**Zeitschrift:** Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales

**Herausgeber:** Société d'Etudes Economiques et Sociales

**Band:** 62 (2004)

**Heft:** 1: Dépenses publiques, croissances et développement

**Artikel:** Gestion des ressources humaines en période de crise!

**Autor:** Courvoisier, François H.

**DOI:** https://doi.org/10.5169/seals-141513

**Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

**Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

**Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

**Download PDF:** 15.07.2025

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch**

REVUE ÉCONOMIQUE ET SOCIALE, MARS 2004

# GESTION DES RESSOURCES HUMAINES EN PÉRIODE DE CRISE!*

*François H. COURVOISIER*
*Haute école de gestion (HEG) de Neuchâtel*
*francois.courvoisier@hegne.ch*

En « temps normal », la gestion des ressources humaines est une activité de la PME qui demande déjà beaucoup d'attention et de doigté. Alors, à plus forte raison en période de crise, elle focalise toutes les énergies pour assurer la pérennité de l'entreprise. Comment motiver ses cadres et collaborateurs alors que les affaires sont dures et les bonus à la baisse ? Comment gérer l'entreprise de manière participative sans devoir tout dire à son personnel ? Faut-il devenir très directif comme un capitaine à la barre d'un bateau dans la tempête ?

C'est autour de ces questions que c'est tenu le colloque d'automne du groupement PME – Université et Hautes écoles, sous l'experte houlette d'Alain Elghozi-Scieller, président et fondateur d'Intop à Genève. Après la période des « 30 glorieuses », soit les années 1970 à 2000, il est indéniable que notre environnement économique et social est en crise et qu'il doit retrouver un nouvel équilibre durable intégrant des paramètres nouveaux et hétérogènes découlant de la mondialisation des marchés. Pour bien des dirigeants de PME, la crise économique se double d'une crise du management humain : depuis 30 ans, on répète comme une antienne que le capital humain est la ressource majeure de l'entreprise, son atout concurrentiel majeur. Or, en cas de crise, c'est parfois le premier actif que l'on sacrifie !

Le contexte de la problématique de la gestion des RH en période de crise est naturellement l'incertitude économique qui prévaut depuis fin 2001 avec son lot de fusions et acquisitions, de virages à 90 degrés, de restructurations et de licenciements. Les scandales financiers comme ceux des sociétés Enron, Vivendi, Swissair, la BCV, etc. viennent encore noircir le tableau et alourdir les conséquences du ralentissement de l'économie pour bon nombre de collaborateurs. Tout cela provoque chez eux une perte de repères sociaux et une crise de confiance dans l'entreprise souvent perçue globalement comme cynique, manquant d'humanité et profitant aux seuls « requins ». Le personnel réagit implicitement par de la méfiance, de l'absentéisme, il prend de la distance psychologique, ne donne plus le meilleur de lui-même, voire pratique de plus en plus le nomadisme professionnel.

Pour surmonter la crise actuelle, Alain Elghozi-Scieller conseille aux dirigeants de mobiliser toute leur énergie positive, leurs compétences et leur expérience, manifester leur confiance à leur équipe pour que chacun

s'implique à fond. Face au danger, la réaction humaine instinctive est le réflexe de survie du cerveau reptilien, soit l'agressivité, la colère, l'émotion ou simplement la fuite ! Le dirigeant doit lutter contre la tentation du repli sur soi, de la centralisation de ses décisions et de l'autoritarisme. Les conséquences d'un tel comportement sont un surcroît de stress et de travail pour les dirigeants, des réactions plus émotionnelles que d'habitude. C'est dans de pareilles circonstances de crise que le caractère profond et la culture du dirigeant va transparaître : les normes et valeurs qu'il prône « en temps normal » vont-elles être réellement appliquées ? Va-t-il communiquer au moyen de méthodes douces ou dures ? Saura-t-il discerner l'importance de l'urgence dans la situation de l'entreprise, et la piloter en tenant compte non seulement de l'implication des collaborateurs mais aussi de leurs compétences ?

