



Mon job & Moi

Des idées pour garder les compétences

Dossier coordonné par Stéphane Getto

Tout faire pour éviter de licencier et garder les collaborateurs : c'est le leitmotiv de beaucoup de chefs d'entreprises actuellement. Et ce le sera encore davantage dans les prochains mois. Au delà des mesures de chômage partiel, voilà quelques pistes évoquées par des dirigeants du Grand Est.

Paroles de DRH

En période de crise, comment recréer du lien ?

Les nouveaux modes de fonctionnement testés à l'occasion de la crise du coronavirus pourraient permettre aux entreprises de mieux s'adapter aux évolutions à venir... à condition de se garder le temps de la réflexion. Conseils de **DRH alsaciens**.

Par Nathalie Stoy

Nathalie Wirth n'a pas chômé pendant le confinement. Cette responsable ressources humaines en temps partagé, co-fondatrice du cabinet One RH de Haguenau (Bas-Rhin), a passé son temps à rassurer ses clients et à les aider dans l'organisation du télétravail, puis du déconfinement de leurs salariés. « La famille des RH se sent désormais mieux considérée. Les dirigeants ont compris que les ressources humaines, ce n'est pas que recruter, licencier et assurer la gestion de la paie. La qualité de vie au travail, l'estime des salariés est un élément essentiel de la performance d'une entreprise. »

Pendant le confinement, le club Génération Industrie de la Maison de l'emploi de Strasbourg, associé au club Carrière de l'Adira, a mis en place des visioconférences hebdomadaires pour aider les entrepreneurs et managers à trouver des réponses à leurs questions pratiques. La démarche s'est prolongée par l'établissement de groupes de travail pour approfondir les réflexions en matière de télétravail et de management du collectif. « Le management a révélé ses failles durant la crise, notamment dans la capacité à gérer les salariés à distance. Sur ce point, on a vu tous les cas de figure, entre des dirigeants imposant un reporting quotidien et d'autres ayant perdu tout contact pendant le confinement. Or il est essentiel de pouvoir faire vivre un groupe à distance mais aussi de pouvoir repérer les signaux faibles », relève Marie Supper, consultante chez Actions RH Bâlekirch, Bas-Rhin et partenaire de la Maison de l'emploi.

Ingrid Listo-Angelier, directrice des ressources humaines du groupe Siat et membre du club Génération Industrie, témoigne : « Nous avons veillé à garder le contact avec tous les salariés, en recueillant les coordonnées de nos 335 collaborateurs avant même le confinement. Cette communication a été la clé de la gestion de la crise et surtout, de la reprise. » La gestion du confinement puis du retour sur le site des salariés a ainsi été l'occasion d'établir des relations de confiance solides avec les partenaires sociaux. « On était face à quelque chose de soudain. Les discussions ont tout de suite porté sur le fond et le fait de travailler pour un objectif commun est venu naturellement. Cette co-construction nous a été très bénéfique », estime-t-elle. L'activité ne s'est



Nathalie Wirth
responsable
ressources humaines
en temps partagé

jamais arrêtée dans le secteur des énergies alternatives et elle a repris à plein dans la construction bois, aussi la DRH n'a-t-elle aucune crainte pour l'emploi sur le site d'Urmatt (Bas-Rhin).

Prêt de salariés : plus facile à dire qu'à faire

Mais d'autres secteurs économiques n'ont pas cette chance-là. Et quand les mesures d'accompagnement mises en place par l'État s'épuisent, nombre d'entreprises seront amenées à s'adapter à leur niveau d'activité. Comment, dans ces conditions, préserver les compétences ? Cela peut passer par la mise en place d'actions de formation. La possibilité de profiter de la période d'activité partielle pour mettre en place des formations à distance a été très peu utilisée par les entreprises. Mais les dispositifs mis en place pour répondre aux besoins des métiers en tension, en identifiant des blocs de compétences spécifiques, pourraient permettre d'intégrer des salariés à certaines formations proposées en IUT par exemple. « Le développement de passerelles entre les entreprises et l'université pourrait ainsi être une solution aux difficultés des entreprises », estime Marie Supper.

Marie Supper

consultante en ressources humaines chez Actions RH



Autre solution, quand la charge de travail fléchet : le prêt de main d'œuvre, qui permet à la fois de préserver les compétences de l'entreprise et de motiver le salarié amené à exercer en dehors de son entreprise habituelle. La seconde loi relative à l'état d'urgence encourage l'utilisation de ce dispositif, mais la démarche reste difficile à mettre en œuvre. « Nous l'avons testé par le passé entre deux entreprises marquées par une saisonnalité complémentaire de leur activité, mais l'essai n'a pas été transformé, parce que les différences en matière de conditions et de méthodes de travail étaient sujettes à des tensions entre les salariés », note l'animatrice du club Génération Industrie.

La co-construction pour préserver l'avenir des entreprises

Pour sa consœur Nathalie Wirth, il faut avant tout garantir que les bonnes compétences soient à la bonne place et créer une communauté interne de travail, en organisant des groupes de travail ou du mentoring pour valoriser les compétences existant en interne. « C'est l'innovation sociale qui va permettre aux entreprises de passer la crise : ces projets collaboratifs qui font appel aux capacités d'innovation de chaque salarié. Parce que la meilleure innovation est celle qui vient du terrain », estime-t-elle. En cette période propice aux crispations et au repli sur soi pour les dirigeants, il faut au contraire réorganiser le management des équipes autour de l'identité des entreprises, faire confiance au salarié et donner du sens à son engagement. « Les entreprises ont désormais besoin de reconstruire leur identité RH et leur organisation du travail, il leur faut réintégrer du collectif et du lien », note la consultante.

Malgré Nathalie Wirth le reconnaît elle-même, les dirigeants sont aujourd'hui dans l'urgence de reconstituer la trésorerie de leurs entreprises et ils ont du mal à prendre le recul nécessaire. « Les salariés, eux, sont en attente de perspectives ; ils veulent savoir comment la façon d'exercer leur métier va

évoluer. Ce sont eux qui vont servir d'aiguillon », croit la spécialiste. Elle cite l'exemple d'une entreprise de l'économie sociale et solidaire qui a invité ses 60 salariés à faire, par petits groupes, un retour d'expérience de la période Covid. Si cette démarche reste pour l'instant exceptionnelle, elle répond à quelque chose d'attendu.

« Cela va être compliqué pour les entreprises de retrouver confiance dans le marché, ce qui est dommage, parce qu'avant la crise de la Covid, les carnets de commandes étaient pleins. Désormais, on risque de se retrouver dans un cercle vicieux où chacun attend la commande de son client pour investir et donc embaucher », complète Marie Supper. « Le premier problème aujourd'hui est de savoir comment redonner confiance dans la situation actuelle, et la réponse à cette question est politique ». La Région Grand Est a justement lancé, en coopération avec le ministère de l'Enseignement supérieur, un appel à projets pour évaluer l'impact territorial de l'épidémie sur l'économie, la société et l'environnement et notamment l'émergence de nouvelles méthodes d'organisation du travail. La crise du Covid a par exemple montré que le développement du télétravail ne bénéficie pas qu'au salarié, mais qu'il est aussi un avantage pour l'entreprise. Il s'agit désormais d'en redéfinir l'usage, pour en faire un levier d'action et un élément d'attractivité.



Ingrid Liso-Angelier
directrice des ressources humaines du groupe S&L

« C'est l'innovation sociale qui va permettre aux entreprises de passer la crise : ces projets collaboratifs qui font appel aux capacités d'innovation de chaque salarié. Parce que la meilleure innovation est celle qui vient du terrain. »

