

# **Enquête**

## **Impact de la crise Financière sur la vie en entreprise**

### *Perception et comportements des salariés*

05 mars 2009

---

---

**David AUTISSIER**

**Maitre de conférences IAE Gustave Eiffel, Université Paris XII, [autissier@univ-paris12.fr](mailto:autissier@univ-paris12.fr)**

**Faouzi BENSEBAA**

**Professeur des universités, Université de Reims,  
[faouzi.bensebaa@wanadoo.fr](mailto:faouzi.bensebaa@wanadoo.fr)**

---

---

Cette enquête vise à évaluer la perception par les salariés de l'impact de la crise financière actuelle sur leur entreprise. La crise a-t-elle modifié les comportements des salariés ? Et si oui, de quelle manière ? Y a-t-il des comportements attentistes ou bien au contraire une volonté de trouver des solutions nouvelles ? Cette enquête a pour objectif de repérer les principaux leviers et freins au changement que la crise a amplifiés. Et ce, en vue de nourrir une réflexion sur la place de la fonction RH dans la gestion du changement ainsi que sur un management « anti crise ».

Un court questionnaire de 19 questions en trois parties (Impacts de la crise – Conséquences de la crise sur le management – Les actions de sortie de crise envisagées) ont été adressées par l'ANVIE ([www.anvie.fr](http://www.anvie.fr)) et le magazine Liaisons Sociales ([www.wk-rh.fr](http://www.wk-rh.fr)) à 7500 personnes. Le taux de retour a été de 7 %, soit 522 questionnaires remplis.

---

---

## Eléments de synthèse

77 % des salariés estiment que leur entreprise est très concernée par la crise.

70 % pensent que les dirigeants gèrent mal la crise.

66 % des entreprises n'ont pas engagé de réflexions anti-crise.

Accroissement du stress avec la crise pour 41 %

Pour 48 %, les « chefs » sont davantage stressés.

96 % attendent des actions de communication et d'explication de la crise par la RH.

Pour 58 %, la crise est une occasion de repenser la stratégie et de revoir les modes de fonctionnement.

55 % pensent que leur entreprise n'est pas capable de trouver des solutions innovantes à la crise.

Les dirigeants pensent plus en termes de risque commercial que financier. 75 % ne voient pas l'intérêt de proposer des incitations à ceux qui proposent des solutions innovantes.

Les cadres ont peur pour leur emploi (40 %) et craignent une augmentation des contrôles (50 %).

Les agents de maîtrise et les employés sont les plus demandeurs d'information. Les agents de maîtrise (30 %) pensent que la solidarité est un moyen de gestion de la crise.

Les Rh et la production sont ceux qui recherchent plus de solutions innovantes.

Les RH craignent une perte d'emploi plus que les autres fonctions.

Seules les fonctions RH et Commercial pensent que l'entreprise peut trouver des solutions innovantes.

L'informatique, le commercial, la gestion administration et la production souhaitent plus de contrôles comme solutions à la crise.

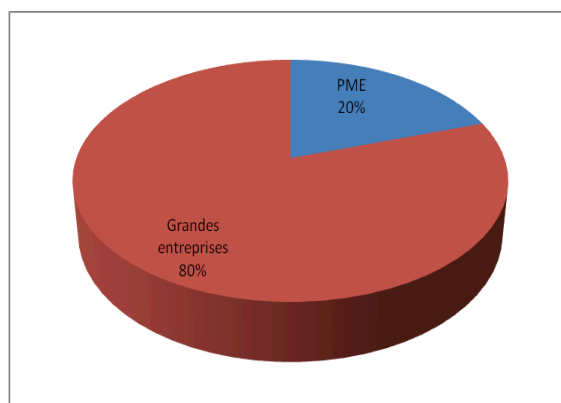
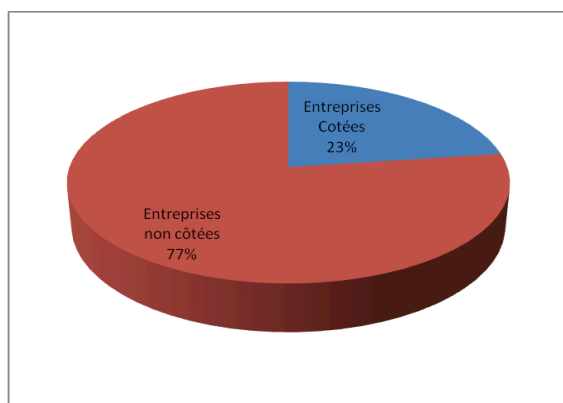
## Sommaire

