

**Notes d'allocution
de Mme Louise Roy,
Fellow invitée du CIRANO**

**Le développement des talents :
la clé pour des organisations durables**

**devant
l'Institut d'administration publique de Québec**

Québec, le 22 septembre 2005

Mesdames et messieurs, chers amis,

Je veux vous remercier de m'avoir invitée à traiter du thème central de vos conférences cette année et qui concerne la personne au cœur de l'organisation.

Ceux qui me connaissent savent que, dans toute ma carrière de dirigeante, j'ai toujours eu comme priorité la gestion des ressources humaines et mis la personne au centre de mes préoccupations de gestion. Je crois qu'aujourd'hui plus que jamais ceci constitue une priorité stratégique et incontournable de nos organisations, qu'elles soient du secteur public ou privé.

Il y a un peu plus de dix ans d'ailleurs, l'Institut m'avait invitée à prononcer une conférence ; c'était en janvier 1994, et j'avais traité des défis de gestion des ressources humaines et du leadership dans nos organisations – défis immenses auxquels nous étions confrontés comme société au milieu des années 90 - et de comment nos organisations avaient besoin de leadership dans des périodes de changements et de transformation. Ceci est encore plus vrai aujourd'hui.

Dix ans plus tard, je n'ai pas changé de perspective : après avoir géré des entreprises dans des environnements tellement différents ici et à l'étranger, je reviens toujours sur les mêmes priorités stratégiques, c'est la qualité du leadership et des talents qui fait la différence dans la performance des organisations.

En 1994, lorsque j'ai adressé la parole devant l'Institut de l'administration publique de Québec à un groupe de cadres supérieurs, comme c'est le cas aujourd'hui, je venais de quitter le groupe La Laurentienne qui avait fait l'objet d'une prise de contrôle par Desjardins. J'y avais été Vice-présidente principale du groupe en charge des politiques de ressources humaines pour l'ensemble des compagnies. J'arrivais du secteur public, et plus spécifiquement de la Société de transport de la CUM, où j'avais dirigé l'entreprise pendant près de huit années à travers des changements assez fondamentaux, sur le plan de sa culture organisationnelle, de ses relations de travail et du service à la clientèle. Je venais de commencer à me familiariser avec les enjeux du secteur privé, cela faisait à peine un an et demi. En moins de six mois, l'entreprise La Laurentienne a été au cœur d'une prise de contrôle et a été vendue à Desjardins. C'était la réalité implacable : si une entreprise ne peut elle-même consolider une industrie, elle fait partie de celles qui sont consolidées. Pour quelqu'un qui venait du secteur public, c'était un apprentissage brutal des règles du jeu.

J'ai alors été recrutée par Air France qui était dans la tourmente, pratiquement en dépôt de bilan, pour aider à redresser l'entreprise dans un moment de crise. J'ai accepté de faire partie de l'équipe de direction de Air France à Paris comme VP exécutif de la division Amériques, en charge d'une unité d'affaires responsable de l'ensemble des opérations aériennes et commerciales sur l'Amérique du Nord et du Sud. J'y ai découvert une entreprise d'État, profondément bureaucratique et centralisée à l'époque et qui n'avait aucun choix, elle devait changer ou mourir. Son unique atout à l'époque était la fierté du personnel de travailler pour une grande compagnie aérienne internationale.

Le président de l'époque, Christian Blanc, avait l'habitude de dire en 1994 que dans dix ans, c'est-à-dire aujourd'hui, il ne resterait que trois compagnies aériennes en Europe et que Air France était pour être parmi ces trois-là ou ne serait pas. Lorsqu'on regarde comment sauvage est l'environnement concurrentiel dans ce domaine et comment les compagnies qui ne se sont

pas remises en question de façon fondamentale n'ont aucune chance de survivre, on voit combien de chemin Air France a parcouru en dix ans, puisque aujourd'hui elle est la seule compagnie rentable en Europe et qu'elle a, non seulement des chances de survivre, mais c'est elle qui donne le ton à ses concurrents, particulièrement depuis sa fusion réussie avec KLM.

