

# Des pistes pour s'adapter au contexte économique en profonde mutation

Traverser une période d'instabilité économique, c'est aussi mesurer la capacité d'adaptation au changement d'une organisation. Au-delà des licenciements, il existe plusieurs systèmes de gestion qui permettent de passer ces moments difficiles. Inventaire des meilleures pratiques et comment occuper les équipes en attendant la reprise.

Bientôt la reprise? La question fait frémir plus d'un manager en Suisse romande. «J'ai rencontré plusieurs cadres qui appréhendent ce moment. Ils savent que cela va repartir sur les chapeaux de roues et qu'il faudra être prêt à encaisser le choc. Autant au niveau des matières premières que du capital humain», assure Pierre-Alain Bex, président de l'Association romande des formateurs (ARFOR) et consultant en ressources humaines chez Wellco Sàrl. Un constat alarmant, révélateur de la situation difficile que traversent plusieurs entreprises romandes depuis le début de l'année. Du coup, la capacité d'adaptation au changement est devenu un enjeu central.

Parmi les stratégies échafaudées, plusieurs sociétés ont opté pour les plans de licenciements. Certes très efficaces pour réduire les coûts, ils présentent deux inconvénients majeurs. Primo: la perte des compétences

clés, qu'il faudra recruter et former au moment de la reprise. Deuxio: des dégâts sociaux considérables à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise. Avec des conséquences négatives en termes d'image.

Ce qui explique le succès récent de plusieurs outils de gestion innovants. Le chômage partiel a atteint par exemple des niveaux record. En avril, près de 2700 entreprises suisses ont choisi cette voie, selon les chiffres du Secrétariat d'Etat à l'économie (Seco). Cela concerne près de 70 000 personnes, soit 68 pour cent de plus qu'en mars 2009!

Mais d'autres systèmes de gestion du temps séduisent les entreprises confrontées à une baisse des commandes. La première est l'annualisation du temps de travail: employeurs et employés s'entendent sur un nombre d'heures à effectuer par année, des heures qui sont ensuite «dépensées» selon la charge de travail. La deuxième méthode est l'extension de la marge variable: les heures qui ne sont pas travaillées sont comptabilisées et rattrapées plus tard. «Ce système présente un inconvénient. Il a tendance à peser sur le moral des équipes, qui voient les heures à rattraper grimper dangereusement», note Yves Glardon, responsable romand de la société ZEIT AG, spécialisée dans la gestion du temps. Il faut citer enfin les vacances forcées, une pratique légale en Suisse, auquel le secteur horloger a dû recourir récemment.

Mais le maintien des effectifs ne résout que la moitié du problème. Il faut ensuite occuper les équipes pendant ces périodes d'inactivité. Plusieurs sociétés optent pour

des plans de formations. Dans quel domaine? Pierre-Alain Bex: «Nous constatons trois domaines majeurs. 1. Les formations en leadership et empowerment pour le top management. Comment motiver les équipes? Com-

**«J'ai rencontré plusieurs managers qui appréhendent la reprise. Seront-ils prêts à encaisser le choc?»**

Pierre-Alain Bex, président de l'ARFOR

ment responsabiliser les collaborateurs? Travailler sur la délégation. 2. Les formations sur les savoirs liés aux métiers. Il s'agit là de mettre à niveau les compétences techniques des collaborateurs. De favoriser la polyvalence des employés au sein de l'entreprise. 3. Les formations sur processus de travail: la gestion du temps, l'art de réussir une séance de travail efficace, la gestion de projets.» Pierre-Alain Bex souligne enfin trois attitudes différentes face à ces plans de formation: «Vous avez les sociétés qui coupent d'emblée dans les budgets de formation, puisqu'ils les considèrent comme non prioritaires. Le deuxième cas de figure concerne les sociétés prudentes, qui gèlent tous les projets RH jusqu'à nouvel avis. Le troisième groupe prend un pari sur l'avenir. Ils investissent dans les compétences humaines afin de profiter au maximum de la relance quand elle viendra».

Marc Benninger



## Les intervenants

**Pierre-Alain Bex** est formateur et président de l'Association romande des formateurs (ARFOR) Voir aussi la rubrique «Trajectoire» en page 9. Contact: pierre-alain.bex@arfor.ch

**Yves Glardon** est le responsable romand de la société ZEIT AG. Contact: yves.glardon@zeitag.ch

## Facility Management

# Maintenir ses infrastructures en état pour durer

Une autre piste innovante pour les périodes de difficultés économiques est le Facility Management. Comprenez toutes les tâches liées à l'entretien des bâtiments et des outils de production. Un vaste cahier des charges qui a des liens directs avec la sécurité et l'innovation. «Le Facility Management ne doit pas seulement être une préoccupation de crise. C'est une mission centrale dans la plupart des organisations. Elle est liée à la qualité des prestations, au respect

des délais et donc à la performance», relève Peter Klopfenstein, vice-président du Maintenance and Facility-Management Society of Switzerland (MFS) et CEO de l'entreprise Hydro Exploitation SA à Sion. Le MFS, qui regroupe plus de 500 membres, tente d'harmoniser les programmes de formations avec les besoins du terrain. «Dans notre domaine, la formation continue dégage de réels retours sur investissements. Nous allons vers des formations modula-

bles, qui, une fois ensemble, mènent au niveau Master», note Peter Klopfenstein.

Plus d'infos sur [www.mfs.ch](http://www.mfs.ch)



## L'intervenant

**Peter Klopfenstein** est le vice-président de la Maintenance and Facility-Management Society of Switzerland. Contact: kl@hydro-exploitation.ch