Eléments de synthèse .....	2
I – Échantillon.....	4
II – Analyse des questions.....	6
III – Analyse de corrélation.....	13
IV – Liens entre crise et la fonction occupée .....	15
V – Fonctions occupées et nature des réponses .....	19
VI – Verbatim des répondants.....	23
Conclusion .....	26
Annexe 1 : Texte de l'enquête.....	27

## I – Échantillon

522 personnes ont répondu au questionnaire. 29 sont employés, 27 agents de maîtrise, 269 cadres, 140 cadres supérieurs, 57 dirigeants. Les entreprises des répondants se répartissent de la manière suivante :

- 77 % sont des entreprises non cotées;
- 80 % sont des grandes entreprises.



Le tableau 1 donne la répartition des entreprises consultées par secteur d'activité.

Secteur d'activité	TPE	PE	ME	GE	GG	Total général
Administration			1	5	9	15
Agriculture / Agroalimentaire	3		2	7	13	25
Automobile	1			5	29	35
Autre		4	9	9	13	35
Banque / assurance	1			4	49	54
Bâtiment / travaux public		1		2	8	11
Commerce / Distribution / Négoce	1	2	2	10	17	32
Energie, chimie et industrie pharmaceutique		1	2	5	32	40
Etudes et conseil	6	11	7	13	7	44
Industrie			5	13	18	36
Informatique / Télécoms	1		7	3	21	32
Métallurgie / Mécanique / Electronique / Electricité			7	10	16	33
Santé	1	2		7	4	14
Service	6	5	10	17	27	65
Tourisme / Hôtellerie / Loisirs		1	2	4	8	15
Transports / Logistique		1	2	5	28	36
<b>Total général</b>	<b>20</b>	<b>28</b>	<b>56</b>	<b>119</b>	<b>299</b>	<b>522</b>

Légende – TPE : très petite entreprise ; PE : petite entreprise ; ME : moyenne entreprise ; GE : grande entreprise ; GG : grand groupe

Les personnes qui ont répondu sont majoritairement de la région Ile de France (54 %) comme le montre le tableau suivant.

Localisation	Effectif	%
Alsace	14	3%
Aquitaine	12	2%
Auvergne	9	2%
Basse-Normandie	2	0%
Bourgogne	7	1%
Bretagne	12	2%
Centre	14	3%
Champagne – Ardennes	2	0%
Corse	4	1%
Haute-Normandie	9	2%
Franche Comté	5	1%
Ile de France	281	54%
Languedoc - Roussillon	9	2%
Limousin	3	1%
Lorraine	9	2%
Midi – Pyrénées	7	1%
Nord – Pas-de-Calais	21	4%
Pays de la Loire	19	4%
Picardie	7	1%
Poitou-Charentes	8	2%
Provence-Alpes-Côte d'Azur	23	4%
Rhône-Alpes	45	9%
<b>Total</b>	<b>522</b>	<b>100%</b>

Les personnes qui ont répondu sont majoritairement des cadres (51%) et des cadres supérieurs (26%) comme le montre la répartition suivante.

Statut	effectif	%
Employé	29	5,56%
Agent de maîtrise	27	5,17%
Cadre	269	51,53%
Cadre supérieur	140	26,82%
Dirigeant	57	10,92%
<b>Total</b>	<b>522</b>	