C'est un bon exemple d'une transformation fondamentale qui s'est appuyée sur un PDG qui avait une vision, du leadership et des valeurs fortes partagées dans l'entreprise par tous les employés.

Je me rappelle que lorsque je suis arrivée à Air France, le PDG avait décidé que nous dégagerions comme équipe de direction une vision de l'avenir pour l'entreprise, avec tous les changements radicaux nécessaires à la survie en termes de rationalisations de postes, de coupures de dépenses, de remises en question des contrats avec les fournisseurs, de fermeture de nos lignes déficitaires, etc., mais également de développement de services à la clientèle et de nouveaux produits, de développement des employés, de décentralisation des décisions, de réactivité de l'entreprise, etc.

Ce projet d'entreprise a fait l'objet d'un document et a été posté à 40 000 employés dans une centaine de pays, leur demandant par vote secret de voter sur le plan. Est-ce qu'ils voulaient que Air France meurt ou est-ce qu'ils étaient d'accord pour consentir aux changements requis pour la faire survivre ? C'était un moyen radical et dramatique, par-dessus la tête des syndicats.

À ma connaissance, aucune organisation ou entreprise n'avait jamais utilisé un tel moyen ou l'a utilisé depuis. Il fallait avoir beaucoup de détermination pour faire voter des employés dans le monde entier sur leur avenir en exposant les problèmes et les solutions sans complaisance. Plus de 80 % des employés ont répondu oui par vote secret, et nous avons pu amorcer le plan de redressement de Air France pour en arriver à la situation qu'on connaît aujourd'hui.

Pour réaliser ce projet, Air France a embauché quelques étrangers dans son équipe de direction ; j'ai eu l'honneur d'en faire partie, mais elle a surtout mis en branle dans l'entreprise une réelle chasse aux talents pour faire émerger tous ceux qui avaient le potentiel de contribuer à cette vaste remise en question, et qui avaient l'ouverture nécessaire pour y contribuer. Elle a de plus décentralisé l'entreprise en centres de décisions imputables de leurs résultats, responsabilisant chacun à tous les niveaux. Pour cette entreprise d'État, très centralisée et hiérarchisée, c'était une vraie révolution.

Je vous parle de cette expérience que j'ai vécue principalement parce qu'on ne peut réfléchir au changement dans nos organisations sans mettre de l'avant les questions de leadership et de talent. Notre environnement d'affaires est l'antithèse aujourd'hui d'un monde de continuité, il est turbulent et extrêmement compétitif. Les préalables au succès exigent qu'on fasse les choses différemment, avec la vitesse de l'action, la flexibilité, l'habileté à saisir les opportunités et à prendre des décisions sur le champ. L'environnement est plus complexe avec des moyens technologiques plus sophistiqués, les employés sont souvent plus compétents que leurs patrons et les clients ont accès à l'information qui leur permettent de comparer les services et les produits et qui les rendent encore plus exigeants.

Cette transformation des entreprises ne se fait pas sans difficulté. Que l'on songe à la résistance des ressources humaines, à la nécessité de redéfinir l'organisation et les processus d'affaires, de modifier les définitions de tâches, au changement de culture organisationnelle. Ce nouvel

environnement change complètement le management de nos organisations et notre façon de voir le développement des talents et l'exercice du leadership.

Qu'est-ce que le leadership veut dire lorsque le changement est tellement rapide et souvent imprévisible et que la prise de décision repose sur peu d'information ? Qu'est-ce que le leadership veut dire lorsqu'on consolide des entreprises qui deviennent des mega-organisations qui ressemblent plus à des constellations de planètes et qui doivent être intégrées au plan de leurs valeurs et de leur culture ? Cela prend beaucoup de courage pour faire face à la réalité et aider les gens à s'adapter au changement. Trouver le courage pour faire face à la réalité est sans doute une des qualités fondamentales d'un leader aujourd'hui.