Selon Alain Elghozi-Scieller, il y a quatre styles de management de crise, allant du plus doux au plus dur : les styles participatif, semi-participatif, semi-directif et directif, qui s'articulent autour de la triangulation MEC comme Moi (mon caractère), l'Entreprise (dont la situation est évaluée en termes d'importance et d'urgence), et les Collaborateurs (avec leur niveau de motivation et de compétences). Le profil du dirigeant (le Moi) dépend de deux critères déterminants : son intérêt pour l'humain, découlant d'une éthique de conviction, et son intérêt pour le résultat, découlant de l'éthique de responsabilité.

Les quatre styles ci-dessus sont naturellement un peu réducteurs et mécanistes : par exemple, en cas de situation d'importance et d'urgence pour l'entreprise doublée d'une faible implication des collaborateurs, le dirigeant optera pour un style directif. Inversement, dans une situation d'urgence et d'importance plus faible, et s'il peut compter sur des collaborateurs compétents et motivés, le dirigeant adoptera un style participatif. On retrouve dans cette approche les cinq tendances schématiques de Blake & Mouton qui vont du leader, ayant de l'intérêt pour l'humain comme pour le résultat, au démissionnaire ayant de l'intérêt ni pour l'un ni pour l'autre. Les trois autres tendances intermédiaires sont le copain, le dictateur et le gestionnaire. Ces profils types sont légèrement caricaturaux, car en réalité tous les dirigeants sont un peu caméléons selon l'humeur et les circonstances...

Autant que le démissionnaire qui laisse l'entreprise courir à sa perte, le dictateur a tous les ingrédients pour périr et dans la crise et entraîner ses collaborateurs à sa suite : il a réponse à tout, refuse toute contradiction et se concentre plus sur son entreprise que sur ses clients. Sa vision personnelle doit être partagée par tous, il agit avec une obstination aveugle, basant sa réussite future sur ses succès passés. Il fait preuve de « persistance rétinienne ».

Comment un « dirigeant éclairé » peut-il mobiliser de l'énergie positive chez ses collaborateurs en cas de crise ? Se référant à la fameuse pyramide de Maslow, le dirigeant va travailler sur les besoins vitaux relationnels, notamment les besoins d'estime et d'appartenance de ses collaborateurs qui veulent être entendus, reconnus, respectés et s'exprimer. Trop de dirigeants ayant un QI élevé deviennent de piètres managers en période de crise ! Le « bon dirigeant » va développer son QE, ou quotient émotionnel, c'est-à-dire sa capacité à exploiter des aptitudes personnelles, des compétences sociales et relationnelles. Les cinq sphères de l'intelligence émo-

tionnelle recouvrent les relations interpersonnelles (l'empathie), l'adaptabilité (la résolution de problèmes), la gestion du stress (la tolérance, le contrôle des pulsions), la zone intrapersonnelle (la conscience de ses émotions, la confiance en soi) et l'humeur générale (l'optimisme et la joie de vivre).

La « gestion standard » des ressources humaines a vécu ! Vive le management « one to one » ! Le dirigeant du 21ème siècle doit apporter des réponses individualisées, remplacer l'autorité de commandement par une autorité de compétence. Comme le marketing personnalise de plus en plus les produits pour les clients, le dirigeant doit personnaliser les RH pour ses collaborateurs ! La segmentation devient de plus en plus fine entre niveaux hiérarchiques et niveaux de compétences...

Pour remobiliser des cadres, il faut vaincre la peur, mettre un visage sur l'avenir, donner du sens à l'action. Un projet d'entreprise doit répondre aux besoins relationnels des collaborateurs : il doit mobiliser, comme un aimant, les besoins individuels et les motivations dans la même direction. La remotivation de son personnel, pendant ou après la crise, nécessite trois conditions: l'authenticité du dirigeant, se manifestant par un souci de vérité et d'humilité, une véritable implication des cadres et l'acceptation, par le dirigeant, du dialogue et de sa propre remise en cause.