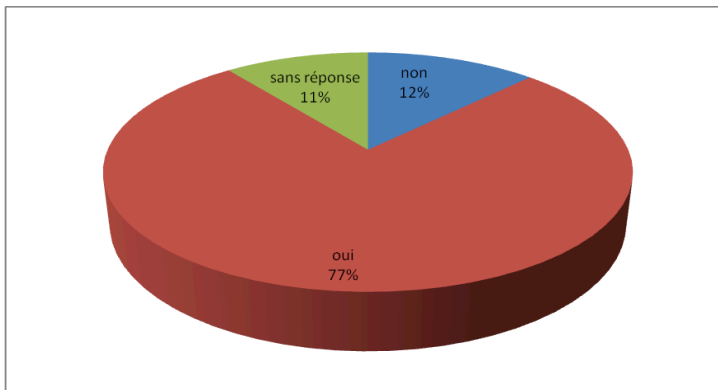
Les fonctions qui sont les plus présentes sont la fonction RH (43 %) et la fonction Gestion/Administration (21%)

Fonctions	%
Production	9%
Commercial	6%
RH	43%
Informatique	3%
Logistique	2%
R&D	2%
gestion Adm	21%
Autres	15%

## II – Analyse des questions

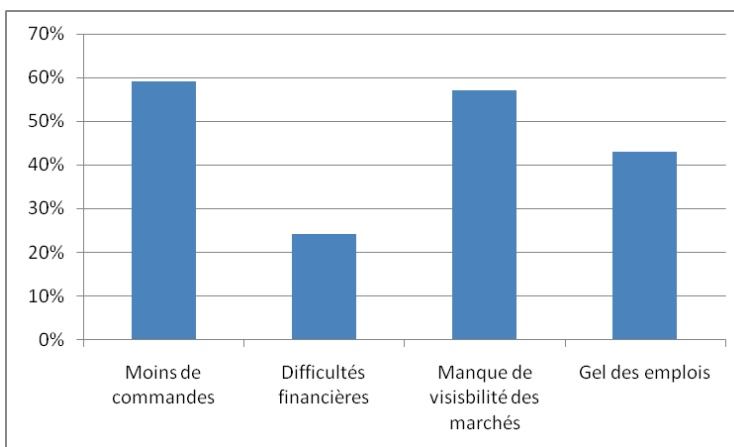
### 1. Votre entreprise est-elle directement ou indirectement touchée par la crise financière ?

77 % de salariés estiment que leur entreprise est concernée par la crise. Ce qui relève une très forte proportion de salariés estimant que leur entreprise est au cœur de la crise actuelle.



### 2. Quelles sont les principales conséquences de la crise sur votre entreprise ?

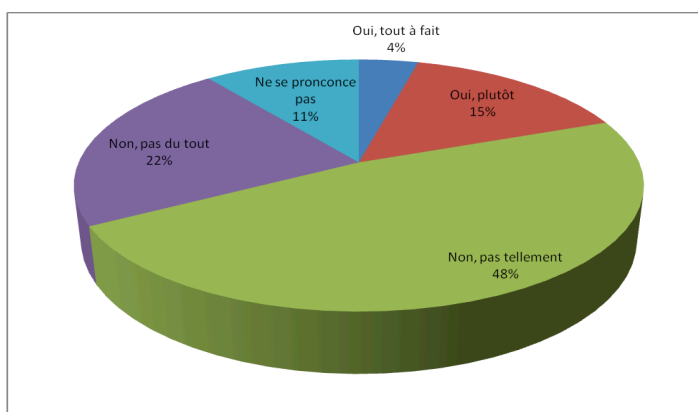
Les deux principales conséquences de la crise sont de nature commerciale (moins de commande et d'activité) et un manque de visibilité sur l'évolution des marchés pour les 2/3 des personnes interrogées. Les difficultés financières souvent mises sur le devant de la scène ne sont citées que par 24 % des personnes interrogées.



En revanche, les conséquences en termes d'emploi (gel des recrutements et licenciement) sont mentionnées par 43 % des interrogés.

