

Gérer son personnel : des problèmes si humains



©Nick Jones

La sélection, lourde de responsabilités

Vous venez d'engager un cadre de valeur qui jusqu'à présent a travaillé dans la même entreprise et ne connaît que son environnement de travail. Imaginez un peu toutes les surprises et tous les chocs auxquels il va être confronté dans les premiers jours de son arrivée dans votre entreprise. Si dès ces premiers contacts des blocages apparaissent, vous voilà face à un sérieux problème relationnel. Une bonne orientation permettra de lui donner une première impression positive, de renforcer sa motivation et sa loyauté, de bien s'informer et de lever tout malentendu. Organisez un solide plan d'orientation prévoyant le contenu des informations à

donner, quand les présenter, et qui s'en chargera. Des informations aussi simples qu'un plan de l'étage avec les noms des personnes sur leurs bureaux lui permettront de mémoriser plus vite les visages. Par exemple, une des raisons pour lesquelles nous avons pu placer 55 personnes dans la même entreprise vient du travail audiovisuel effectué par la société qui a su organiser régulièrement des réunions de suivi.

Assurez-vous qu'il sente que vous êtes toujours disponible pour lui. Maintenir votre porte ouverte ne suffit pas. Allez vers lui. Un de vos cadres devrait périodiquement revoir votre programme d'orientation et vérifier son impact et sa qualité. Il est aussi très important que vos meilleurs conseillers travaillent aux côtés de votre nouvelle recrue. Les liens qui se tissent au début seront essentiels.

Après un an, même 6 mois, il aura trouvé sa place et il sera moins important de voir avec qui il travaille.

Dès les premiers mois de l'arrivée de votre nouvelle recrue, il serait bon d'organiser des *jiko-hyoka* (autoévaluation). On s'est aperçu que ce système était bien plus efficace que la notation par les supérieurs. Les statistiques montrent que les employés ont tendance à se sous-estimer par rapport à leurs employeurs. De plus la notation est la chose la plus détestée après les entretiens de renvoi.

Aussi, vous pouvez imaginer le profit que l'on peut tirer d'une séance d'autoévaluation. Sachant que les employés se sous-évaluent volontiers, leur supérieur ne sera plus en position de juge lors de l'entretien mais plutôt de soutien. De plus il aura l'occasion d'en savoir plus sur l'activité de ses collaborateurs. En donnant à votre em-

ployé l'occasion de s'expliquer et de donner sa version des faits, vous le rendrez plus réceptif à vos remarques.

Il est évident que vos responsabilités ne s'arrêtent pas à la sélection. Il faut encadrer le nouveau venu et le guider vers la réussite. Soyez plus attentif à ses résultats et à son attitude générale qu'à sa personnalité et son caractère. Qualifier quelqu'un de « négatif » ne vous avancera pas à grand chose. Mais vous pouvez tenter de faire évoluer son comportement. Sachez toujours où il en est : un employé a besoin de ce genre de motivations. Si un de vos collaborateurs ne semble pas aussi performant qu'il devrait l'être, consacrez-lui du temps et sachez transformer cet échec potentiel en une réussite éclatante.

Changements de postes et réaffectations

Les relations entre le nouvel employé et sa direction se détériorent en général assez vite lorsque la réalité n'est pas à la hauteur des espérances. Lorsque cela se produit, l'employé, démoralisé, perd tout son enthousiasme. Même si ses tâches sont routinières et peu intéressantes, il est important qu'il trouve sur sa route des défis à relever. Les gens sont en général meilleurs que leur emploi.

Encouragez vos collaborateurs et à plus haut niveau faites en sorte que vos cadres aient toujours envie de vous convaincre avec un nouveau projet. Ne perdez pas le contact avec votre personnel, il faut qu'il connaisse les règles du jeu, qu'il sache ce que vous attendez de lui et ce que vous pensez de lui. Pour cela essayez de savoir ce que vos collaborateurs pensent d'eux-mêmes. Il vient toujours un moment où l'on a besoin de savoir ce que l'on pense

de nous et d'être récompensé, car récompenser, c'est encourager ; sans cela il n'y a plus d'enthousiasme. J'ai connu des candidats qui étaient d'excellents éléments dans leur précédente entreprise et qui, dans leur nouveau poste, furent jugés incompétents et inadaptés. J'ai vu aussi des managers licenciés par telle entreprise et réussissant parfaitement dans telle autre. Voilà qui est plutôt inquiétant pour l'entreprise. La qualité de l'encadrement, les objectifs de la société, le style de management, la marge d'initiative laissée à l'individu, la façon dont ses collaborateurs sont recrutés, les moyens dont dispose l'entreprise pour réaliser ses projets... Autant de facteurs qui feront qu'un individu réussira ou non.

Pour ma part, je ne suis pas très partisan des licenciements et je crois beaucoup dans la « réhabilitation », ce qui comprend les changements d'affectation avec réajustement du salaire. Parfois le licen-

ciement est la seule solution mais j'ai connu plus d'un cas où l'employé ayant finalement trouvé sa place dans un poste mieux adapté à ses capacités a pu donner le meilleur de lui-même. Sachez que vous ne pourrez procéder à ce type de réajustements que s'ils ont été expressément prévus par les conditions générales d'emploi mentionnant la possibilité de réajustement de poste et de salaire. En relisant votre règlement intérieur, vous découvrirez peut-être que ces réductions de salaire sont limitées à 50% du salaire journalier ou à 1/10ème du salaire annuel. Nous considérons pour notre part que ces règles ne concernent que les cas de sanctions pour faute professionnelle et non la situation que nous évoquons ici.

Bien sûr, il s'agit de contourner les règles protectrices dans ce domaine mais c'est tout de même préférable au licenciement. Prenez-y garde car en cas de litige, on examinera vos statuts et vos motifs.

Thomas J. NEVINS est au Japon depuis 1972.

Venu dans le cadre d'un programme de recherche conjoint de l'Université de Cornell (Etats-Unis) et du Ministère du Travail, il a fondé en 1978 sa propre société à Tokyo : TMT Inc. (Technics in Management Transfer), une agence de recrutement de cadres.