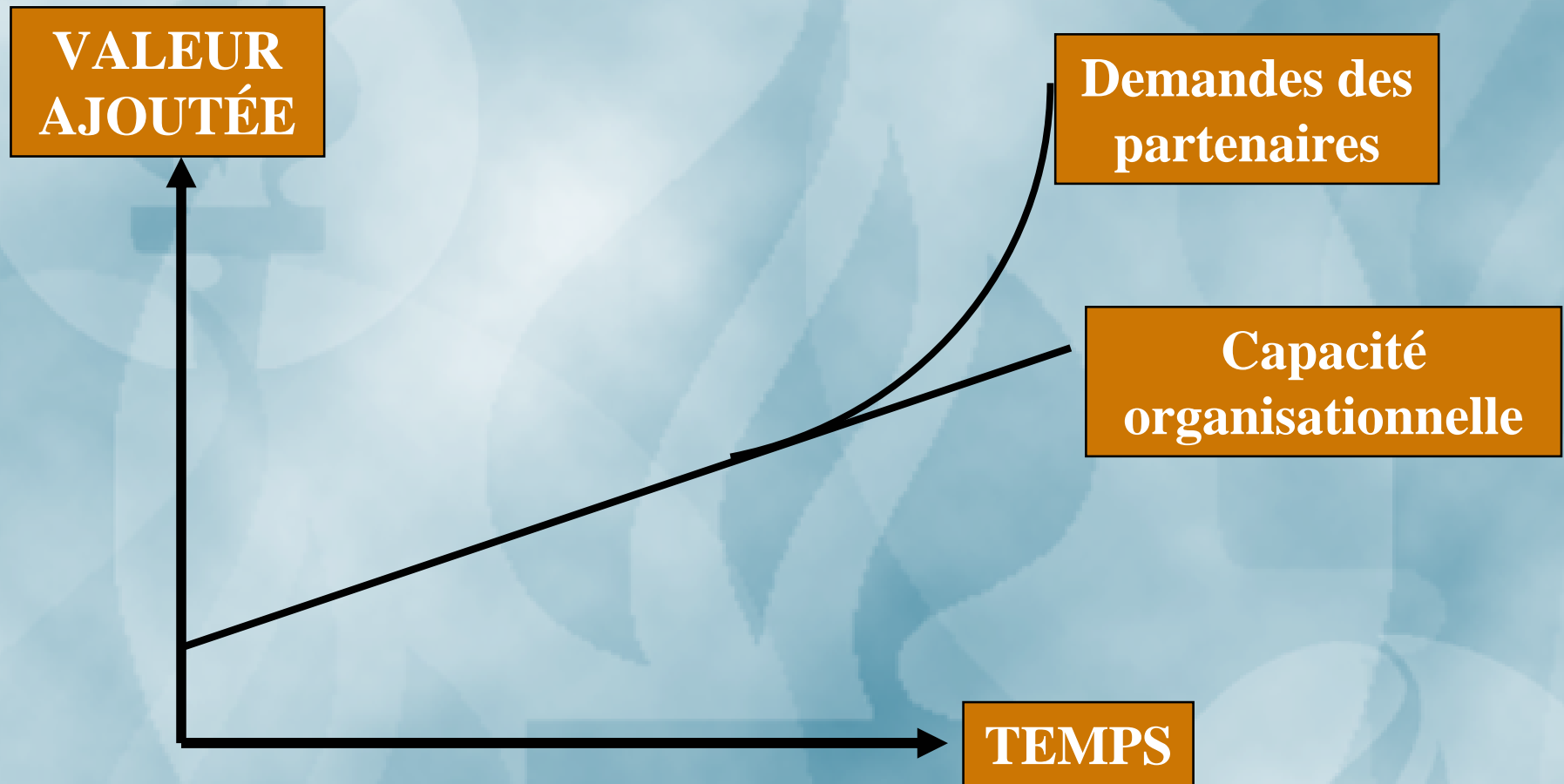
Redéfinir le leadership

Leadership :

- ❏ C'est un rôle, non un poste
- ❏ C'est un processus plutôt qu'une affirmation au sujet de toi et moi
- ❏ Implique des relations fondées sur le développement ou la transformation
- ❏ Doit être réparti dans toute l'organisation
- ❏ Exige que quelqu'un (le leader) veuille faire une différence pour les autres

