

L'EMPLOYABILITÉ EN PRATIQUE

Organiser sa carrière – développer des perspectives

Michael Kres

Affronter activement les changements dans l'entreprise, se présenter en pleine conscience sur le marché du travail – voilà le sens de l'employabilité pour les employées et employés. De leur côté, les employeurs y gagnent un personnel motivé. La Schweizerische Gesellschaft für Arbeitsmarktkompetenz (GfA – Association suisse pour l'employabilité) a pour objectif d'élargir et de développer l'employabilité dans les entreprises.

Sous la pression constante de l'actualité quotidienne, les entreprises tendent à donner plus d'importance aux pratiques d'optimisation à court terme qu'aux stratégies de développement durable. Cela engendre insécurité et perte d'orientation pour le personnel dont les plans de carrière relèvent le plus souvent du long terme. L'insécurité paralyse. Dans ce contexte, l'employabilité – définie ici comme la capacité d'un individu à se mouvoir par ses propres forces sur le marché du travail – gagne en importance. Les personnes dont l'employabilité est élevée ne se laissent pas décourager par le manque de perspectives, elles se les créent. Elles ont appris que structurer sa propre carrière est bénéfique. Cette prise de conscience fournit appui et orientation dans des temps incertains. Il ne s'agit toutefois pas de rendre le personnel fit et motivé, pour qu'il quitte l'entreprise à la prochaine bonne occasion, mais bien davantage de développer des méthodes et des mesures qui le motivent au sein de l'entreprise et rendent son engagement durable («able to go, but willing to stay»).

UN EXEMPLE

Les 4500 collaborateurs et collaboratrices d'une banque doivent affronter un environnement en perpétuel changement: les rumeurs de fusion avec une autre firme se répandent, les bons employés quittent l'entreprise. S'ajoute un processus d'optimisation et de rationalisation, pour ne rien dire de la crise des hypothèques aux E.U. Beaucoup de lest s'ajoute au job déjà lourd de chaque personne. Chacune craint pour son avenir.

Face à cette situation, la division des ressources humaines décide de lancer une démarche dans un domaine pilote, avec les objectifs suivants: conserver les bons collaborateurs, procurer de la sécurité, augmenter la satisfaction. Il va de soi que la productivité doit être maintenue.

La banque décide d'utiliser le dispositif ProPosition©. Il s'agit d'une méthode validée scientifiquement, permettant à un individu

traversant des moments personnels difficiles d'élaborer des perspectives concrètes et réalisables. En échafaudant et en réalisant des plans d'action relevant de leur propre responsabilité, les collaboratrices et collaborateurs passent d'une attitude attentiste et réactive à une posture proactive et constructive, qui permet globalement au personnel de mieux affronter l'insécurité régnante. 50% des personnes coachées sont motivées après un seul entretien de coaching et s'engagent dans l'avenir la tête haute. Pour les autres 50%, d'autres coachings ou des ateliers avec animation sont proposés – en cas de souhait – pour permettre d'approfondir des plans d'action. L'exploitation des données de ProPosition© a permis à la banque d'identifier les bonnes conditions cadres, afin non seulement d'initier une posture active de leur personnel, mais aussi de la maintenir. Il s'agit concrètement de nouvelles démarches d'engagement, où les personnes ne sont pas mises au travail selon les

Association suisse pour l'employabilité (GfA)

GfA et les entreprises qui y sont liées offrent une plateforme permettant aux managers (des ressources humaines) de résorber les tensions entre l'obligation de réussite à court terme et le développement durable de l'entreprise. Cette société active les responsables du personnel et les entrepreneurs, afin qu'ils appliquent des modèles d'entreprise ou de personnel porteurs d'avenir. Elle développe les idées en réseau et met à disposition des autres sociétés membres des «best practices» sous la forme d'une base de connaissances.

GfA développe aussi et met à disposition des méthodes et des outils permettant d'avoir une politique du personnel et de l'entreprise orientée vers l'avenir. Si des méthodes et des instruments font défaut, la société peut également les développer – en collaboration avec des institutions de formation.

seules qualifications, mais en fonction de compétences élargies où – à côté de la prestation – l'engagement d'une personne, son initiative personnelle, sa motivation et son orientation vers la clientèle doivent contribuer à définir le niveau de son salaire.

Il n'y a pas de règles standard dans la détermination de conditions cadres. Alors qu'une entreprise cherche à s'attacher son personnel en situation de rupture par des incitations salariales, une autre définit des modèles de temps de travail individualisable. Des formes d'organisation attrayantes, telles qu'un système de postes de travail dans lesquels les personnes peuvent exécuter des activités variées et ne sont pas liées à des cahiers des charges rigides, développent aussi l'employabilité. Un autre argument fort en faveur de l'employabilité est l'aménagement de modèles de carrière alternatifs.

RÉACTIONS POSITIVES ...

L'employabilité doit être favorable aux deux parties, soit à l'entreprise ainsi qu'aux collaboratrices et collaborateurs. Nous avons demandé leur opinion personnelle aux 200 personnes de l'exemple évoqué plus haut: sur une échelle de 1 (n'a aucun sens) à 10 (très utile), la moyenne du profit personnel de ProPosition® pour la carrière était de 8,6! Aucune valeur ne descendait en dessous de 5. La banque a gagné un personnel motivé, avec des perspectives, des collaborateurs qui n'ont pas donné leur congé même dans des phases difficiles de rupture, mais ont contribué activement aux changements. Dans l'ensemble, la satisfaction des collaborateurs a augmenté.

... ET ENSEIGNEMENTS IMPORTANTS

La plupart des entreprises suisses placent la réaction au-dessus de la prévention. Les membres de GfA (voir encadré) comme Migros, Swisscom ou Beiersdorf, commencent à promouvoir durablement

l'employabilité. Ces entreprises ont compris que l'action préventive n'est pas seulement plus effective, mais aussi meilleur marché.

Selon notre expérience, les trois quarts environ du personnel – et donc bien plus que la proportion nécessaire à chaque processus de changement – sont en situation de contribuer à structurer le changement dans l'entreprise sans devoir être soutenus par des mesures coûteuses. Cela suppose toutefois que l'entreprise intègre ses mesures en matière de personnel et de conduite et qu'elles concernent les quatre sommets du trapèze de l'employabilité (vouloir, pouvoir, devoir, avoir le droit).

Dans de nombreux processus que nous avons accompagnés, l'accent est mis sur des mesures uniques, liées à un seul des sommets, comme vouloir. Ce n'est pas ainsi qu'on arrive au but, l'énergie des personnes après un coaching ProPosition® personnel étant très élevée. Elles veulent changer quelque chose. Si elles n'en ont pas la possibilité, la frustration apparaît. Le timing est aussi important – si aucun besoin de changement ne subsiste, il ne sert à rien que les collaboratrices et les collaborateurs veuillent quelque chose sans en avoir le droit.

Prendre l'individu en considération est aussi décisif. Comme on sait qu'une personne n'atteint ses prestations les plus élevées que dans la mesure où elle voit un sens personnel à son engagement, il vaut la peine de recourir à un processus «bottom – up», par lequel l'entreprise crée finalement de la valeur comme ensemble.

Dr Michael Kres est directeur de la Gesellschaft für Arbeitsmarktkompetenz (www.employability.ch) et de promote TM (www.promovetm.ch). Adresse: promote TM Employability Consulting AG, Büchnerstrasse 26, 8006 Zurich, michael.kres@promovetm.ch
Traduction: Ruth Amos

Prendre personnellement la rame en main – Collaboratrices et collaborateurs sont coresponsables de leur employabilité.

