LE TEMPS

Management Vendredi18 septembre 2009

La crise force les responsables RH à plonger les mains dans le cambouis

Par Catherine Dubouloz

Changement de décor en une année. En 2009, la priorité des responsables RH est à l'accompagnement des réorganisations, selon le baromètre romand de la fonction RH.

A la trappe les visions stratégiques et les missions au long cours pour anticiper les besoins du futur en termes d'emploi. Avec la crise, les responsables des ressources humaines (RH) romands ont à nouveau les mains plongées dans le cambouis. Voilà traduit et résumé crûment ce que reflète le baromètre 2009 de la fonction RH en Suisse romande. «De nombreux DRH ont rebasculé dans les tâches opérationnelles et la gestion sur le terrain, au détriment des perspectives à plus long terme. C'est l'un des principaux enseignements du baromètre pour cette année», explique au Temps Nicolas Reichenbach, de RHPartenaires, l'un des promoteurs d'une enquête qui prend annuellement le pouls de la profession.

Les résultats de la deuxième édition de ce baromètre ont été présentés la semaine dernière à Genève et quelques jours plus tôt à Lausanne. L'enquête en ligne a été menée entre mai et juin dernier; 140 réponses représentant des entreprises grandes et petites de tous les secteurs, publics et privés, ont été analysées.

Gel des engagements

Certaines questions reviennent chaque année, pour mesurer l'évolution de la situation. D'autres, en revanche, collent à l'actualité du moment et reflètent les préoccupations ambiantes. Cette année, évidemment, elles avaient trait aux conséquences de la crise économique sur la gestion des RH: 59% des entreprises ayant participé à l'enquête subissent des conséquences directes sur leur gestion des RH.

Lesquelles? Parmi les sociétés touchées, 42% ont gelé les engagements, 33% ont réduit les budgets RH (la formation, les projets et événements, la masse salariale sont touchés), 25% ont réduit les effectifs en ne renouvelant pas des contrats temporaires, 23% ont réduit les effectifs par des licenciements, 15% ont révisé à la baisse leur politique salariale et 12% ont pratiqué le chômage partiel.

Par ailleurs, plus d'une entreprise sur deux (54%) prévoit des transformations importantes dans les deux ans à venir (+13 points par rapport à 2008), principalement en raison d'une concurrence accrue sur les marchés cibles (26%), d'une évolution ou d'une diversification des prestations ou des produits, ou encore en vertu de nouvelles obligations légales et réglementaires (15%). Les évolutions technologiques (13%) et le positionnement sur d'autres marchés géographiques (11%) poussent également au changement. Pour 43% des entreprises, ces évolutions impliqueront des réorganisations internes et des modifications des méthodes de travail.

Ces changements associés aux effets de la crise impliquent que les axes prioritaires de la politique RH ont évolué depuis 2008. Cette année, les politiques RH s'orientent prioritairement vers

«l'accompagnement des réorganisations» (16% contre 10% en 2008). Mais cela ne dit pas, comme le souligne Yves Emery, professeur à l'Idheap (l'Institut de hautes études en administration publique), de quelle manière les répondants ont compris ce terme: «S'il s'agit de s'occuper des licenciements, c'est assez négatif. Mais s'il s'agit d'aider l'organisation à évoluer, cela s'inscrit dans une vision positive.»

Deuxième axe prioritaire: l'amélioration de la gestion des compétences clés (15% contre 12%). L'accroissement de l'engagement du personnel (au sens de l'implication dans le travail) pour augmenter la productivité progresse aussi, tandis que les préoccupations autour de la gestion des talents et des hauts potentiels reculent légèrement. Tout ce qui concerne la conciliation entre vies privée et professionnelle, le développement durable ou la gestion de la diversité reste marginal. «Ce n'est pas en vogue du tout», commente Nicolas Reichenbach.

Position de repli

«Dans une première analyse, je suis frappée de voir à quel point la vision durable (ndlr: de la gestion des RH) a disparu d'un coup en une année. Le baromètre reflète un retour au court terme, privilégiant l'efficacité, la rationalisation des coûts et soulignant le manque de moyens, comme si les entreprises vivaient entre parenthèses», commente Françoise Vonmoos Jamolli, fondatrice du cabinet Vonmoos Jamolli RH Conseils, spécialisé dans la gestion durable des RH. A la présentation du baromètre, elle représentait le CRQP, le Centre de formation romand en RH.

Interrogée par Le Temps, elle ajoute: «Cela donne l'impression que la fonction RH réagit, mais anticipe peu. Or, bien sûr, d'un côté, l'entreprise doit opérer en permanence des réajustements, en termes d'effectifs, de marchés, de compétences, par exemple. Mais d'un autre côté, en parallèle, les responsables RH ne devraient pas oublier les préoccupations sur la durée. Ils ont une mission de développement, d'innovation et d'accompagnement stratégique – par exemple pour développer les compétences liées à de nouveaux métiers. Les entreprises qui réussissent à mener les deux visions en même temps sont celles qui enregistrent les meilleurs résultats.»

Selon Françoise Vonmoos Jamolli, «d'autres baromètres réalisés en Europe montrent que malgré la crise, les responsables RH d'autres pays sont davantage portés sur des thèmes comme la guerre des talents, le développement des compétences, l'équilibre vie privée-vie professionnelle ou sur la gestion de l'innovation. Ces pays préservent leur action sur le long terme.»

Yves Emery partage cette analyse: «Les thèmes comme la conciliation, la gestion de la diversité, la responsabilisation du personnel arrivent en queue de classement. Cela donne l'impression d'une GRH de saison plus que de raison. Or il faut les deux aspects: travailler à court terme sans perdre de vue les objectifs à long terme.»

Peu d'ancienneté

Pour Yves Emery, le débat sur le positionnement de la fonction RH au sein de l'entreprise (est-elle ou non un partenaire de la direction générale dans l'élaboration de la stratégie de l'entreprise?) pourrait avoir des effets pervers. Si la fonction RH s'assoit à la table directoriale, «il y a un risque que les préoccupations à court terme prennent le dessus», estime-t-il.

Un autre élément pourrait avoir son importance et expliquer qu'une minorité d'acteurs soit partie prenante de la stratégie globale de l'entreprise: 41% se disent en effet impliqués en tant qu'acteurs permanents, tandis que 44% le sont ponctuellement; 10% se disant «spectateurs». «Etre associé à la stratégie demande confiance et temps. Or les responsables RH n'ont guère d'ancienneté», souligne Jean-Charles Bruttomesso, DRH de Migros Genève. La majorité des répondants sont en place depuis moins de cinq ans, 29% des personnes le sont depuis 1 à 2 ans, 34% depuis 3 à 5 ans. Des chiffres qui peuvent aussi influencer, en partie du moins, le manque de vision à long terme.

*Le rapport complet sur le site: www.barometrerh.ch

LE TEMPS **© 2009 Le Temps SA**