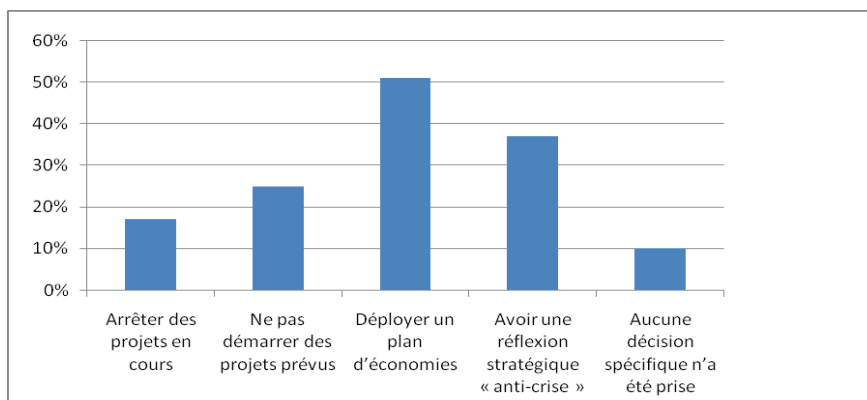
### 3. Pensez-vous que les dirigeants gèrent bien l'impact de la crise sur votre entreprise ?

70 % des salariés considèrent que leurs dirigeants ne gèrent pas bien la crise actuelle. Seulement 26 % accordent un crédit quant à l'action de leurs dirigeants pour gérer la crise



#### 4. Quelles sont les décisions importantes qui ont été prises en réponse à la crise ?

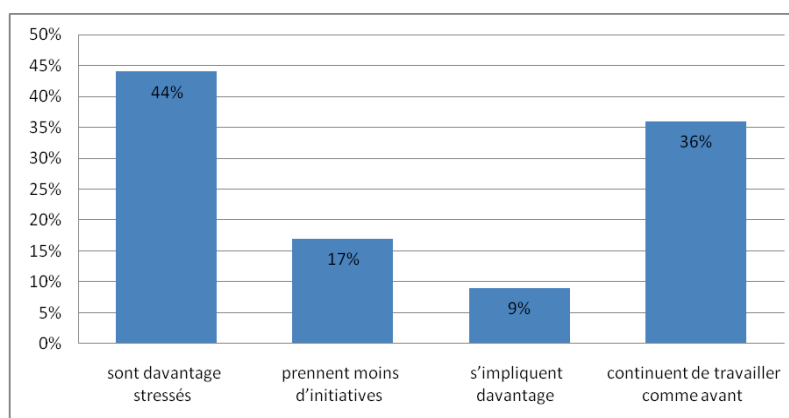
Dans 90 % des entreprises interrogées, des décisions de gestion de la crise ont été prises. L'action la plus répandue dans 51 % des entreprises concerne le déploiement d'un plan d'économie. Les projets en cours ne



sont arrêtés que dans 15 % des cas et seulement 25 % des entreprises ont décidé de ne pas lancer des projets décidés auparavant. 37 % des entreprises ont engagé une réflexion stratégique anticrise contre 2/3 qui ne l'ont pas fait.

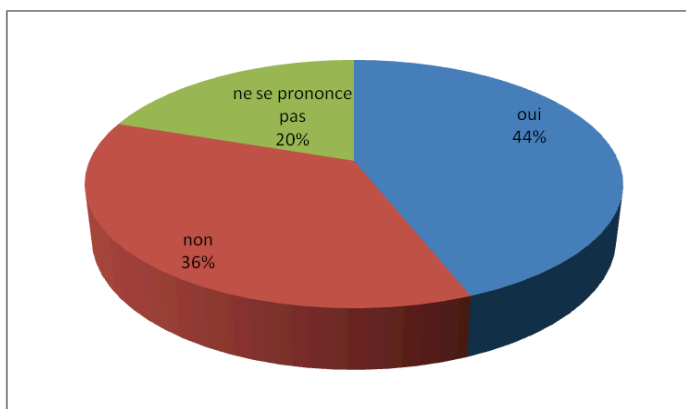
#### 5. Avez-vous l'impression que vos collègues et collaborateurs sont davantage stressés, prennent moins d'initiatives, s'impliquent davantage ou continuent de travailler comme avant ?

Une des conséquences de la crise est l'accroissement du stress pour 41 % des personnes interrogées. La crise ne provoque pas de hausse d'implication des salariés, 91 % des interrogés déclarent ne pas avoir l'impression que leurs collègues s'impliquent davantage. La crise n'annihile pas les initiatives car 83 % des interrogés affirment que leurs collaborateurs prennent toujours autant d'initiatives.



