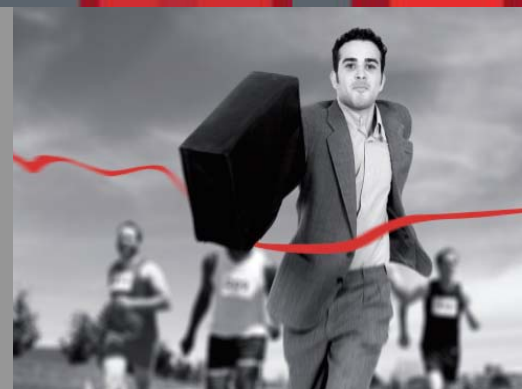


# feuille de route pour entreprises

Quelques conseils afin de sortir indemne de la récession



## 3 Préserver le moral de vos effectifs

Si une communication interne soignée est importante en toutes circonstances, elle se révèle véritablement cruciale en temps de crise. Parlez donc franchement et sans ambages. Même si certains ne se départiront pas de leur cynisme, la majorité de vos collaborateurs retrouvera confiance et les rumeurs délétères fonderont alors comme neige au soleil.

Un employé désabusé et démoralisé est moins productif. Veillez donc à expliquer clairement la situation et si les affaires piétinent, jouez la carte de la sincérité. Prenez toutefois garde à ce que votre message n'inspire pas la résignation et l'abattement. Informez vos hommes des mesures prises pour redresser la situation et de la manière dont ils peuvent y contribuer.

### L'approche FedEx

La société FedEx, véritable monument du secteur de l'envoi de colis express et de la logistique, constitue à cet égard un exemple à suivre. Elle a d'ailleurs reçu le titre d'« Employeur de l'année » lors des « European Business Awards 2009 », dont Atradius était partenaire.

Depuis le siège européen situé en Belgique, Sara Mertens, Directrice RH, commente : « on oublie trop souvent que geler toute forme de communication envers les collaborateurs lorsque des solutions sont à l'étude pour remédier à une situation difficile a pour principal effet de les paralyser ». Elle évoque alors les deux ennemis jurés de toute société nageant en plein marasme : la

peur et le découragement. « Il importe d'être clair sur les événements en cours, sur les actions prises pour y faire face et sur leur état d'avancement ».

Sara Mertens insiste sur l'importance de l'aspect communicationnel, non seulement à l'égard des employés, mais aussi de la direction. « Ne délaissez pas les premières lignes », poursuit-elle. « Ainsi, chez FedEx, nous avons organisé à l'échelon européen une séance de Q&R pour les membres du management. Naturellement, ceux-ci avaient été tenus informés des faits marquants par voie électronique et hiérarchique, mais néanmoins, leur offrir l'opportunité d'évacuer leurs incertitudes était une nécessité afin de s'assurer de leur capacité à transmettre le message à leurs collaborateurs. La communication ouverte est la clé de la réussite ».

« Chez FedEx, faire figure de référence professionnelle relève d'un objectif stratégique autour duquel s'articule toute notre politique RH. En pleine crise économique, nous devons, plus que jamais, rester fidèles à notre ligne de conduite. Veillez à ce que vos employés prennent conscience du rayonnement extérieur de vos efforts. Cette récompense européenne, par exemple, a diffusé un message infiniment positif à travers la société. Pour un employé, il est très grisant de se savoir membre d'une entreprise ainsi couronnée ».

Forte d'un effectif de 9000 collaborateurs, FedEx est présente dans pratiquement tous les pays européens. « Cela favorise la cohérence et nous permet de concourir au prix du « meilleur employeur » dans une multitude de pays, où nous faisons toujours bonne figure.

Pour motiver leurs effectifs, nombre de sociétés utilisent la méthode de la carotte ou du bâton. Pourtant, la plupart des 'carottes' ne produisent leur effet qu'à court terme et même si le bâton (menaces de baisses salariales, abandon de perspectives de promotion, actions disciplinaires et perte d'emploi) peut s'avérer salutaire dans certains cas isolés, il conduit rarement à une hausse de la productivité des employés.