Depuis deux ans, je préside un Forum de réflexion sur le leadership d'avenir réunissant une douzaine de très grandes entreprises du Québec. C'est un lieu de partage des meilleures pratiques entre vice-présidents ressources humaines, experts et chercheurs. On y examine, entre autres, les nouvelles qualités que les leaders doivent avoir aujourd'hui et devront avoir demain pour répondre aux enjeux très complexes de la transformation de nos entreprises.

Dans une étude mondiale, impliquant plusieurs organisations, le groupe de consultants Anderson a fait émerger un certain nombre de ces nouvelles qualités que les leaders doivent avoir aujourd'hui et devront avoir demain. Je souhaite mettre devant vous cette réflexion parce qu'elle fait aussi partie de la gestion des talents que nous recherchons dans la direction des organisations.

Les caractéristiques plus traditionnelles des leaders, telles que la capacité de communiquer une vision, de mobiliser les employés, l'intégrité, être centré sur les résultats, s'assurer de développer des entreprises tournées vers les clients, sont des éléments de leadership qui étaient vrais hier et qui le seront tout autant dans le futur.

Mais un certain nombre d'autres caractéristiques émergent de la recherche de Anderson Consulting sur le leadership de demain.

D'abord, **la capacité de penser globalement**. Il est évident que la mondialisation est une tendance qui a un impact sur les leaders de demain. Non seulement devront-ils comprendre les implications économiques d'une économie qui se globalise, mais ils devront aussi en comprendre les dimensions culturelles, juridiques et politiques.

Évidemment, deux principaux facteurs expliquent pourquoi la capacité de penser globalement est importante, et on l'a vite compris par les projections de croissance si importantes au plan du commerce mondial et du développement intégré de la technologie à travers le commerce électronique.

Dans le passé, une entreprise pouvait uniquement cibler son marché local et continuer à prospérer. Aujourd'hui les leaders qui ne pensent que localement ou qui *micromanagent* leur organisation ne pourront pas survivre à la pression globale. Par contre, ceux qui situent leur organisation dans un marché mondial pourront bénéficier d'avantages comparatifs indéniables.

La deuxième caractéristique des nouveaux leaders est leur **capacité d'apprécier la diversité culturelle**.

Avec l'importance croissante des échanges mondiaux, les futurs leaders vont devoir comprendre la diversité culturelle, i.e comprendre les styles de leadership différents, les styles d'industries, les comportements culturels différents liés aux valeurs, à la race ou au sexe. Plusieurs recherches indiquent que le « respect pour la différence » est une des qualités importantes recherchées chez les leaders. Développer une bonne compréhension des autres cultures n'est pas simplement une question de bonne pratique d'affaires, mais est considérée comme une qualité-clé pour être en mesure d'être compétitif dans l'avenir.

Une troisième caractéristique, que l'on ne voyait pas auparavant et qu'a révélée l'étude de Anderson, est que l'on exige des leaders qu'ils **soient à l'aise avec les nouvelles technologies**. Celle-ci constitue maintenant une variable critique qui a de l'impact sur l'organisation et sur ses activités critiques. Ce qui ne veut pas dire que l'on doit devenir des champions de la technologie ou de l'informatique, mais on s'attend des leaders qu'ils comprennent que l'utilisation intelligente de la technologie constitue un avantage compétitif, que l'on doit recruter, développer et soutenir un réseau de gens techniquement compétents à l'intérieur de nos organisations.

Une quatrième caractéristique concerne la capacité de **construire des alliances et des partenariats**, qui devient sans cesse plus importante que dans le passé. On considère aujourd'hui que la capacité de négocier des alliances complexes et d'entretenir un réseau de relations étendu est extrêmement importante. C'est important parce que le rôle des clients, des fournisseurs et des partenaires a un impact important sur la vie de l'entreprise. La capacité de construire des relations à long terme, positives, gagnant-gagnant devient critique dans un monde où des concurrents peuvent être aussi des alliés sur certains projets ou dans certaines transactions. Les leaders qui peuvent comprendre ces multiples dimensions et motiver leurs collègues dans différentes cultures vont représenter une valeur ajoutée importante pour leur entreprise.

