

L'entreprise face aux difficultés économiques

Même si la reprise économique semble se confirmer, toute entreprise peut, à un moment ou à un autre, se trouver confrontée à des difficultés : perte de parts de marché, baisse du chiffre d'affaires, résultat en baisse, voire négatif. Dans la plupart des organisations vivant cette situation, les dirigeants savent réagir et adopter les décisions nécessaires.

Parfois, au-delà des simples plans d'économies ou de relance de l'activité, c'est de restructurations qu'il s'agit, avec des suppressions d'emplois.

Les réactions des collaborateurs

L'annonce de telles opérations provoque systématiquement de l'incompréhension chez les salariés, voire des réactions contre les mesures prévues, qui peuvent aller jusqu'au conflit. Comment s'étonner de ces tensions au vu de la violence parfois ressentie par les collaborateurs devant ces annonces ? *Ad minima*, l'inquiétude domine et la relation entre l'entreprise et ses collaborateurs se fissure. La confiance que l'organisation a mis des années à construire se dégrade alors rapidement.

D'un côté, des dirigeants qui disposent d'une analyse poussée de la situation économique réelle de l'entreprise et qui sont convaincus de la nécessité des mesures qu'ils ont décidées. De l'autre, des collaborateurs qui découvrent souvent cette situation sans disposer des éléments d'analyse et qui prennent connaissance en même temps des solutions les impactant parfois très directement. Entre les deux, une équipe managériale bien souvent tiraillée entre sa fidélité à l'entreprise et à ses dirigeants et les ressentis des collaborateurs.

Au bout du chemin, lorsque l'entreprise aura mis en œuvre sa restructuration, elle aura le plus souvent reconstitué une organisation et une structure de coûts plus adaptées aux défis qu'elle doit relever. Mais elle aura aussi durablement abimé la relation établie avec ceux de ses collaborateurs qui vont rester en son sein.

Une autre voie

Lorsque l'entreprise se trouve dans une telle situation, n'existe-t-il pas d'autres façons de procéder que celle décrite ci-dessus ? Posons ici un principe, à rebours de



ceux qui sous-tendent cette première approche : il n'est pas de moteur plus puissant pour redresser une entreprise que la relation de confiance qu'elle a avec ses collaborateurs, qui peut devenir la source d'engagement et de mobilisation au service de son redressement.

La priorité dans une telle situation n'est pas juridique, puisque la population essentielle pour l'avenir de l'entreprise n'est pas constituée de ceux qui partent, mais de ceux qui restent. Elle n'est même pas économique, puisque l'économie n'est qu'une résultante. Elle est d'abord « politique », au sens tactique du terme. Il s'agit en effet de créer les conditions pour que les mesures adoptées s'appuient sur une dynamique qui permettra effectivement de relancer l'activité. Ce qui suppose d'intégrer trois enjeux.

Un enjeu de transparence

Comment imaginer que les collaborateurs comprennent ce qui se joue et continuent à être en confiance s'ils ne sont pas informés dans le détail de ce qu'est la situation économique de leur entreprise ? Cette information doit être la plus complète possible, puisqu'elle contient les motifs des décisions qui devront être prises ensuite.

Il sera d'autant plus facile de partager ces éléments que les collaborateurs auront été d'une part sensibilisés en amont aux enjeux économiques, d'autre part informés régulièrement de l'évolution de la situation de l'entreprise.

Cet impératif de transparence s'applique aux difficultés rencontrées, mais aussi aux choix essentiels que les dirigeants ont la responsabilité d'opérer pour redresser la situation. Il s'agit là de poser le cadre incontournable,

avec un cap composé des choix stratégiques majeurs et d'une cible économique.

Un enjeu de mobilisation

La transparence ne doit pas avoir pour conséquence d'inquiéter les collaborateurs, la menace de l'avenir pouvant générer des comportements contre-productifs. Elle doit au contraire conduire à la mobilisation individuelle et collective. Sachant que les salariés ont tout autant envie que les dirigeants de voir l'entreprise se redresser.

Une fois les collaborateurs informés de la situation, personne ne peut continuer comme si de rien n'était. Ce sont les résultats du travail et de l'engagement de chaque collaborateur, de chaque équipe, qui, agrégés, font ceux de l'entreprise.

Il y a quelques années, lorsqu'Orangina Schweppes a changé d'actionnaire, l'entreprise était dans une situation sinistrée. Les nouveaux DG et DRH ont réuni l'ensemble des collaborateurs et leur ont tenu un discours de vérité : ils ont présenté les résultats dans le détail, leurs choix stratégiques quant aux marques qui continueraient à être soutenues et à celles qui ne le seraient plus, puis ont appelé à la mobilisation autour des idées et initiatives individuelles qui permettraient de redresser l'entreprise. Un an après, l'entreprise était à nouveau dans le vert.

Un enjeu de co-construction

Les collaborateurs sont en contact avec « la vraie vie », celle du quotidien et de ce qui se joue avec le client, notamment. Ils savent ce qu'ils faut changer pour que l'entreprise soit plus efficace. Ils connaissent les sources d'économies, les gisements de productivité, les optimisations nécessaires, les obstacles à la performance.

Il s'agit donc, au final, de libérer propositions, initiatives et énergies. En organisant la production par tous de propositions concrètes, au sein du cadre stratégique décrit plus haut. Non seulement cette approche enrichira les solutions envisagées, mais elle garantira aussi la mise en œuvre effective de celles qui seront retenues.

Il s'agit là d'une évidence, mais il est souvent nécessaire d'y revenir : les collaborateurs de nos entreprises sont des adultes. Et face à une situation difficile, ils ont le droit de savoir et d'intervenir, ainsi que le devoir de se mobiliser. Même s'il faut aussi prendre en compte que la charge émotionnelle est forte dans des situations de ce type et rend cette démarche de reconstruction complexe.

Gilles Verrier, *Directeur Général d'Identité RH*

Nicolas Bourgeois, *Directeur Associé d'Identité RH*

IDENTITÉ RH EN ACTION

Garantir la viabilité économique de

LE BESOIN : les actionnaires du plus ancien site chimique de France, proche de Mulhouse, ont affirmé leur volonté d'investir massivement dans le renouvellement de l'outil de production, sous réserve d'un plan d'économies correspondant à 15% des coûts de personnel, pour garantir la viabilité économique de l'entreprise à long terme.

LA DÉMARCHÉ : plutôt que de définir en petit cercle les mesures à mettre en place, au risque de casser la dynamique initiée par la perspective de ces investissements, la Direction du site fait un choix. Présenter en toute transparence à l'ensemble des salariés la situation économique, l'équilibre à construire et les économies à réaliser. Puis mettre en place des groupes de travail par unité de production et par service pour élaborer des propositions permettant d'atteindre cette cible.

LES RÉSULTATS : parmi les dizaines de propositions, la plupart sont retenues et mises en œuvre, comme par exemple le fait de former les opérateurs de production aux tâches de maintenance de niveau 1 pour alléger la charge du service maintenance et pouvoir ainsi réinternaliser des activités de maintenance sous-traitées, avec les économies qui en découlent. L'ensemble de ces mesures génère des réductions de coûts supérieures à l'objectif.

Identité RH est le conseil de référence pour les projets RH à forte valeur ajoutée. Notre particularité réside dans le positionnement des missions que nous réalisons : elles revêtent toutes un caractère stratégique pour nos clients ; elles sont toujours conduites dans une logique de sur-mesure, de la proposition d'intervention à la revue de fin de mission ; elles intègrent systématiquement une volonté d'innovation.