

Point de Vue

Communiquer en interne en période de crise pour renouer la confiance et mobiliser les salariés.

Dans le contexte actuel de crise économique et de morosité sociale, il va de soi que la priorité des entreprises est de rester les plus performantes et compétitives possible. Le management des ressources humaines devient alors un enjeu stratégique de taille pour les entreprises, qui doivent faire de leurs employés leurs premiers alliés afin d'affronter cette période critique.

La communication interne, clé de voûte du management

Mobiliser les collaborateurs, les impliquer davantage dans la stratégie business, faire communiquer plus directement et plus souvent les leaders... Assez rapidement, il apparaît que la communication joue un rôle fondamental dans le management des hommes et ce, d'autant plus en période de crise économique. Ce constat se confirme à la lecture des résultats de notre enquête flash de novembre 2008 sur le thème « la crise financière - quelles conséquences RH ?* ». En effet, 50% des entreprises interrogées à cette occasion prévoient le déploiement et le renforcement de leurs plans de communication interne, alors que 19,3% seulement l'envisagent pour leurs dispositifs de communication externe.

Ces entreprises ont raison. En ces temps quelque peu troublés, il est fondamental de promouvoir en interne de façon proactive, régulière et transparente la stratégie économique de l'entreprise et sa politique de ressources humaines. Avec pour objectif de :

- « Réhumaniser » l'entreprise en plaçant l'humain au centre des préoccupations et en tenant compte de la dimension émotionnelle de la situation
- Renforcer la confiance des collaborateurs, en leur donnant de la visibilité sur l'avenir et en réduisant ainsi leur stress
- Valoriser le capital humain pour maintenir un engagement** fort
- S'appuyer sur les hauts potentiels de l'entreprise en tissant des liens privilégiés avec eux
- Garantir une image éthique et morale de l'entreprise

La crise : une rupture à transformer en opportunité

Hewitt travaille depuis plus de 65 ans dans le conseil en management des ressources humaines et des risques financiers associés et accompagne les DRH dans leur gestion efficiente, tant des hommes que des sommes.

* Enquête Flash Hewitt Associates menée en novembre 2008 et analysant les réponses de 76 entreprises

Notre conviction est que la rupture engendrée par la crise est une réelle opportunité pour l'entreprise de développer ou renforcer la confiance des collaborateurs et de maintenir leur engagement**, nonobstant les délicates prises de décisions potentielles.

Les moyens peuvent être variés : communiquer pour expliciter les décisions difficiles et le cap choisi par l'entreprise, accompagner une période de transformation, contrebalancer l'inquiétude des populations les plus anxieuses, sujettes au désengagement, parfois même prêtes à engendrer le conflit, communiquer pour aller à contre-courant du défaitisme ambiant... La communication interne est, pour l'entreprise, la voie privilégiée pour une action stratégique efficace à court et moyen termes.

Juguler la crise de confiance

En tout état de cause, l'entreprise doit éviter un écueil : la crise de confiance. Elle doit prouver, par la transparence et l'ouverture, qu'elle a particulièrement conscience de sa responsabilité économique et sociale et qu'elle oriente toutes ses décisions, même les plus délicates, en ce sens.

Or les salariés s'inquiètent pour leur avenir et celui de leur société. En faisant preuve d'honnêteté et de transparence, l'entreprise atténue voire évite la défiance, la propagation des rumeurs et l'installation du stress. Pour ce faire, elle doit être en mesure de communiquer rapidement mais sans précipitation et avec pertinence : celui qui ouvre la partie oblige les autres à prendre position.

Elle doit également préserver la confiance de ses meilleurs talents et les rendre solidaires de l'entreprise, surtout au vu des nombreuses sollicitations des concurrents à l'affût en temps de crise.

En résumé, pour éviter la crise de confiance et le possible désengagement** des salariés, ainsi que l'accroissement potentiel des conflits, l'entreprise doit déployer plus que jamais une stratégie de communication interne soutenue à l'intention de ses salariés et basée sur quelques facteurs clefs de succès :

- Anticiper : agir en amont pour se préparer aux effets de la crise
- S'ouvrir : diffuser des informations, communiquer avec récurrence, faire preuve de réactivité et de transparence de manière rigoureuse
- Faire preuve d'empathie : écouter pour connaître les attentes des salariés
- Être cohérent et faire preuve d'univocité : fédérer leaders et managers et coordonner les acteurs susceptibles de prendre la parole pour assurer un discours homogène
- S'adapter aux évolutions de la crise : mettre au point un système de veille et d'alerte, parvenir à remonter les informations pour s'adapter au mieux aux évolutions du contexte
- Faire un retour d'expérience : toute stratégie de communication adoptée doit être analysée a posteriori pour tirer les enseignements des choix effectués

Pour rencontrer l'un de nos experts, contactez votre interlocuteur Hewitt habituel ou écrivez-nous à hewittfrance@hewitt.com

** L'engagement regroupe les notions de motivation, d'implication et d'attachement des salariés à l'entreprise.

A propos de Hewitt Associates

Depuis plus de 65 ans, Hewitt délivre à ses clients des conseils à la pointe en matière de ressources humaines et d'externalisation. Hewitt travaille avec plus de 3 000 groupes ou entreprises dans le monde pour développer et mettre en place des stratégies de management en ressources humaines, retraite, avantages sociaux et finance ; rémunération ; gestion de la performance, des talents et conduite du changement. En tant que leader sur le marché de la gestion administrative des avantages sociaux, Hewitt gère les programmes de santé et de retraite de millions de cotisants et retraités, pour le compte de plus de 300 organisations dans le monde. À ces organisations s'ajoutent plus de 30 clients qui s'appuient sur Hewitt pour fournir à près d'un million de salariés un éventail de services externalisés en ressources humaines. Présent dans 33 pays, Hewitt emploie près de 23 000 salariés. www.hewitt.fr