Une dernière caractéristique des leaders nouveaux est la capacité **de partager le leadership et de développer les talents**.

Dans un monde où le leadership s'exerce dans des environnements plus fluides, moins hiérarchiques, le fait de partager le leadership n'est pas une option, c'est presque une obligation. Il devient impératif aujourd'hui de développer des leaders partout dans nos organisations qui sont à même d'être proactifs, responsables, imputables, sensibles aux besoins des clients. Les nouveaux leaders vont partager l'information, rechercher les talents, les opportunités de développement, avec un esprit de coopération et de transparence.

Je crois que ces caractéristiques s'appliquent dans l'ensemble aux leaders d'entreprises ou aux gestionnaires d'organisations publiques. En fait, les défis de leadership et de gestion des deux secteurs sont de plus en plus semblables. Ils se rapprochent par certains aspects fondamentaux que sont la rareté des ressources ou du capital, les exigences croissantes des consommateurs/clients pour la qualité, le développement de la technologie, l'imputabilité et la transparence de la gestion, l'impact de la globalisation et de la compétition internationale et, surtout, par la capacité d'attirer des talents et de les développer au sein de nos organisations.

Mon expérience de gestionnaire, comme celle d'administrateur de sociétés d'ailleurs, m'amène à dire que la plupart des compagnies, comme des organisations publiques, ne sont pas encore très bonnes à gérer de façon efficace et stratégique le talent de leurs employés. La plupart des entreprises considèrent que leurs employés sont les actifs les plus importants, mais peu agissent en conséquence de façon exhaustive. C'est un diagnostic sévère qui a été posé par une étude globale récente faite par McKinsey auprès d'une centaine d'entreprises et de près de 6 000 cadres et dirigeants, et cela vaut la peine de s'y arrêter.

Après avoir regardé les qualités que l'on recherche dans les leaders de demain, j'aimerais vous faire part ici d'un certain nombre d'éléments essentiels pour construire de façon durable ce qui constitue la principale ressource d'une organisation, i.e. le talent de ses gens. J'aimerais regarder cinq points que met en relief l'étude de McKinsey, en considérant le talent dans nos organisations comme un enjeu stratégique fondamental et le levier de performance par excellence.

1. Développer un état d'esprit orienté sur le talent
2. Savoir attirer les talents
3. Revoir comment on recrute
4. Faire du talent une culture d'entreprise
5. Différencier entre les très bons employés et les non-performants

1. Développer l'état d'esprit

Développer l'état d'esprit, le *mindset* autour de la gestion des talents. C'est-à-dire développer la croyance ferme que pour arriver à accomplir ce qu'on veut faire, nous devons vraiment avoir les meilleurs talents, et surtout, que le développement des talents d'une organisation n'appartient pas à la direction des ressources humaines mais que c'est la seule *job* qu'un patron ne peut déléguer.

Jack Welsh, ex-CEO de GE – on aime bien le citer sur ces questions compte tenu de la culture remarquable de GE à l'endroit de ses employés - disait : « Je vois l'essentiel de mon travail comme étant celui de renforcer notre bassin de talents. » Dans chaque réunion ou assemblée, il considérait que cela était une opportunité de parler des gens qui ont du talent et de les aider à se développer.

C'était une obsession chez Jack Welsh. Et on peut dire que GE, avec l'accent que l'entreprise a mis à travers les années là-dessus, a fait la démonstration que talent, performance et durabilité de l'entreprise étaient liés. Mais combien de patrons considèrent aujourd'hui qu'ils doivent consacrer 30 ou 40 % de leur temps à cette question ? Et vous-mêmes qui avez des responsabilités de gestion, combien de temps consacrez-vous à repérer, à analyser et à discuter des talents de votre organisation.

