



LE TAGÈTE

Hors série n° 13, 2013

Marcel JB Tardif

Plante herbacée cultivée pour ses fleurs ornementales jaunes ou orangées à senteur poivrée, appelée communément oeillet.

CHOISIR SON PERSONNEL

Rich Teerlink, CEO de Harley-Davidson, avait l'habitude de dire: 'Notre personnel est notre plus grande source d'avantage concurrentiel'¹. Ce beau discours, vrai dans la bouche de Teerlink, tend à devenir une formule vide de sens réel lorsqu'elle est mise en contrepartie des actes de dirigeants qui l'invoquent à tout venant. Force est de constater, et de le déplorer vivement, que nombre de hauts dirigeants sont prêts à toutes les invocations, quand il s'agit de pousser sur le personnel pour qu'il produise plus, quand de fait ils leur en donnent de moins en moins en compensation, soutien et aide de toute sorte.

Mais une chose demeure, même si elle est trop souvent galvaudée, c'est le personnel qui fait l'organisation... du moins dans son exécution, sinon dans sa formulation. Or, si l'on veut que le personnel produise mieux, plus et rapidement, il faut encore qu'il soit engagé plus résolument envers l'organisation qui l'emploie. Plus que cela, il faut que des conditions générales d'exécution de la tâche existent qui facilite son accomplissement.

Les déclarations des dirigeants à l'égard du personnel, que gonfle leur teneur d'octane en contenu d'exaltation superfétatoire, sont trop souvent contredites par les actes de ces premiers pour être tenues pour valables (crédibles) par ce dernier.

S'il faut disposer de la meilleure production qui soit, il devrait être entendu que l'on devrait commencer par embaucher le meilleur personnel qui soit. Mais là ne peut s'arrêter la prescription. De fait, il faut savoir retenir le meilleur personnel qui soit à terme. Or, dans les deux cas, le meilleur personnel ne peut se révéler le meilleur producteur qui soit, si les dirigeants passent leur temps, comme on le constate trop souvent, à déconsidérer tout ce qui ne vient pas directement d'eux.

L'organisation qui veut se démarquer, doit savoir sélectionner, retenir et rémunérer son personnel de manière distinctive. La loyauté au travail ne vient pas des pressions exercées sur le personnel à chaque trimestre, pour défoncer plus hardiment les objectifs de tâche. Elle s'établit, se consolide et se vit au rythme de politiques intelligentes, conséquentes et humaines dans l'organisation. Et, à cet égard, l'exemple vient toujours d'en haut, des dirigeants. Or, le taux de rotation du personnel, dans une large majorité d'entreprises, souligne à quel point la considération du personnel fait défaut, non pas en termes de rémunération ou de promotion mais de modes, méthodes et pratiques de gestion alignés sur le rendement facilité à la tâche. Nulle organisation n'a intérêt à rendre la tâche plus difficile tous les ans. Son intérêt est au contraire de la faciliter, par des politiques de gestion adaptées, donc actualisées.

Le choix du personnel importe au départ comme sa rétention importe à l'arrivée de l'activité.

¹ Entrevue entre Frederick F. Reichheld et Rich Teerlink, classe de maîtrise, Wellesley College, 6 octobre 1998 in Reichheld, F.F., (2001), *Loyalty Rules ! How Today's Leaders Build Lasting Relationships*, Harvard Business School Press, p. 200.