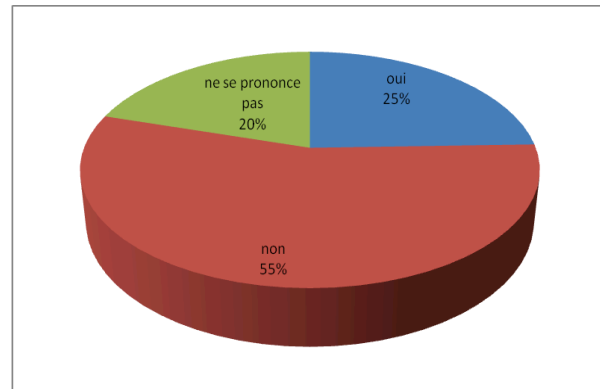
#### 6. Avez-vous constaté une centralisation plus forte des décisions ?

La crise a entraîné dans 44 % des entreprises interrogées une centralisation plus forte des décisions signifiant une reprise en main de la part des directions au détriment de l'autonomie. Pour 36 % cela n'a rien changé, A noter le fait que 20 % ne se prononce pas par difficulté d'apprécier la question sur le terrain.



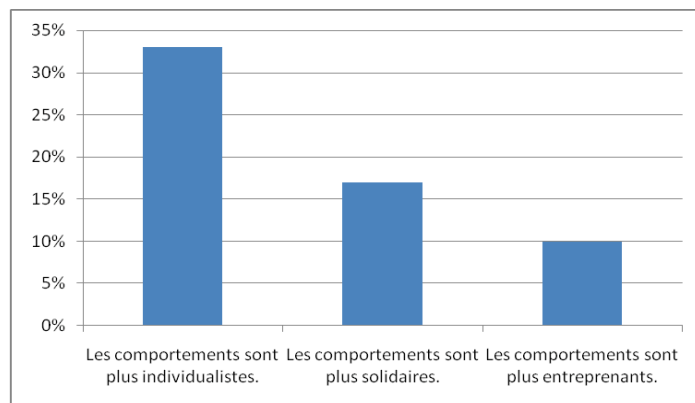
## 7. Pensez-vous que plus d'autorité est une manière efficace de gérer la crise ?

Le renforcement de l'autorité comme moyen de gérer la crise ne semble pas retenir l'attention des salariés. Ainsi, 55 % des répondants ne considèrent pas ce renforcement comme une solution appropriée pour faire face à la crise. 25 % seulement des répondants vont dans le sens de l'accentuation de l'autorité.



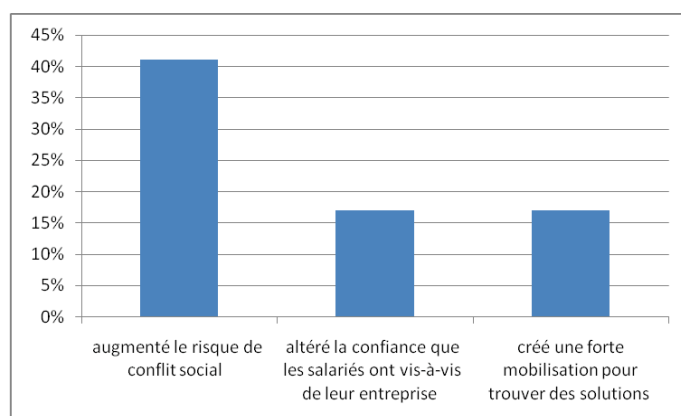
## 8. Comment la crise a-t-elle modifié les comportements au travail ?

La crise n'a pas vraiment changé les comportements au travail. Il n'y a pas de comportements plus entreprenants et plus solidaires. Seule une hausse de l'individualisme est pointée dans 33 % des cas sans que cette accentuation puisse être attribuée uniquement à la crise.