Les cadres de talent ne courent pas les rues, on le sait bien. Il faut savoir les recruter si on n'en a pas, les retenir, les motiver si l'on en a et développer leur potentiel. Selon Marc-Antoine Tschopp, partenaire d'Intop, le potentiel d'un cadre est sa capacité et sa volonté d'apprendre et de changer, doublée de son enrichissement par ses erreurs et succès lorsqu'il est confronté à des situations très différentes dans sa carrière. Le talent est une équation qu'il exprime sous la forme de l'équation T = PP + P, ou le talent du cadre est la somme de la performance prouvée augmentée de son potentiel.

La table ronde finale de ce colloque a été animée par Olivier Toublan, rédacteur en chef du magazine économique Bilan. Elle était composée de Mme Nicola Thibaudeau, cheffe d'entreprise et consultante indépendante, M. Michel Suchet, directeur général de la SIP et de M. Pascal Vaucher, directeur de l'entreprise éponyme.

Selon Michel Suchet, « le pouvoir se prend, il ne se donne pas ». Il a maintes fois dû faire face à des situations de crise, comme chez Tornos où son Conseil d'administration refusait de licencier du personnel et à la SIP où le Conseil d'administration ne s'est pas présenté à une séance cruciale! Dans son entreprise, Michel Suchet applique deux fois la règle des 80/20 : seuls 4% des collaborateurs sont capables d'émettre des lignes directrices en cas de crise, les 16 autres % ne sont que des « courroies de transmission ». Michel Suchet reconnaît avec franchise avoir fait toutes les erreurs possibles en matière de management, notamment de ne pas avoir assez partagé les problèmes rencontrés ni en avoir assez parlé à ses collaborateurs..

Pascal Vaucher, avec l'aide de son coach personnel Alain Elghozi-Scieller, a dû faire l'effort de savoir quel type de dirigeant il était, de trouver sa ligne entre celle d'un humaniste et un despote. Il a développé sa propre charte dans laquelle il a inscrit ses propres valeurs et exprimé ses missions. L'organigramme de son entreprise est devenu plus horizontal, il se base dorénavant basé sur les compétences plus que sur la hiérarchie et Pascal

Vaucher pratique régulièrement le « management à livre ouvert » : transparence et dialogue.

Pour Mme Nicola Thibaudeau, la manière de gérer une crise dépend de sa propre éducation : elle a vécu, notament chez Mecanex, des crises humaines comme des changements technologiques. Gérer une crise, c'est aussi dire que quelque chose n'est pas possible, savoir dire non. La croissance de l'entreprise peut être aussi une crise. La gérer, c'est faire preuve de transparence, de communication, de positivisme. Il faut planter des jalons à court et long terme et les transmettre à ses collaborateurs. Les femmes gèrent les crises avec une autre sensibilité que les hommes, probablement avec plus d'intelligence émotionnelle que ces derniers qui ont une approche plus rationnelle, mais finalement les résultats sont comparables.

Pour éviter les crises, pas de recette miracle, mais il est bon de savoir les débusquer, les anticiper, éviter de s'endormir, bien faire son métier et ce que les clients désirent. Dans l'entreprise, la fonte des liquidités est souvent le signe avant-coureur d'une crise. Bien gérée, elle peut avoir du bon en amenant l'entreprise et ses collaborateurs à une niveau supérieur au niveau précédent, en les forçant à rebondir en adoptant de nouvelles approches et solutions.

Peut-on préparer ses collaborateurs à aborder une crise ? Les intervenants le pensent, en préparant ses cadres et son personnel à la polyvalence, en leur proposant une charte participative, à la manière de Pascal Vaucher, en les formant à des compétences qu'ils n'ont peut être pas encore, sur le plan technique comme sur le plan personnel. Pour gérer la crise, les participants à cette table ronde considèrent que les PME ont un avantage notable sur les grands groupes et les entreprises multinationales : elles sont généralement plus proches du tissu social local, plus ouvertes, plus motivantes pour leur personnel, plus humaines, bref, en un mot, plus éthiques!

**NOTES**

* Reflets du colloque *Gestion des ressources humaines en période de crise !* organisé par « PME – Université & Hautes écoles » et tenu à Coppet le 27 novembre 2003