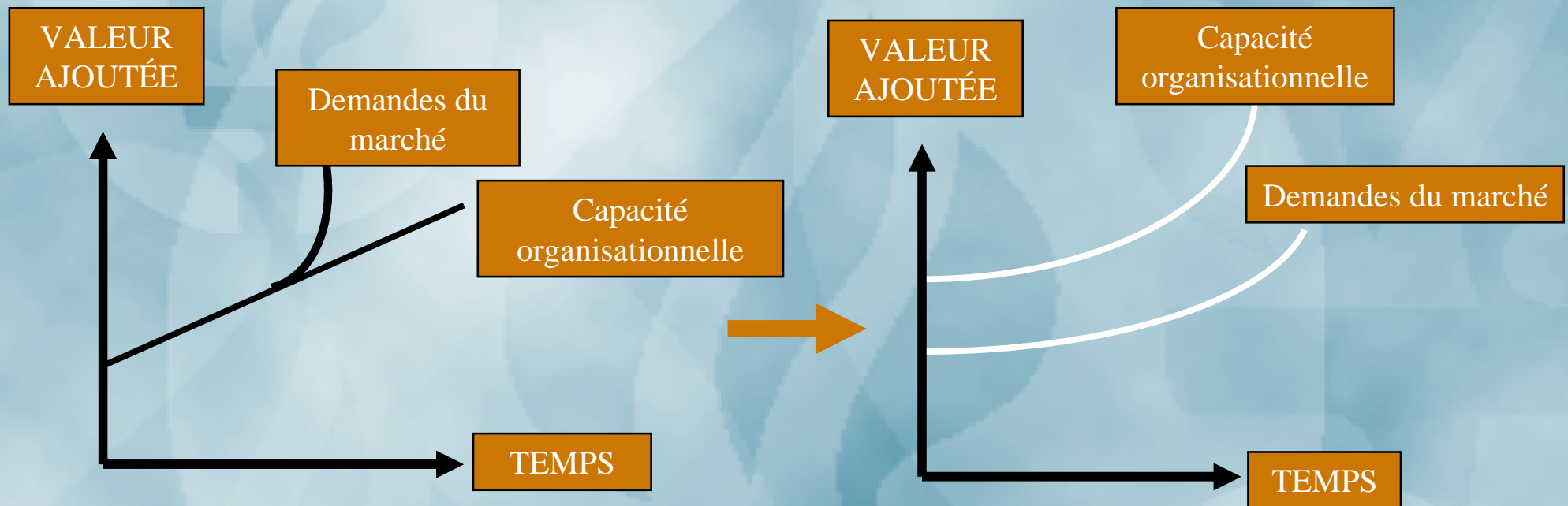
— Économie du savoir :
Comblers le fossé en matière de
capacités