2. Savoir attirer

Pour attirer des talents dans son organisation ou dans son entreprise, on doit aussi proposer un environnement intéressant et avoir une proposition attrayante à offrir. Les gens, plus particulièrement les jeunes, veulent des leaders qui les inspirent et qui leur proposent des défis qui vont les forcer à se dépasser.

Les entreprises, comme les administrations, doivent proposer des lieux de travail stimulants qui motivent, et ceci passe aussi dans la façon dont on fait les promotions, qu'on structure les positions, qu'on mesure la performance. Vous me direz que dans le secteur public, ce sont des dimensions qui sont normées, mais moi, je vous dis que si l'on n'arrive pas dans le secteur public à offrir des postes et des défis stimulants, on n'arrivera pas à recruter des talents qui en bout de course vont faire une différence.

Le secteur public mérite les meilleurs talents parce qu'il aura les défis les plus complexes au cours des prochaines années et qu'il est confronté à offrir des services de qualité dans un environnement de ressources rares. Cela prend plus de gens innovateurs et dédiés dans un tel contexte et l'on doit attirer des recrues qui vont être intelligentes, motivées et mobilisées par la mission.

3. Savoir recruter

Sur les questions de recrutement, j'ai une très belle citation de Dee Hock, qui a été le patron de Visa, et je vais essayer de vous la traduire.

« Recruter d'abord sur la base de l'intégrité, ensuite de la motivation, troisièmement de la capacité à faire, quatrièmement de la compréhension, ensuite de la connaissance et finalement de l'expérience. Parce que sans l'intégrité, la motivation est dangereuse ; sans la motivation, il n'y a pas de capacité à faire ; sans capacité à faire, il n'y a pas de compréhension ; sans compréhension, la connaissance est inutile ; et sans connaissance, l'expérience est aveugle. L'expérience est facile à acquérir rapidement par quelqu'un qui a toutes les autres qualités. »

Je trouve que l'on pourrait s'inspirer de cette citation pour regarder avec un œil neuf la façon dont on recrute dans nos organisations.

Il faut ajouter du talent à tous les niveaux d'une organisation. Amener des jeunes dans l'organisation est un gage que le système va se renouveler pour l'avenir. Particulièrement, dans les années qui viennent, avec le renouvellement de la main-d'œuvre lié au départ de nombreux babyboomers, voilà une opportunité exceptionnelle. Il faut chercher à attirer des gens qui sont susceptibles d'apporter des regards neufs, souvent à l'extérieur des lieux traditionnels de recrutement, rejoindre des gens qui ne cherchent pas nécessairement un emploi mais qui peuvent être intéressés par de nouveaux défis. Est-ce que nous avons des stratégies pour recruter, pour chaque type de talent dont nous avons besoin, pour chaque division, ministère, organisme ?

4. Faire de la gestion des talents une culture d'entreprise

Pour faire du développement des talents une véritable trame de fond, une nouvelle culture d'organisation, il faut absolument savoir proposer des défis stimulants qui vont permettre

aux gens d'aller au-delà de leur potentiel, et les accompagner par du *coaching* et du mentorat.

Le développement des gens est relativement pauvre dans nos organisations, parce que les leaders ne comprennent pas comment les gestionnaires se développent et grandissent. Ils pensent que la formation est la clé. Ce n'est pas la formation, c'est l'expérience d'avoir vécu un boulot ou un projet difficile, exigeant et stimulant qui forme, et c'est la confiance et le *feedback* du supérieur qui permet que cela puisse constituer un succès.

Je vous le dis bien honnêtement, dans ma vie ce sont les défis importants que j'ai eus à confronter qui m'ont formée. Être PDG d'une entreprise de 8 000 personnes à 37 ans n'était pas évident, dans un contexte complexe de relations de travail et de visibilité publique, passer au secteur privé dans un environnement de services financiers, partir en France diriger une unité opérationnelle de transport aérien dans une culture française, diriger une entreprise de communications et de médias, propriété d'une famille. Tous ces défis m'ont développée et ont exigé de faire appel à toutes mes ressources personnelles. Je conviens que mon cheminement de carrière a été particulier et que j'ai vécu des changements assez radicaux qui ne sont pas forcément le lot de tous, mais toute entreprise est capable d'offrir des défis qui vont pousser ses employés à se dépasser.