Chez FedEx, le licenciement est considéré en ultime recours si plus aucune alternative ne permet de l'éviter. « Nos employés connaissent l'importance accordée aux ressources humaines et le caractère sacré de leur emploi », nous confirme notre interlocutrice. Les sociétés affirment à qui veut l'entendre que leurs employés sont leur atout majeur. Le moment est aujourd'hui venu de le prouver

en le préservant », assène-t-elle. « S'il faut bien admettre que la situation de chaque entreprise est unique, en aucun cas il ne faut éluder la nécessité de rester positif et d'entretenir la motivation des troupes ».

À ce titre, les découvertes du psychologue américain Frederick Herzberg, célèbre pour ses travaux sur l'enrichissement des tâches au travail et tristement disparu en 2000, sont toujours considérées comme paroles d'évangile par de nombreux professionnels RH. Il a ainsi établi que ce qu'il nomme l'« environnement sain » ou les « facteurs d'ambiance », une fois perçus comme injustes, insuffisants ou médiocres, sont une source d'insatisfaction et ne produisent dès lors aucun effet valorisant. On peut y citer notamment: les relations avec les supérieurs, les conditions de travail, la rémunération, le véhicule de société, le statut, la sécurité et l'entente entre collègues. Les réels vecteurs de motivation, affirme Herzberg, résident dans la réussite, la reconnaissance, le travail en soi, la responsabilité et le progrès. Toutefois, certains, dont une grande partie provient probablement du secteur bancaire, n'adhèrent pas à la théorie de « l'environnement » et rétorqueront que l'argent, sous différentes formes de bonus, et autres avantages tels que les véhicules de société, demeurent essentiels.

« À l'évidence, les employés sont heureux de recevoir leur salaire à la fin du mois et les commerciaux tiennent à leurs commissions », concède Sara Mertens, « mais les bonus ne doivent être octroyés que lorsque les affaires tournent. Être privé de prime en période de disette n'a aucune influence négative sur les collaborateurs, qui en comprennent entièrement les tenants et aboutissants. Une fois encore, la communication est primordiale. Ils savent qu'ils en bénéficient en temps normal. À ce stade, la sécurisation de leur emploi reste l'unique priorité, et tout effort accompli dans cette direction sera remarqué et apprécié unanimement ».

## Générer un environnement professionnel créatif

La société W L Gore & Associates, lancée il y a plus d'un demi-siècle par le couple américain Bill et Vieve Gore et devenue mondialement célèbre pour sa marque de vêtements Gore-Tex, a opté pour une approche inhabituelle. Autre grande collectionneuse de récompenses professionnelles, elle a notamment raflé la mise cette année en France. Cet « Award » est décerné sur base des résultats d'un questionnaire de satisfaction de quarante questions distribué au sein même de l'entreprise.

En dépit de la dispersion de ses activités dans 45 pays différents, le groupe inculque une même culture et les mêmes valeurs à ses quelque 8000 « associés », comme ils se dénomment dans le jargon interne. « L'objectif de ces principes est de susciter un environnement propice à la créativité et à la communication directe, et stimuler ainsi les initiatives personnelles », y explique-t-on. Si sa structure non-hiérarchique ne convient pas à toutes les organisations, certains des concepts qu'elle induit méritent néanmoins qu'on s'y attarde.

Gore se décrit comme une « organisation hiérarchiquement libre et solidaire, en marge des structures traditionnelles, exempte de filières verticales et de canaux de communication prédéfinis ». « Au contraire, nous communiquons en direct et sommes redevables envers les membres de nos équipes pluridisciplinaires. Nous encourageons les innovations pragmatiques impliquant les personnes les plus impliquées dans la prise de décision d'un projet spécifique ».

Chez nous, il n'y a aucun titre de fonction et aucun manager, juste des « chefs de file » et des « associés ». Au terme de chaque projet, les leaders sont sélectionnés sur base de leur capacité à mener un groupe. « Les équipes s'articulent autour de différentes opportunités et les meneurs émergent naturellement. Il arrive qu'ils soient désignés, mais généralement, ce que les Anglo-saxons appellent le « followership » assure une sélection naturelle. Le plus souvent, les chefs de file se démarquent par leur connaissance, leurs aptitudes ou leur expérience à l'égard d'un objectif commercial déterminé.

