

Développement du personnel : un regard porté vers l'avenir

Sabine Grebien, grebien.performance⁺, Bruno Geiger, Geiger Evolution GmbH

En ces temps de changement radical, les employés ont besoin de sécurité et d'orientation, mais aussi d'opportunités de transformation. Les responsables de la gestion du personnel ont ici un rôle important à jouer. Pour cela, leur mission doit être bien définie et ils doivent disposer des ressources adéquates.

Numérique plutôt qu'analogique, l'agilité devant la stabilité. Notre monde, déjà complexe, évolue de jour en jour à un rythme effréné. Les entreprises cherchant à suivre la cadence doivent être sur le qui-vive. Que signifie cette tendance pour les employés ? Les processus de sélection et de développement du personnel sont-ils en phase de devenir un facteur de réussite stratégique pour une entreprise ? Et ce, même dans le cadre de petites ou moyennes entreprises ? Les entreprises pourront-elles encore se permettre de se passer de responsables du personnel ou de laisser le développement du personnel au hasard ? Nous en doutons fortement.



Les entreprises pourront-elles encore se permettre de laisser le développement du personnel au hasard ?

Le domaine des Ressources Humaines est plus important que jamais

À l'ère de l'industrie 4.0, le secteur des ressources humaines (RH) et du développement du personnel n'a jamais été aussi décisif. La plupart du temps, il est nécessaire de créer de nouveaux profils de compétences. Les secteurs de RH et de développement du personnel doivent bénéficier d'un autre degré d'importance au sein de l'entreprise et faire office de pilier stratégique, indépendamment de la taille ou du chiffre d'affaires de la société. En effet, les capacités d'apprentissage et de développement constituent le vecteur principal et facteur décisif garantissant à l'entreprise un avenir durable.

Les personnes assumant explicitement les responsabilités de RH jouent un rôle clé dans l'initiation, la gestion et l'établissement de ces capacités d'apprentissage et de développement, dans la mesure où ils sélectionnent les employés spécialisés et cadres dirigeants les plus adaptés et les plus compétents, définissent des mesures de formation et de perfectionnement et accompagnent le processus de développement des employés. Elles se trouvent au cœur d'une stratégie d'entreprise rentable à court, moyen et long terme.

Cinq facteurs de réussite peu visibles et pourtant essentiels

Même s'il peut paraître difficile en particulier pour les plus petites entreprises d'accorder une grande place aux domaines suivants, il est important de les prendre en considération en tant que facteurs de réussite fondamentaux : Concernant la création de profils de poste dans le cadre du recrutement, les mesures de perfectionnement professionnel doivent être alignées sur les profils et il est important de s'assurer que le nouveau savoir-faire acquis par ces employés soit introduit dans l'entreprise. L'accent doit ensuite être mis sur la qualité de la communication interne. Par ailleurs, une ambiance propice à l'analyse critique doit pouvoir régner.

1. Les profils de poste

La tendance inexorable à la numérisation entraîne une augmentation de la complexité. Il est donc d'autant plus important de recruter les bons employés. Mais comment les trouver dans un contexte de pénurie de compétences et avec un nombre limité d'employés spécialisés ? Les responsables de RH et co-décideurs se trouvent souvent confrontés à une multitude de candidatures. Ce qui peut sembler synonyme de succès en termes d'attractivité de l'entreprise peut vite s'avérer très fastidieux pour les responsables de la procédure de sélection. Que des outils modernes automatisés et numérisés soient utilisés ou non, la préparation préalable des profils requis, descriptions de postes et offres effectuée de manière précise, directe, pratique et réaliste s'avère décisive dans la sélection d'employés spécialisés et de cadres dirigeants. Il est capital de définir les critères techniques et professionnels qui correspondent aux qualités requises les plus indispensables. Une telle analyse des processus, des postes et des prérequis permet d'établir une base solide et d'optimiser la concordance des candidatures aux postes prévus.

2. Les mesures de perfectionnement

Les mesures de formation et de perfectionnement doivent se baser sur les profils requis : Les employés peuvent ainsi être stimulés de façon progressive et ciblée et encouragés à relever de nouveaux défis. Une politique du personnel analytique systématique assure un succès durable à l'entreprise.

3. Retour de savoir-faire

Le transfert des connaissances récemment acquises est déterminant. Il peut se faire par le biais de la définition d'objectifs, de projets ou d'une distribution des rôles appropriée. Provoquer le retour de savoir-faire dans l'entreprise permet de créer une valeur ajoutée.

4. Communication interne

La qualité de la communication au sein des départements de RH et de développement du personnel est essentielle : il convient de soigner la communication avec les candidats et candidates, avec les différents responsables et avec les employés au sein de l'entreprise. En effet, chaque communication marque les esprits d'une manière ou d'une autre. Les « messages standard » automatiques, impersonnels et inadaptés sont trop souvent utilisés.