Si le développement des talents est pauvre, c'est que les entreprises ne voient pas le lien entre le développement des employés et la performance d'une organisation et que souvent les gestionnaires ne se sentent pas à l'aise avec les implications émotives et personnelles que le développement des talents exige. Pourtant, donner du *feedback*, être un bon *coach* et un bon mentor, aider une autre personne à se développer constituent une expérience très gratifiante.

Donner aux gens des défis différents, des projets spéciaux, pousser les limites, faire en sorte que les défis amènent les gens à se dépasser, mais également donner du *feedback*, du *coaching* sur leurs forces et leurs faiblesses. Les gens ont besoin de se faire dire comment ils sont performants, sur quoi ils sont bons et sur quels aspects ils doivent s'améliorer. Avec quelle qualité est-ce que vous donnez du *feedback* de façon ouverte ? Pour évoluer vers une culture qui valorise le talent, il faut évoluer vers une culture de *feedback* et de *coaching* dans nos organisations. On doit former les gens pour le faire et on doit s'assurer aussi que nos leaders ont les compétences pour le faire.

5. La différenciation

Un des points les plus importants et aussi les plus compliqués de cette approche est notre capacité à bien différencier entre ceux qui performant très bien, ceux qui performant bien et qui ont du potentiel, et ceux qui ne performant pas du tout. Et c'est probablement une des dimensions les plus difficiles de la gestion.

Notre inaction à nous débarrasser de ceux qui ne performant pas tue les entreprises. La plupart des dirigeants, y compris moi-même, ont vécu des situations où ils ont toléré trop longtemps des moins performants dans leurs équipes, alors que cela leur crevait les yeux. On le sait, tout le monde le sait que x ne rencontre pas nos attentes, et cela prend beaucoup de force émotive et de courage pour confronter la situation. Dans chaque

position que j'ai occupée, il y a eu un canard boiteux dans l'équipe, quelqu'un qui était un être humain très bien mais qui n'était pas à sa place.

Il faut exiger des cadres qu'ils prennent des mesures avec ceux qui ne performant pas parce qu'ils nuisent fondamentalement à l'organisation et l'empêchent d'avancer. Vous allez ici me dire que la fonction publique a les mains liées sur des questions de cette nature. Je vous répondrai que cela aussi doit changer justement parce que la fonction publique ne peut pas se permettre de gérer des gens qui ne contribuent pas à relever les défis immenses que vous avez, que nous avons comme société. Vous avez besoin de gens qui, au contraire, vont pousser sur la machine, être innovateurs, motivés, et non pas se laisser traîner par elle.

Inversement, on doit aussi être en mesure de valoriser ceux qui dépassent nos attentes. Et là-dessus, j'ai trouvé scandaleux que le fait de donner des primes aux cadres performants du secteur de la santé se retrouve à faire la manchette des journaux. Il est tout à fait normal, que l'on valorise les plus performants en autant que l'évaluation que l'on fait soit rigoureuse, cohérente et basée sur des objectifs qui ont été dépassés. La contrepartie est bien sûr qu'on fasse de même avec ceux qui ne performant pas et qu'on puisse s'en séparer ou les affecter à d'autres projets.

Il est clair aujourd'hui qu'en investissant dans nos meilleurs joueurs, en aidant ceux qui ont du potentiel et en agissant sur les moins performants, il y aura un impact direct sur la qualité de l'organisation et sur ses résultats.

Posez-vous ces questions :

Est-ce que le talent est vraiment une priorité ?

Est-ce que je passe comme cadre 30% de mon temps à renforcer mon bassin de talents ? Est-ce que je suis imputable de la qualité des talents dans ma division ?

Est-ce que j'attire les meilleurs ? Est-ce que je donne à mes meilleurs des défis excitants ? Est-ce que mon organisation a une culture de *feedback* ?