« Les associés sont engagés pour remplir des attributions générales. Grâce aux conseils de leurs parrains (direction exclue) et à une compréhension croissante des opportunités et des objectifs internes, ils s'engagent alors dans des projets conformes à leurs compétences intrinsèques. Tout ceci se déroule dans un environnement combinant liberté de coopération, autonomie et synergie ». Les associés s'entraident par le biais d'un système de coaching personnel, permettant à chacun de développer ses aptitudes et ambitions personnelles et de les adapter aux besoins de la société.

Aux Etats-Unis, Gore s'est hissé 15<sup>ème</sup> au classement du « Meilleur employeur 2009 » de la revue Fortune Magazine et sa filiale britannique a intégré le top 10 du classement du Sunday Times. Selon ce quotidien, 86 % du staff ont exprimé leur volonté d'apporter leur contribution à la réussite de l'entreprise, 84 % adorent leur emploi et 87 % ont signifié leur fierté d'en faire partie. Par ailleurs, 80 % des employés n'hésitent pas à dire qu'ils s'amuse avec leurs collègues et 81 % d'entre eux se

disent préoccupés du bien-être de leurs collègues. Ils sont rarement désabusés (81 %), ne ressentent aucune pression excessive (80 %) et leur santé ne souffre aucunement de leur situation professionnelle (86 %). Plus de la moitié du staff compte plus de dix ans d'ancienneté.

## « Paternalisme consultatif »

Consulter régulièrement son personnel peut s'avérer d'une grande efficacité. Des idées lumineuses peuvent émerger et soulignons que l'image d'une direction réceptive est toujours bien accueillie. Solliciter l'avis de vos employés leur confèrera un sentiment de reconnaissance et de responsabilité, deux « facteurs de motivation réels » énoncés par Herzberg. Cette approche est partagée par la chaîne de bijouteries britannique Beaverbrooks, lauréate du classement du Sunday Times.

« Je qualifie notre philosophie d'entreprise de paternalisme consultatif », sourit Mark Adlestone, directeur général. « Nous veillons sur notre personnel comme sur les membres de notre famille. Nous sommes vraiment à leur écoute ». La formation repose essentiellement sur le développement de toutes les facettes des employés, afin de privilégier l'enseignement de compétences humaines transférables aux aptitudes limitées à l'exercice d'une fonction spécifique. « La puissance de cette approche dépasse le cadre du simple développement des compétences commerciales », insiste-t-il. « Les hommes ne sont pas des machines. L'oublier aura inévitablement des répercussions et nous en sommes conscients ».

En tant qu'entreprise familiale, Beaverbrooks ne subit pas la pression d'actionnaires. Même si elle a démontré sa capacité à susciter l'esprit d'entreprise, notre initiative visant à faire don de 20 % de nos bénéfices à des œuvres de bienfaisance, choisies par les employés, ferait assurément grincer les dents de nos actionnaires.

D'après le sondage du Sunday Times, 90 % ont une grande foi en leur direction, 85 % sont convaincus que le profit n'est pas l'unique moteur de l'entreprise et une proportion identique ressent l'attention que leur prêtent leurs supérieurs en tant qu'individu. Paraphrasons un instant les mots que tiendrait un employé type pour illustrer notre propos : « Il nous arrive parfois de vendre des articles à moindre valeur monétaire afin de privilégier les besoins du client. L'argent a son

importance mais n'est pas la raison essentielle de notre présence ici. L'éthique forme une des principales valeurs de notre société ».

## 'Incentives' et bonus

L'agence gouvernementale britannique Business Link affiche une approche bien plus terre-à-terre en matière de motivation. Selon elle, « mettre sur pied un système efficace d'incitants et autres bonus peut contribuer au recrutement de main-d'œuvre de meilleure qualité et à récompenser les performances et la productivité. » Les incitants financiers à la réalisation d'objectifs peuvent être octroyés par le biais d'une participation aux bénéfices ou d'un système d'actionnariat, ainsi que sous la forme de primes ou de commissions. Viennent ensuite les incitants non financiers, tels que témoignages formels et cérémonies de reconnaissance, bons de valeurs, jours de repos supplémentaires et cadeaux en tous genres.