5. Un esprit de franchise

La présence d'employés et dirigeants faisant preuve d'aplomb et de charisme est plus que jamais nécessaire. Il faut pour cela recruter des personnes n'ayant pas peur de poser des questions de manière franche et ouverte, de même que des dirigeants permettant la remise en question des habitudes et acceptant volontiers les remarques critiques. Penser et agir de manière interdisciplinaire est indispensable au développement d'une entreprise. De même, on doit laisser place à une communication axée sur les solutions et l'avenir.



Moins le terrain est stable pour les employés, plus l'établissement d'une communication ouverte est indispensable.

Quatre piliers stratégiques pour un développement du personnel continu

Les RH et plus particulièrement le développement du personnel correspondent aux postes clés chargés de l'initiation, la gestion et l'établissement des possibilités d'apprentissage et de développement.

1. Le développement du personnel comme booster de connaissances

Même si nos connaissances sont en partie remplacées par la numérisation, seules les entreprises capables d'estimer, de cultiver et de développer leurs connaissances peuvent faire face à la pression engendrée par les changements. Parallèlement aux employés, le développement du personnel est donc un instrument majeur de l'instigation de ces connaissances et de l'acquisition et de la fidélisation des meilleurs éléments. Il veille également au renouvellement, au renforcement et au partage des connaissances par le biais de formations et programmes de perfectionnement ciblés.

2. Le développement du personnel comme promoteur de culture

La transformation actuelle traduit un changement culturel de grande ampleur. Il est donc primordial que les employés sachent créer une culture de compétences socio-émotionnelles. Cela relève non seulement de la responsabilité des membres de la direction, mais également du service du développement du personnel, qui se doit d'influencer cette culture d'entreprise de manière déterminante.

Moins le terrain est stable pour les employés, plus les facteurs de communication, de collaboration et de lien social sont importants. Des valeurs communes doivent être instaurées, ainsi que des espaces propices à l'innovation.

3. Le service du développement du personnel comme sparring-partner de la direction et de la gestion d'entreprise

De nos jours, certaines capacités nécessaires et sollicitées représentent des nouveautés pour la direction commerciale et la gestion d'entreprise. À défaut d'expériences comparables, il leur faut miser sur l'intégrité et les compétences de leurs employés, assurer la direction de manière extrêmement souple et libérale et rester ouvert à une forme de collaboration interdépartementale et interentreprise. En termes de conseil, le service du développement du personnel peut non seulement proposer une aide en matière de politique du personnel, mais également assurer un rôle de « sparring-partner » au niveau des intérêts personnels.

4. Le responsable du développement du personnel comme ambassadeur de la diversité des facteurs de forte collaboration compétitive

Favoriser le sentiment d'appartenance à des équipes gagnantes, que ce soit de manière virtuelle ou sous forme de collaboration « traditionnelle », contribue au succès de l'entreprise de manière significative. Les professionnels du développement du personnel soutiennent la communication des valeurs, la diversité des mentalités et des registres de communication, l'altérité en lien avec des instigateurs individuels et la différence dans le comportement et les actes.

Profil des candidats aux postes de responsables RH

Les candidats recherchés pour les départements de RH et de développement du personnel correspondent à des généralistes expérimentés qui, outre les capacités communément requises, présentent les aptitudes et traits de personnalité suivants :

- Excellente focalisation sur les objectifs et les résultats
- Bonne interconnexion (tant interne qu'externe)
- Solides connaissances en termes de hiérarchie et RH
- Capacité à apprécier et exploiter les technologies numériques
- Expérience, « sagesse » et compréhension de soi
- Capacités de réflexion / Autogestion
- Gestion des processus et de la qualité
- Sensibilité / Attention / Prévenance
- Talents de communication approfondis, aisance et capacités de négociation
- Force de persuasion

Élargissement ou nouvelle définition du rôle des RH

Malgré de grands bouleversements, les employés constituent toujours la base d'une entreprise. Précisément dans le contexte de changements radicaux, l'entreprise a besoin d'une « feuille de route » apportant clarté, sécurité, orientation et flexibilité et permettant d'atteindre les objectifs. Les responsables du personnel doivent tenir compte de cette réalité aussi bien aujourd'hui que demain. Leur rôle n'est pas seulement d'administrer et de préserver, mais de sortir des sentiers battus et de proposer des approches innovantes. Cependant, pour accompagner une entreprise de la sorte vers un avenir brillant, ces personnes ont besoin de la confiance de la direction d'entreprise et doivent bénéficier d'une position stratégique au sein de l'entreprise et des ressources humaines.

Translated from the Original German Version, 2018-07-10, ADAPT, Localization Services GmbH, Bonn



Sabine Grebien, grebien.performance⁺
www.grebien-performance.ch

Bruno Geiger, Geiger Evolution GmbH
www.geiger-evolution.ch