Fossé en matière de capacités



Adapté de Agility Forum

Besoin de déplacer les courbes



Adapté de Agility Forum

Apprentissage
organisationnel \geq Taux de
changement

Source: Hubert St-Onge

+ Taux de changement

Chaos paralysant

**Organisation en
évolution**

- **+**

Crise imminente

**Équilibre
intégrateur**

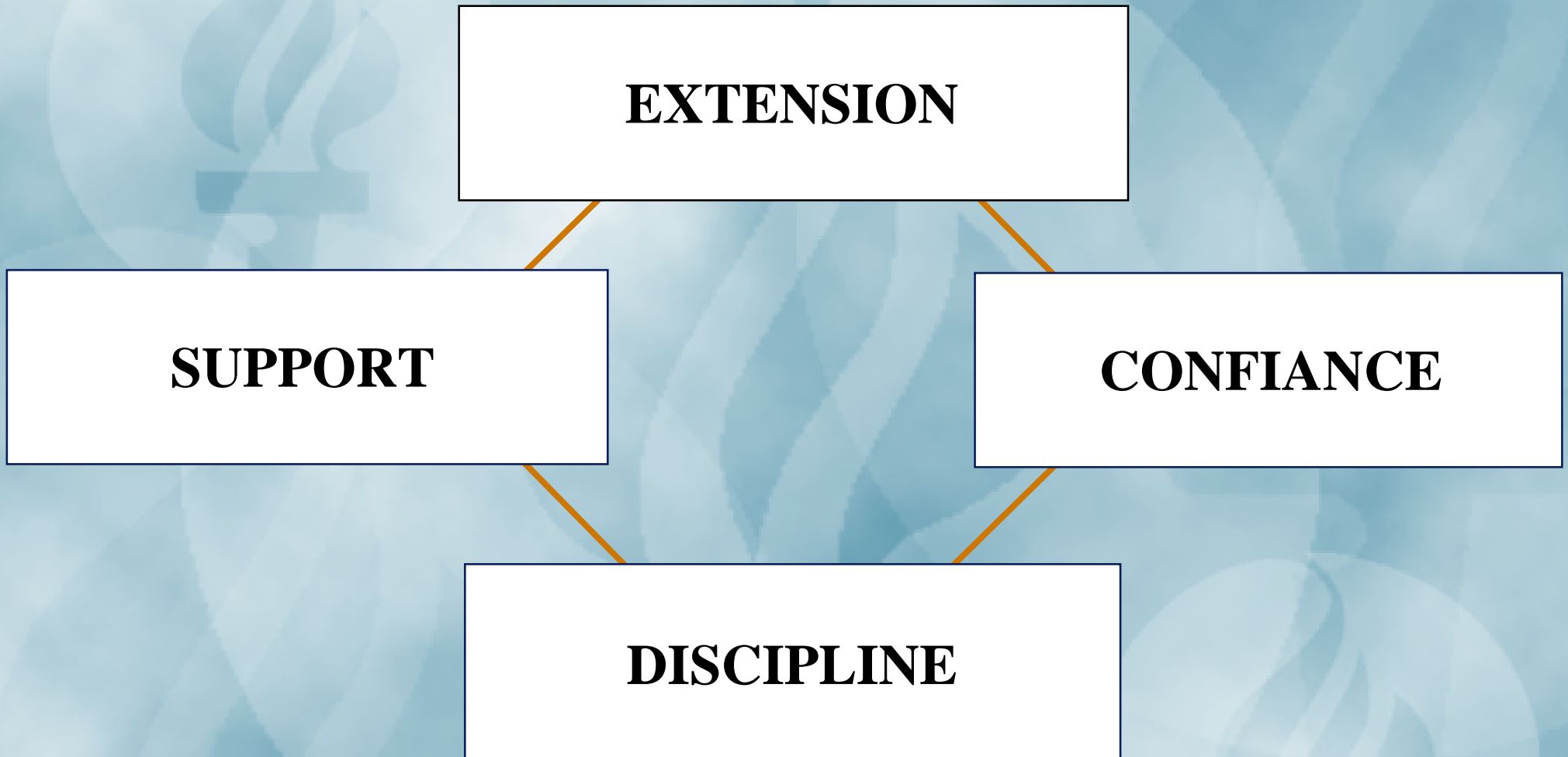
Taux d'apprentissage

-

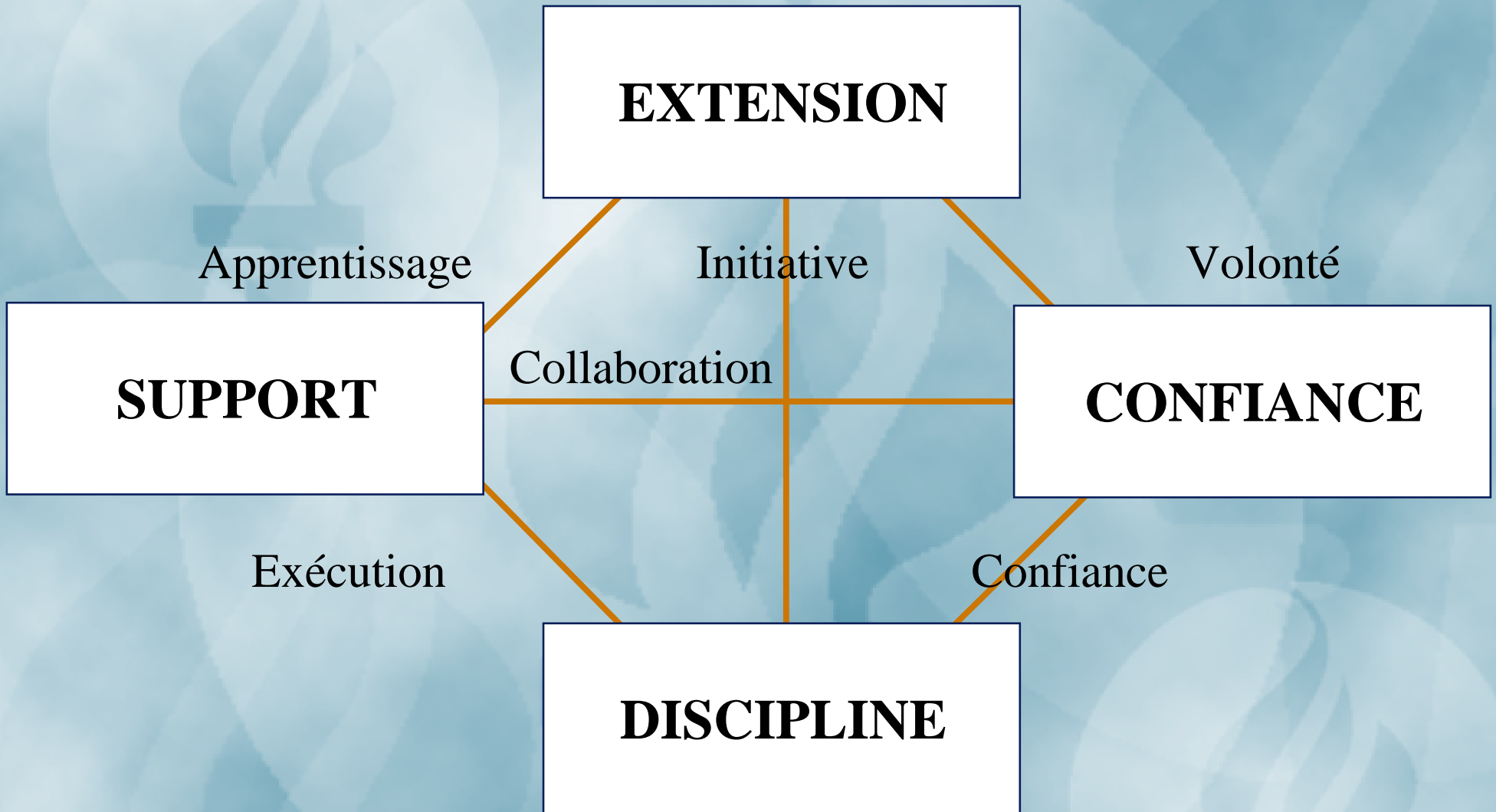


Impossible de renouveler une
organisation sans en revitaliser le
personnel

Contexte du déchaînement du potentiel du capital humain



Du contexte organisationnel au comportement individuel





Quel est le rôle de la direction dans une économie du savoir?

Doctrine de gestion dominante

STRATÉGIE

- Haute direction : formule la stratégie

STRUCTURE

- Haute direction : définit la structure

SYSTÈMES

- Haute direction : construit les systèmes

Une doctrine de gestion très différente

D'un paradigme contraignant à une pensée libératrice

* Stratégie

* Structure

* Systèmes

* Vision

* Processus

* Personnel

Motivations actuelles du personnel chez Xerox Canada ltée

- Les gens avec qui on travaille. . .
collègues, gestionnaires, clients
- Défi/Inspiration
- Possibilités
- Environnement dynamique
- Apprentissage, formation, croissance
