

La fidélisation comme arme contre la crise ?

Publié en février 2012

Récession économique oblige, les préoccupations de l'entreprise sont davantage orientées sur le court terme. Dans ce contexte, les ressources humaines constituent souvent une variable d'ajustement importante : limitation stricte des embauches, réduction des budgets formation, accroissement des départs... Pourtant, c'est bien dans ces périodes difficiles que l'on doit redoubler d'efforts pour s'en sortir. Et pour cela, il est nécessaire de s'appuyer sur l'ensemble de ses ressources, et notamment son capital humain.

Maintenir l'engagement des salariés et le « dynamisme social » en période de crise

Mettre en place une politique de fidélisation est un outil de management qui tend à renforcer la confiance des salariés envers leurs dirigeants et leur entreprise. L'entreprise doit cependant veiller à fidéliser et non retenir ses salariés : il s'agit d'encourager et de motiver le personnel. La fidélisation s'établit sur une relation d'attachement professionnel et non sur la peur du licenciement (provoquant méfiance et anxiété, source de baisse de productivité).

La question de la fidélisation du personnel se pose également en période de crise : créer ou recréer un lien de confiance dans un contexte économique fragilisé est primordial pour conserver les savoir-faire. Ainsi, la fidélisation des talents n'est souvent considérée comme un enjeu par les employeurs qu'en période de reprise du marché de l'emploi. Ce qui est triplement une erreur.

- D'abord, à tout problème, il doit y avoir des solutions. **Si l'on fait le parallèle avec une période de guerre, pour la gagner, il faut des soldats.** Il en est de même en période de compétitivité économique ardue. En cette période d'instabilité économique, il est d'autant plus important de pouvoir s'appuyer sur des ressources clés, qu'elles soient managériales, techniques (expertise différenciante) ou commerciales (maîtrise de la relation majeure avec un client ou partenaire) pour préserver la capacité de résistance.
- Ensuite, même si la tentation est grande pour les entreprises de se replier sur soi et de réduire les budgets RH, les conséquences de cette politique en termes de climat social sont très préjudiciables : absentéisme réel ou « moral », tension au sein des équipes, perte d'efficacité, baisse de confiance dans l'encadrement, dégradation de la réputation sociale et de l'image employeur...
- Enfin, se focaliser uniquement sur le court terme risquerait de mettre en péril la capacité future de développement et d'innovation de l'entreprise. D'autant plus qu'une perte des compétences en période de crise impliquerait de mener des actions lourdes et onéreuses pour retrouver des ressources en période de reprise économique (coût de recrutement et d'intégration, coût de formation)

Les leviers de motivation des salariés à construire en période de crise

Les entreprises disposent de plusieurs dispositifs pour agir sur la motivation et la fidélisation des collaborateurs. En période de crise, certains leviers sont à privilégier.

- Le premier levier à utiliser pour agir sur la fidélisation et la motivation consiste à mettre en place des actions sur le long terme afin de donner comme signal aux collaborateurs que l'entreprise continue d'investir et se projette dans l'avenir. Proposer des actions de valorisation et / ou de développement des compétences (formation individuelle ou collective, mise en place de communautés d'expertises avec échanges des connaissances...) est un moyen de rassurer les salariés et de renforcer leur implication dans des périodes difficiles.
- Une deuxième levier majeur de motivation en période de crise est l'efficacité et la cohésion de la ligne hiérarchique. Car c'est au management intermédiaire qu'est confié le rôle d'animer et de coordonner les équipes, de faire en sorte que la stratégie élaborée soit mise en action. Il est la clef de voûte dans la réussite des projets mis en oeuvre et du fonctionnement quotidien de l'entreprise. Le lien social, élément essentiel pour garantir la performance de l'entreprise, repose en 1er lieu sur le management intermédiaire. Cela implique la mise en place d'actions de développement auprès du management intermédiaire, lui-même déstabilisé et en situation de perte de repères en période de crise. Cela implique également d'adapter les systèmes de fixation des objectifs et de reconnaissance.

En effet, ceux-ci sont souvent orientées uniquement sur le volet « performance économique » et sont donc susceptibles de conduire à la prise de certains risques, non appropriés en cette période de crise. L'objectif est donc de renforcer l'alignement de ces systèmes au vue du contexte de sorte qu'ils génèrent les comportements individuels et collectifs « vertueux » attendus (solidarité des équipes, attention renforcée à la qualité de service client, innovation, engagement...).

- Enfin, les enquêtes effectuées auprès des générations nouvellement entrées sur le marché du travail indiquent une sensibilisation accrue au rôle et aux actions de l'entreprise en matière de responsabilité sociale et environnementale (RSE). L'approche de l'entreprise en matière de gestion de la dimension humaine et sociale de cette crise et en particulier de communication sur les actions engagées, est également une composante significative du maintien de la motivation des collaborateurs et de l'image de « marque employeur » de l'entreprise.

Le rôle des DRH dans l'accompagnement de la crise et la gestion du capital humain

On le voit, l'investissement sur le capital humain est primordial en période de crise pour éviter non seulement les pertes en compétences, mais également une dégradation du climat social.

Le rôle de la DRH dans ce contexte est déterminant :

- Auprès des Comités de Direction Générale et Opérationnelles pour proposer des actions RH alignées avec les enjeux business et permettant de répondre au mieux à la crise
- Auprès des Syndicats en associant les Partenaires Sociaux dans la démarche afin de construire un projet intégrant la dimension sociale
- Auprès du management en l'impliquant et en l'accompagnant dans son rôle en matière de motivation des équipes et de gestion des transformations induites par la crise
- Auprès de l'environnement externe pour préserver l'image de marque employeur par le biais d'actions de communication RH appropriées

Ainsi, cette importance de la dimension humaine pour préserver son niveau de compétitivité et affronter au mieux la crise doit renforcer le rôle des Directions Humaines au sein des Directions Générales. Mais ce repositionnement de la fonction implique une meilleure allocation des ressources RH (un redéploiement des activités administratives vers des activités de conseil auprès des Directions Opérationnelles) ainsi qu'une amélioration de la fiabilité des indicateurs de gestion du capital humain et tableaux de bord RH afin de produire un reporting stratégique aligné avec les objectifs business.



Katya GERAUD

Fondatrice du cabinet de conseil Be HR spécialisé dans l'accompagnement RH des transformations