

Comment l'entreprise veille à développer ses talents

Anne Jacquemart, directrice des ressources humaines d'AXA Luxembourg, sur l'approche RH de l'employabilité

Comment le concept d'employabilité est-il compris au sein de l'entreprise ?

Anne Jacquemart : La Direction des ressources humaines de notre société opère de manière à contribuer à la réalisation de la stratégie du groupe, à assurer sa compétitivité sur le long terme. Toute l'attention est donc portée sur les collaborateurs afin d'assurer que nous ayons les compétences techniques et managériales dont nous avons besoin, d'assurer donc en quelque sorte leur « employabilité ». Au niveau des HR (Human Resources), nous avons mis, entre autres, en place un ensemble de politiques et de processus liés à nos objectifs.

Comme par exemple...

A. J. : L'entretien d'évaluation bisannuel et la fixation des objectifs par exemple. Les entretiens, organisés par le management avec l'appui des ressources humaines, sont autant d'occasions pour assurer le suivi privilégié des collaborateurs. Lors de ces entretiens sont évoqués les actions à envisager pour le développement de chacun, les souhaits de mobilité au sein de l'entreprise, les plans de carrière, etc.

Comment procédez-vous avec les arrivants ?

A. J. : Nous avons mis sur pied un processus d'intégration durant la période d'essai qui se décline comme suit : définir les ac-

tions concrètes de cette intégration lors du premier jour de l'entrée entre le manager et le nouveau collaborateur et en faire le suivi pendant la période d'essai, des cours spécifiques pour les nouveaux et la désignation d'un(e) parrain/marraine. Ceci est important pour veiller à ce que le collaborateur choisi soit bien celui que nous cherchions.

Le changement fait partie de notre quotidien : les entreprises doivent anticiper, innover, se différencier. C'est une question de survie.

Vous voulez dire : il ne devrait pas y avoir de surprises ?

A. J. : Effectivement.

N'y a-t-il pas de réticences de la part des salariés devant ces entretiens d'évaluation ?

A. J. : Absolument pas. Le collaborateur prépare l'évaluation avant son entretien, c'est le principe de « l'auto-évaluation au préalable ». Si elle est bien conçue, il s'agit d'un excellent outil de motivation, de développement des collaborateurs, prenant conscience des points forts et des points sujets à développement.

Pouvez-vous garantir une certaine objectivité lors de ces entretiens ?

A. J. : Assurer 100 % d'objectivité dans le *performance management* est bien sûr difficile. Une très bonne écoute, une bonne communication, un plan d'action mis en commun par les deux parties sont pourtant des éléments qui contribuent à sa réussite.

Pour les recrutements, avez-vous recours à des tests de personnalité ?

A. J. : Nous « assessons » nos candidats potentiels, cela fait partie du processus de recrutement. Ces *assessments* sont constitués par un ensemble de tests de personnalité, de mise en situation et d'interviews qui permettent de mettre en exergue les compétences des candidats et surtout de déterminer l'adéquation au profil de la fonction pour laquelle nous sélectionnons.

Et si un candidat refuse cet assessment ?

A. J. : Aucun refus à ce jour.

L'assessment est donc incontournable...

A. J. : Généralement, le candidat se reconnaît dans son *assessment*. En effet, nous lui faisons part des résultats, qu'ils soient engagés ou non. Mais il faut préciser qu'il s'agit d'une « photo » prise à un moment précis. Nous utilisons également ce processus pour certains collaborateurs, par exemple afin de définir des aptitudes managériales. Les résultats nous permettent d'élaborer

des plans de carrière et de développement (coaching, formation).

Mais n'y a-t-il pas de risque que des gens, après avoir suivi la formation, quittent l'entreprise ?

A. J. : Absolument pas.

Mais quelqu'un qui est parfaitement employable et bien formé, n'est-il pas du pain béni pour un autre employeur ?

A. J. : C'est du pain béni pour l'entreprise avant tout.

On demande de plus en plus aux salariés de s'identifier à l'entreprise pour laquelle ils travaillent. Vendre son temps de travail ne suffit plus, il faut s'engager personnellement en adhérant à la « culture d'entreprise ». N'est-ce pas une vue quelque peu trop... « totalisante » ?

A. J. : Chacun a son approche. Chacun décide de son projet de vie professionnelle, comme chacun définit son projet de vie privée. Le choix fait par les individus au niveau professionnel est déterminé par un ensemble de critères comme le type d'entreprise (travailler auprès de l'État/dans le privé?), le métier, la stratégie de l'entreprise, les produits, des amis qui travaillent dans telle ou telle société, etc. Personnellement, j'ai toujours été engagée dans mon entreprise et cela a fait partie de mon projet personnel.