Est-ce que j'ai des processus de revue des talents aussi développés, par exemple, que les processus de revue budgétaire ? Est-ce que j'agis sur ceux qui ne performant pas ?

Le secteur public aujourd'hui est confronté à des défis immenses et n'a pas le choix de se doter des outils nécessaires pour accomplir sa mission. Le secteur public ne peut pas offrir les niveaux de rémunération du secteur privé, c'est vrai. Mais il peut se positionner pour offrir des défis fascinants à la hauteur des enjeux qui le confrontent et qui sont tout aussi complexes, sinon plus, que ceux du secteur privé.

Plusieurs organisations n'arrivent plus à mobiliser leur personnel et manquent terriblement d'énergie ; une sorte de morosité et de cynisme s'installe. Celles qui réussissent à passer au travers sont celles qui redonnent un sens à l'action en développant les talents de l'entreprise et en lançant des défis qui vont chercher tout le potentiel de ceux qui sont prêts à embarquer et qui renouvellent leurs équipes.

Les prochaines années seront des années d'opportunités très importantes, et on peut avoir un impact immédiat et substantiel sur la performance d'une organisation si on croit passionnément que le développement des talents est une priorité à l'agenda, si on comprend les espoirs et les aspirations de nos employés, si on place la barre haute, avec des défis importants, si on les encourage, en leur donnant du temps, de l'attention, du *feedback* et qu'on le fait avec une attitude ouverte et attentive.

J'ai été en contact avec quelques entreprises dont c'était la culture de croire aux talents des personnes. Ces organisations ont réussi à passer au travers de moments difficiles parce que les employés savaient que l'entreprise faisait beaucoup pour les développer, dans les moments de croissance comme de turbulence.

Conclusion

Je suis une fervente croyante que c'est la mission d'une entreprise ou d'une organisation qui motive et non les dollars.

Où et comment les employés créent-ils de la valeur aujourd'hui ?

Les employés aujourd'hui cherchent du sens à leurs actions. Ils passent plus de temps au travail que n'importe où ailleurs dans leur vie ; c'est normal qu'ils souhaitent que leur travail ait du sens. Or, dans les entreprises qui ont une mission forte et partagée, où les employés sont motivés par la mission de l'entreprise, et non par ses résultats à court terme, les employés vont contribuer l'effort nécessaire pour réaliser les objectifs, tant au plan de la création des produits que de la qualité de service aux clients.

Je trouve personnellement que le secteur public a une chance énorme d'être dans la durée et le long terme, avec des missions fortes de service au public. C'est mon expérience dans le secteur public, comme dans le secteur privé, que motiver des employés par le sens de la mission et par la reconnaissance de leurs talents, constitue la seule façon de livrer des produits innovateurs et un service de qualité supérieure à long terme.

J'aimerais conclure en vous disant qu'après avoir vécu la moitié de ma carrière dans le secteur public et l'autre moitié dans le secteur privé, je considère que les défis sont les mêmes. Mais ils sont plus complexes chez vous, gestionnaires publics, parce que vous avez beaucoup plus de contraintes : budgétaires, politiques et syndicales.

Mais je trouve aujourd'hui qu'il y a des opportunités exceptionnelles de remises en question et de transformations de nos façons de faire, qu'il y a des opportunités de renouvellement de main-d'œuvre et qu'il faut profiter de ce contexte pour revaloriser le secteur public, ses standards de performance, la qualité de l'exécution, pour stimuler les talents, les développer et pour contribuer à remettre la mission et les personnes au cœur de vos préoccupations de gestion.

Merci de l'invitation que vous m'avez faite de venir vous rencontrer et de partager avec vous ces quelques réflexions.

Merci de votre attention !

Bibliographie

Jim Collins, Good to Great, Harper Business, 2001

E. Mitchaels, H. Handfield-Jones, B. Axelrod, The war for talent, Harvard Business School Press, 2001

Bill George, Authentic Leadership, Jossey Bass, 2003