

La gestion des salariés en temps de crise.

Accroche :

En ce début d'année plutôt morose, le mot « crise » fait la une de la plupart des médias. Voici l'essentiel à travers la presse.

Intro :

Tandis que des entreprises subissent de plein fouet la crise, d'autres en tirent parti pour développer leur croissance. Dans les deux cas, toutes doivent trouver des solutions pour faire face à cette crise et/ou garder les salariés motivés.

Article :

Les plus grands secteurs de l'industrie française sont touchés : industrie automobile, industrie nautique, sidérurgie, bâtiment, chimie... entraînant dans leur sillage leurs fournisseurs et sous-traitants, ou encore les prestataires de services, dont la majorité sont des PME.

Dès lors, comment éviter les réductions massives des effectifs ? Comment se préparer à la reprise ? Quelle attitude managériale adopter pour garder ses salariés motivés ?

Des entreprises souhaitent garder le personnel fixe afin de conserver les salariés qualifiés en dépit de la récession, à l'exemple de l'Allemagne, où l'objectif est d'être prêt à redémarrer pleinement l'activité une fois la crise achevée.

La première solution est de vider les compteurs temps : utilisation des Comptes Epargne Temps (CET), des congés payés, liquidation des RTT, mais aussi du temps formation. En effet, pourquoi ne pas profiter de cette période à plus faible activité pour utiliser le budget formation déjà financé ? Ainsi, les salariés développent leurs compétences pour être plus performants lorsque la crise sera terminée, les compteurs DIF sont utilisés, et enfin les entreprises répondent à leur obligation de formation envers leurs salariés.

Une fois les compteurs temps utilisés, les entreprises peuvent recourir au chômage partiel. Ce dispositif tombé en désuétude ces dernières années, revient au goût du jour. Dans son plan de relance, le gouvernement français a assoupli les règles d'indemnisation et réfléchi à une réforme plus globale : durée allongée à 6 semaines, contingent annuel augmenté à 800 heures, meilleure indemnisation des heures chômées... (Rappel des règles du dispositif sur les liens suivants : http://www.travail-solidarite.gouv.fr/informations-pratiques/fiches-pratiques/chomage/chomage-partiel.html?var_recherche=chomage%20partiel <http://www.inforeg.ccp.fr/Le-chomage-partiel-fiche-41-8389.html>)

Certaines entreprises adoptent le nouveau slogan « travailler moins pour gagner moins », à l'instar de la Suède, les salariés devant accepter une diminution de leur rémunération pour sauvegarder leur emploi. Mais tous ne sont pas prêts à payer l'addition, s'engageant dans de dures négociations avec les employeurs.

En France, les entreprises ont ouvert leur guichet de départs, en troquant les licenciements subis contre des départs volontaires accompagnés. Dans le secteur de l'automobile, des salons de recrutement sont organisés sur le lieu même de travail des salariés. Mais désormais, ce type d'initiative tend à l'échec, la conjoncture décourageant le volontariat. Cette mesure est alors insuffisante pour gérer le sureffectif.

Quant à l'attitude à adopter, des consultants préconisent une approche plus participative des équipes et une anticipation dès maintenant sur l'avenir. Le manager doit prendre des décisions pénibles à court terme, mais il a tout intérêt à parler avec ses subordonnés de l'après-crise et des mesures qui peuvent être prises dès maintenant pour mieux rebondir. Des réflexions collectives peuvent s'engager

sur des thèmes permettant d'améliorer l'efficacité de l'entreprise (quelles relations avec les clients par exemple), ou encore, des thèmes transversaux sur une stratégie plus globale de l'entreprise.

Quelques articles choisis

- « **quel management adopter en temps de crise** » - *Alternatives économiques* – 1^{er} janvier 2009
- « **Le gouvernement souhaite renforcer le rôle d'amortisseur du chômage partiel** » - *Les échos* – 11 février 2009
- « **Les politiques anticrise de nos voisins** » - *Liaisons Sociales magazine* – janvier 2009
- « **Où sont vraiment les volontaires** » - *Entreprise & Carrières* – du 3 au 9 février 2009
- « **Chômage partiel, des marges de manœuvre toujours plus étroite** » - *Entreprise & Carrières* – du 13 au 19 janvier 2009.
- « **Allemagne, les entreprises et l'Etat tentent d'éviter les licenciements** » - *Entreprise & Carrières* – du 20 au 26 janvier 2009.