Il convient cependant de bien réfléchir avant d'annoncer toute mesure en la matière. Parmi les avantages des 'incentives' financiers, citons leur propension à encourager les employés à se concentrer sur leur cible et à atteindre leurs objectifs. Au rayon des inconvénients, gardez à l'esprit que votre situation ne vous permettra peut-être pas d'offrir une récompense à la hauteur des attentes et que vous produirez par ailleurs un effet inversement proportionnel sur les employés ayant échoué.

Si les incitants individuels peuvent favoriser les performances et stimuler le sentiment d'appartenance à l'entreprise, ils peuvent aussi semer la discorde et faire fluctuer les revenus individuels. De même, si les incitants de groupe sont à même d'attiser l'esprit d'équipe et composer les contre-performances personnelles, elles ont aussi pour effet de sous-évaluer les compétences individuelles et profiter ainsi aux employés à plus faible rendement.

Les bonus (récompenses non liées aux performances) peuvent se décliner sous une multitude de formes : régime de retraite professionnelle, jours de congé en complément du minimum légal, prestations de santé, horaire flexible, chèque-repas, événements sociaux (fête de Noël, excursions, etc.), abonnement à des centres sportifs, prêt de tickets saisonniers, formations supplémentaires sortant du cadre de la fonction, etc. L'objectif est d'attirer et de conserver les employés et d'encourager leur sentiment d'appartenance à l'entreprise.

Chaque pays est évidemment soumis à sa propre législation, mais les répercussions fiscales des incitants et autres à-côtés sont universelles. Assurez-vous donc bien que les effets bénéfiques qu'ils produiront valent les conséquences fiscales qui les accompagnent.

Avant de mettre en place un tel système, il est dès lors recommandé de consulter vos effectifs et, le cas échéant, les syndicats et autres organisations professionnelles, de bien informer les superviseurs afin de leur permettre de répondre à toute question, à le documenter de façon détaillée afin d'éviter tout malentendu et d'initier un projet pilote afin de vérifier la nécessité d'ajustements éventuels.

Contrôlez les effets des mesures afin d'évaluer leur efficacité, sollicitez le feedback des personnes concernées, veillez à ce que l'ensemble de l'équipe estime le régime en place équitable et comparez-le à ceux de vos concurrents ou de la norme sectorielle.

Dans le cadre d'un régime d'actionnariat, les employés peuvent recevoir des options sur actions ou des titres au porteur à conditions préférentielles. Vous vous devez d'établir un budget préalable, de déterminer l'éligibilité des employés, de prévoir ce qu'il adviendra en cas de nécessité impérieuse de revoir le régime à la hausse ou à la baisse, en cas de réforme fiscale par exemple, de prendre connaissance des dispositions légales et d'apprécier la valeur de vos actions. Songez à vous entretenir avec un avocat ou un fiscaliste avant de prendre toute décision.

Quelle que soit la nature des actions prises, souvenez-vous que la motivation ne se limite pas aux périodes difficiles, mais qu'elle doit faire partie intégrante de votre culture d'entreprise. Enfin, indépendamment de l'approche que vous choisirez, ne vous attendez pas à des effets immédiats: vos employés prendront toujours le temps de vérifier l'absence de toute forme d'hypocrisie.

Atradius Tous droits réservés. Bien que nous nous soyons assurés que les informations contenues dans ce document sont issues de sources fiables, Atradius ne pourra en aucun cas être tenu responsable d'erreurs, d'omissions contenues dans ce document ou de résultats qui seraient obtenus à partir de ces informations. Les informations contenues dans ce document sont données à titre indicatif sans garantie d'exhaustivité et de pertinence quant à leur utilisation et leur interprétation directe ou indirecte. En aucun cas, Atradius, ses partenaires, ses filiales ou sociétés liées et ses salariés ne pourront être tenus pour responsables de décisions ou actions prises sur la base de ces informations ni d'aucun inconvénient ou dommage qui pourraient intervenir suite à ces décisions et actions.