Venons-en aux seniors. Que faites-vous lorsque cette employabilité, cette énergie s'effrite ? Comment réagissez-vous à cela ?

A. J. : Cela fait partie de la gestion prévisionnelle des talents. Il faut veiller à ce que chacun, durant sa carrière, fasse l'objet d'un suivi de carrière. Nous assurons à chaque collaborateur le maintien de cette employabilité.

Y a-t-il dans votre entreprise des automatismes de mobilité...

A. J. : Il n'y a pas d'automatismes, mais on veille à ce que les collaborateurs puissent évoluer pendant leur carrière professionnelle. Lorsque nous avons des postes disponibles, nous les publions au sein de l'entreprise et nous donnons priorité à nos collaborateurs avant de recruter à l'extérieur.

Cela semble fatigant de rester motivé tout le temps...

A. J. : Vous pensez ?

Assurer l'employabilité, est-ce finalement un luxe pour une entreprise si on prend en compte toutes les formations offertes, les consultants externes, etc. ?

A. J. : Ce n'est pas un luxe, c'est tout simplement une nécessité. Il faut donc mettre en place tous les moyens pour réussir. La formation est un de ces moyens. Rappelons que les entreprises, pour leur programme de formation, peuvent faire appel à des aides de l'État.

Vous parlez beaucoup de changements et de mobilité. Mais quels sont les facteurs de stabilité ? Les salariés n'ont-ils pas besoin d'une

certaine continuité ? La motivation, les changements et la mobilité ne peuvent-ils pas aussi être sources de stress ?

A. J. : Le stress est un facteur qu'il faut prendre en considération. Je pense que le bon équilibre entre la vie privée et professionnelle est un moyen important pour lutter contre le stress. Le rôle du management est crucial dans ce contexte. La mise en place d'une organisation du travail adaptée, par exemple des horaires adaptés, l'instauration du temps partiel, aident les collaborateurs à parvenir à cet équilibre. Le changement fait partie de notre quotidien : les entreprises doivent anticiper, innover, se différencier. C'est une question de survie. ♦

Nous vous remercions pour l'entretien.

(L'interview a eu lieu le 9 janvier 2012. BT/JK)

Nachgefragt

Im Zuge der Vorbereitungen für dieses Dossier hatte *forum* die Information erhalten, dass in Zukunft die Bezuschussung der Beschäftigungsinitiativen (Objectif plein emploi, Pro Actif ...) auf der Grundlage des Grades an „employabilité“ der betreuten Klienten stattfinden würde. D.h., für jemanden, der zu 60 % „employable“ ist, erhielte die Beschäftigungsinitiative 40 % des (Mindest-)Lohnes zurückerstattet, die sie den betreuten Personen im Rahmen des Arbeitsverhältnisses zukommen lässt.

Wir haben beim zuständigen Minister für Arbeit, Beschäftigung und Immigration, Nicolas Schmit, nachgefragt, ob er uns diese Information bestätigen könne und ihn darüber hinaus um eine Stellungnahme zu folgenden Fragen gebeten:

- Wie definiert das Ministerium „employabilité“?
- Wer wird den Grad der „employabilité“ feststellen? Nach welchen Kriterien? Wie wird die Prozedur sein?
- Wird es ein Recht auf Rekurs geben (falls sich z. B. jemand in seiner Würde angegriffen fühlt)?
- Wird diese Lösung größere Konsequenzen für die Beschäftigungsinitiativen haben?
- Werden in Zukunft auch Privatunternehmen von diesem Konzept profitieren, d. h., von der ADEM im Maße der „employabilité“ der von ihnen angestellten Bewerber unterstützt?
- Würde das bedeuten, dass generell allen Arbeitsuchenden ein Grad an „employabilité“ zugeordnet würde?
- Das Konzept scheint zukunftsweisend: Wäre es nicht auch denkbar, selbst Menschen, die in Arbeitsverhältnissen stehen, einen Grad an „employabilité“ zuzuordnen und ihre Anstellung dadurch bis zu einem gewissen Grad vom Staat finanzieren zu lassen?

Pünktlich zum Stichdatum ließ uns Minister Nicolas Schmit folgende Zeilen per E-Mail ausrichten: „Leider muss ich Ihnen mitteilen, dass eine momentane Stellungnahme zum Thema ‚employability‘ nicht möglich ist, da die Details der Prozedur noch ausgefeilt werden müssen. Der Minister kommt jedoch gerne zu einem späteren Zeitpunkt auf Ihre Anfrage zurück.“ ♦