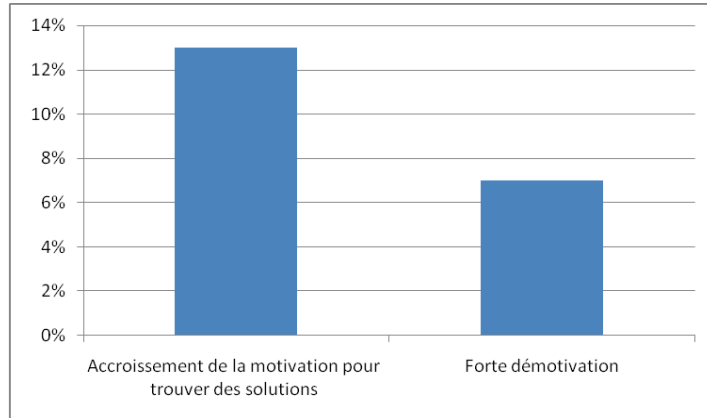
## 9. La crise a-t-elle augmenté le risque de conflit social, altéré la confiance vis-à-vis de l'entreprise et/ou créé une forte mobilisation pour trouver des solutions ?

La crise a essentiellement augmenté le risque de conflit social pour 41 % des personnes interrogées. Les salariés ont toujours autant confiance en leur entreprise (83 %). En revanche, dans 85 % des cas, il n'y a pas eu de mobilisation pour trouver des solutions à la crise.



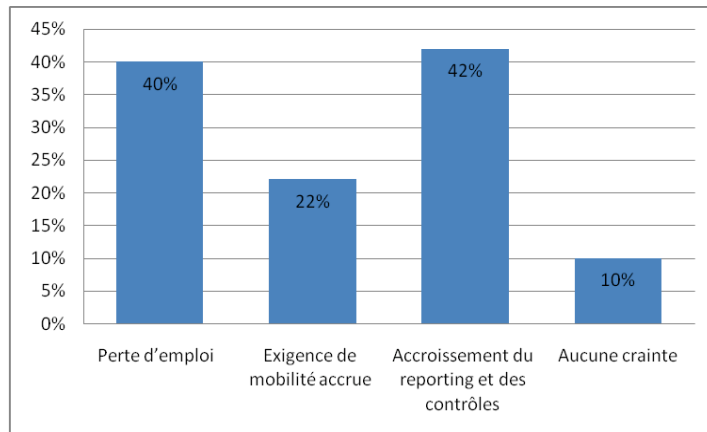
## 10. Quelles sont les principales conséquences de la crise en termes de motivation ?

La crise ne provoque pas de démotivation, 93 % des entreprises vivent une situation de motivation quasi inchangée. Toutefois, il n'y a pas d'accroissement de la motivation pour trouver des solutions à la crise dans 85 % des cas.



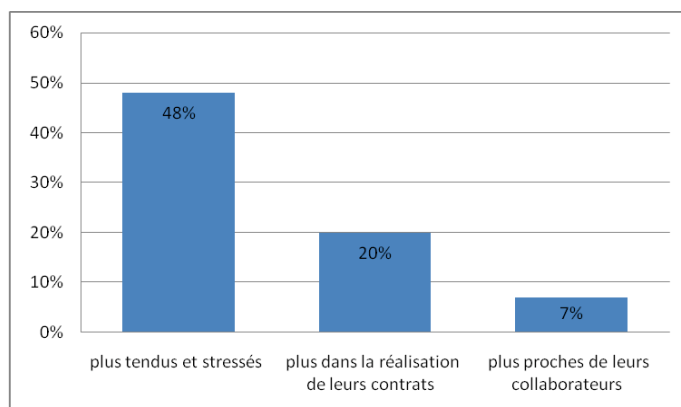
### 11. Quelles sont vos craintes à propos de la crise ?

90 % des salariés éprouvent une crainte à l'égard de la crise et de ses conséquences. Les principales craintes portent sur la perte d'emploi pour 42 % des interrogés et sur l'accroissement du *reporting* et des contrôles pour 40 %.



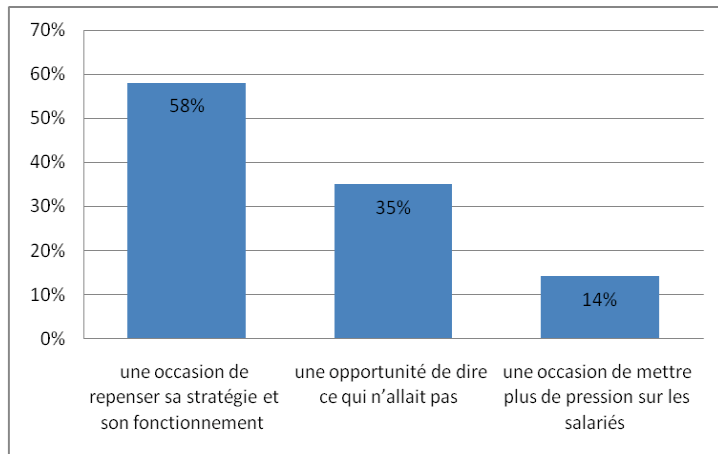
### 12. Avez-vous l'impression que vos responsables sont plus tendus et stressés, plus impliqués dans la réalisation de leurs contrats et/ou plus proches de leurs collaborateurs ?

