

LE TEMPS

L'invité Jeudi 19 mars 2015

Le franc fort constitue une réelle opportunité pour la DRH

Par **Arnold Graz***

Les deux priorités absolues de la DRH sont désormais la maîtrise de la masse salariale et la gestion serrée du planning des ressources

Les inquiétudes suscitées par le franc fort ont pour effet de placer la DRH sous le feu des projecteurs. Les deux priorités absolues de la DRH sont désormais la maîtrise de la masse salariale et la gestion serrée du planning des ressources, en attendant de pouvoir mesurer l'impact effectif du franc fort sur le carnet de commandes et la rentabilité de l'entreprise.

Les moyens rapides de satisfaire à ces deux priorités résident dans le blocage des salaires, la suppression des primes, l'arrêt des missions du personnel temporaire et le gel des embauches avec effet immédiat. La DRH peut toujours expliquer la rigueur et le manque de créativité de ces mesures par le fait qu'elle ne fait qu'appliquer les décisions de la direction. Ce n'est pas avec ce genre d'attitude que la DRH va réussir à se débarrasser de cette vieille étiquette qui lui colle à la peau depuis l'époque où elle était «le service du personnel».

Il existe pourtant une vraie opportunité pour la DRH de montrer un visage différent en prenant le pouvoir sur la manière de faire face au défi imposé par le franc fort. Si l'objectif est en effet de maîtriser la masse salariale et le planning des ressources, il en est de la responsabilité de la DRH de développer et de piloter les mesures adaptées qui permettront d'atteindre cet objectif. Pour ce faire, il est important de ne pas céder à la facilité et à la pression. Au contraire, il est temps de mettre en place ou de consolider des actions qui ont un impact réel, mesurable et durable.

Concrètement, il s'agit de mettre en œuvre un plan d'actions afin d'adresser le cas des collaborateurs les moins performants, de mieux récompenser les plus méritants, de moderniser l'offre des avantages et des bénéfices, d'analyser la réelle efficacité des contrats d'assurances sociales, de repenser l'utilisation du budget formation et de revoir ses a priori sur le travail depuis la maison ou le temps partiel.

Quelques exemples de mesures à considérer dans le cadre d'un tel plan:

- Entreprendre une démarche proactive avec les collaborateurs les moins performants qui sont toujours en poste parce qu'ils ne sont pas «complètement mauvais». Il ne s'agit bien entendu pas de se contenter de les stigmatiser mais de démarrer avec eux un processus d'amélioration et de les accompagner. Ils n'ont peut-être pas reçu les moyens de remplir leur mission correctement ou ils ne sont peut-être pas adaptés à leur poste actuel. Sans amélioration durable, il s'agit d'aider au reclassement de ces collaborateurs à l'interne ou à l'externe.
- Eviter le saupoudrage de l'enveloppe des augmentations de salaires quand elle existe. C'est être responsable de reconnaître la performance des collaborateurs les plus méritants. Il ne s'agit pas a contrario d'une sanction envers les moins méritants mais d'une juste reconnaissance de la contribution de chacun.
- Dépoussiérer la liste des bénéficiaires qui ne sont plus adaptés à un environnement professionnel en constante mutation. La place de parking, la subvention du plat du jour ou les bons d'achat sont coûteux et peu attractifs pour des collaborateurs qui font de plus en plus le choix de la mobilité douce, des transports publics et du jogging entre collègues à la pause de midi. Les collaborateurs des tranches d'âge extrêmes attendent des bénéficiaires mieux valorisés à leurs yeux. Les plus jeunes sont attirés par davantage de congés et de formation continue, alors que les seniors sont souvent intéressés par un taux d'activité réduit en fin de carrière.
- Analyser le taux de sinistralité des dernières années au sein de l'entreprise permet parfois d'allonger le délai de carence des assurances accident et perte de gain maladie et de faire ainsi baisser significativement le montant des primes.
- Et enfin, à l'heure où tous les foyers sont équipés de leur box internet et où les conditions du trajet domicile-travail se détériorent sans cesse, le travail depuis la maison, quand le type d'activité le permet, est une solution très avantageuse. Il est désormais reconnu que la productivité d'un collaborateur qui travaille occasionnellement depuis la maison en est fortement accrue.

Ces quelques exemples sont bien connus de la DRH et ont parfois fait l'objet de tentatives de mise en œuvre par le passé. Leur implémentation se heurte souvent à beaucoup de résistance des parties prenantes de l'entreprise. Il en résulte que la DRH ne parvient que partiellement à moderniser la stratégie RH et éprouve encore trop de difficultés à asseoir une position suffisamment influente.

La DRH est aujourd'hui face à une occasion unique de mettre en pratique pour elle-même les deux valeurs que sont la «responsabilité» et le «courage». Ces deux valeurs qui ont souvent été promues sans grand succès à grands renforts de communication interne et de slogans sur le site internet de l'entreprise.

Le franc fort est une réelle opportunité pour la DRH... qu'il serait malin de ne pas laisser filer.

* Ex-DRH de Merck Serono SA – directeur de Sharpmania SA