- Plaisir

L'expérience Monsanto

- Modifier les pratiques en matière de ressources humaines
- Créer un bon environnement de travail : « triangulation »
- Partager la richesse
- Maîtriser son destin
- Assumer son opinion :
 - pas d'entrevue de départ, pas de rétroaction à 360°
- Faire savoir à chaque employé où il se situe

3M crée une image de marque sur le marché du travail

- Marque corporative : Innovation
- Bassin d'emploi :
 - Candidats fortement enclins à innover et à penser à l'avenir.
- Proposition sur la valeur de l'emploi :
 - « Venez travailler avec nous et vous pourrez mettre à profit votre capacité d'innovation. »
 - « Nous vous donnerons l'expérience de travail que vous avez besoin. »

3M appuie la proposition sur la valeur de l'emploi → Fidélisation

- Règle du 15 pour cent
- Règle du 25 pour cent
- Prix « Golden Step »
- Prix « Genesis »
- Prix pour la mise en commun de la technologie
- La Société Carlton
- Programmes à fort impact

Comment obtenir l'engagement?

- Assurer la concentration
- Établir un leadership à tous les échelons
- Offrir un travail significatif
- Mettre l'emphasis sur les visées de l'organisation
- Chercher à créer un environnement de travail énergisant
- Mettre continuellement en valeur le potentiel des employés