

Le rôle des Ressources Humaines dans l'accompagnement et la réussite de la sortie de crise

Aujourd'hui, dans une période que l'on pourrait qualifier de période de transition «entre crise et reprise» (les situations diffèrent encore beaucoup selon les secteurs et les entreprises), la prudence reste de mise au niveau de la gestion des ressources humaines. Même si la crise semble s'éloigner du point de vue des résultats opérationnels, elle reste très présente dans les mentalités, encore marquées par des périodes difficiles (restrictions budgétaires, pression financière, incertitude, gel des recrutements, voire licenciements économiques pour certaines d'entreprises).

Les départements RH se retrouvent devant le défi de devoir gérer un personnel souvent confronté à une charge de travail en expansion, avec un effectif et des budgets réduits, et/ou des recrutements moins nombreux, alors que certains collaborateurs ressentent les effets de l'épuisement professionnel (contre-coup du stress engendré par la crise.) L'une des conséquences de cet environnement de prudence, est l'accent mis sur le développement de l'entreprise par la fidélisation des salariés plutôt que par le recrutement. Il faut veiller à ne pas se replonger immédiatement dans la croissance des activités «de nez dans le guidon», mais à mener une réflexion. Pour cela, il faut commencer par établir «l'état des lieux» post-crise, en analysant, à la fois du point de vue individuel et collectif, les forces et les faiblesses, les menaces et les opportunités au niveau des ressources.

Cette analyse pourra se faire sous forme de réunions de travail, de rapports ou de tableaux de bord, et partir d'un questionnement sur différents sujets communs à tous les services:

- quelles sont les ressources «à risque»? (autrement dit,

les salariés qui risquent de démissionner alors que les activités reprennent et que le marché de l'emploi est plus dynamique).

- Quelles ont été les «limites» et obstacles posés par la situation de crise?
- Quelles solutions ont été trouvées?
- Quels processus ont changé depuis la crise?
- Peut-on continuer à fonctionner avec ces nouveaux processus ou était-ce une solution temporaire...?

Dans un environnement socio-économique changeant, il est très difficile de garantir aux salariés la stabilité et la sécurité, critères pourtant déterminants dans le choix des salariés de trouver un nouvel emploi ou de rester dans une entreprise. La direction et le service RH doivent néanmoins essayer d'agir sur les leviers qui sont à leur portée pour passer de la «gestion de crise» à la prévention.

Une fois les retours d'expérience sur l'avant-, pendant- et après-crise collectés, il s'agit de proposer une stratégie qui alliera communication, transparence et rétablissement de la confiance. Ces principes pourront être mis en application à travers une politique d'accompagnement des salariés et de rétention des talents, dont les priorités RH pourront être, dans un premier temps:

- des initiatives de prévention et formation à la gestion du stress
- la sensibilisation et la formation des managers.
- une gestion prévisionnelle des compétences.

Initiatives de prévention et formations à la gestion du stress

Plusieurs acteurs doivent être impliqués dans la prévention du stress sur le lieu de travail (direction, DRH, afin de définir et de coordonner des actions de communication, formations, et autres initiatives qui permettront de réduire le stress individuel ou collectif en détectant et en agissant sur les facteurs de stress répétés dans l'entreprise. Il s'agira, par exemple, de suivre des

indicateurs (feedback des salariés lors des entretiens d'évaluation, cas d'épuisements professionnels, démissions, absentéisme...) souvent significatifs d'un certain degré de stress au travail, pour ensuite choisir et mener à bien des actions de prévention: régulation de la charge et/ou du temps de travail, clarification des rôles de chacun, refonte des responsabilités, délégation, amélioration des conditions et environnement de travail, formations des salariés aux pratiques de gestion du stress, séances de sophrologie, etc.

Sensibilisation et formation des managers

Quelle que soit la taille de la société, le meilleur pivot de la GRH, «détecteur» des problèmes internes à une équipe ou à un service, et le plus à même de connaître ce qui a un impact, positif ou négatif, sur les collaborateurs, reste le responsable direct. On peut alors parler d'un «relais RH» de proximité, à qui il convient de donner les clés de compréhension, par la circulation des informations et la formation aux activités RH, qui lui permettront de maîtriser et d'avoir une vision claire sur les aspects relationnels, les facteurs de motivation, la réalisation des objectifs individuels et commun, et le degré de stress au sein de son équipe. Les initiatives que l'entreprise peut mettre en place devront ainsi permettre au manager de reconnaître, par exemple, les signes de stress chez chaque collaborateur (sachant que ceux-ci diffèrent d'une personne à l'autre), mais aussi de gérer leur propre stress, pour pouvoir instaurer un climat de confiance interne à l'équipe. Cette sensibilisation du management doit permettre, à la fois une remontée de l'information, mais aussi une gestion «en direct», et au plus proche du salarié, des problématiques auxquelles il peut être confronté, et ainsi créer une dynamique au niveau de chaque équipe, en cohésion avec la stratégie de l'entreprise.

Gestion des compétences

Un autre gage de fiabilité, à la fois pour le salarié et l'employeur, est constitué par la gestion prévisionnel-

le des emplois et des compétences. En effet, dans un environnement en constante évolution, il est nécessaire d'établir une «cartographie» des compétences, et de veiller à l'employabilité des salariés. Il s'agit, dans un premier temps, de faire un constat des compétences qui sont aujourd'hui assurées par les salariés et sont suffisamment représentées dans l'entreprise pour la réalisation des objectifs. Ensuite, il faut déterminer, toujours dans une optique de prévision et de prévention, les compétences manquantes ou qui risquent de manquer à court et long terme. Enfin, par des actions de transmission des compétences entre les salariés, des formations, voire l'embauche si l'entreprise se situe dans un contexte favorable, de garantir la maîtrise de ces compétences indispensables au bon fonctionnement à long terme de l'entreprise.

Pour le salarié, le fait de pouvoir maintenir à niveau et acquérir de nouvelles compétences reste une source de motivation et une garantie d'employabilité, qui sera d'autant plus utile dans l'hypothèse d'une future période de crise. Cela lui permettra, dans le pire scénario (ou l'entreprise serait malheureusement confrontée à des restructurations, des licenciements économiques, voire un plan social...) d'avoir un «filet de sécurité» personnel supplémentaire dans la recherche d'un futur emploi.

Pour l'employeur confronté à ces situations difficiles, l'employabilité des salariés jouera ici également un rôle protecteur du climat social. De manière générale, quelle que soit la taille, le secteur ou la structure de l'entreprise et le type d'actions envisagées, la «sortie de crise» sera dans tous les cas facilitée par l'association de parties prenantes de la gestion des ressources humaines aux décisions stratégiques qui concernent à la fois les activités et le personnel de l'entreprise.

Séverine SCHWANDER
Senior HR Consultant
Responsable du Luxembourg Learning Center
SD Worx S.A.