Pour 48 % des interrogés les responsables sont davantage stressés avec la crise. En revanche, ces responsables ne sont pas plus proches de leurs collaborateurs (93 % des cas) ni plus focalisés sur la réalisation de leurs obligations contractuelles (80 % des cas).



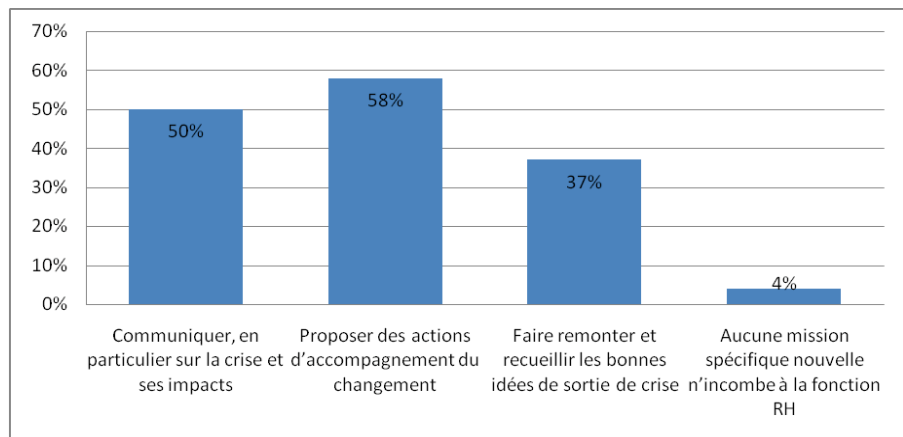
**13. Envisagez-vous la crise comme une occasion de repenser sa stratégie et son fonctionnement, une opportunité de dire ce qui n'allait pas et une occasion de mettre plus de pression sur les salariés ?**

Pour 58 % des répondants, la crise est une occasion de revoir la stratégie et le fonctionnement des entreprises. Ce qui constitue une attente des salariés à l'égard des dirigeants d'entreprise. Pour 35 % des répondants, il est inutile de perdre du temps à stigmatiser ce qui ne fonctionne pas. Pour 14 % des répondants, la crise ne doit pas se traduire par davantage de pression sur les salariés.



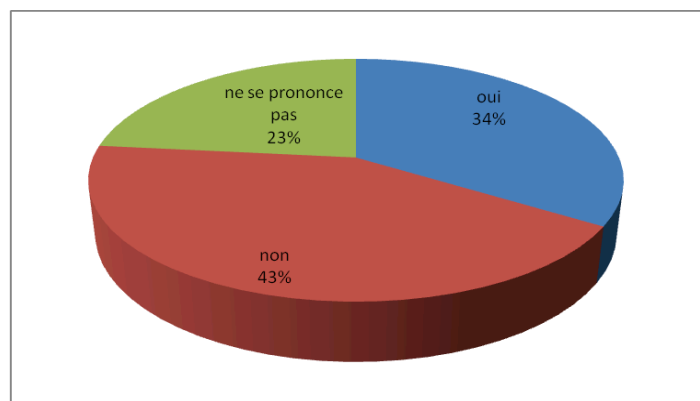
**14. Quelles sont, selon vous, les missions spécifiques qui incombent à la fonction RH en période de crise?**

Pour 96 % des répondants, les ressources humaines doivent avoir des missions spécifiques en matière de gestion de la crise. Les actions attendues ont trait principalement à l'accompagnement du changement dans 58 % des réponses et à des actions de communication sur la crise et ses impacts dans 50 % des réponses.



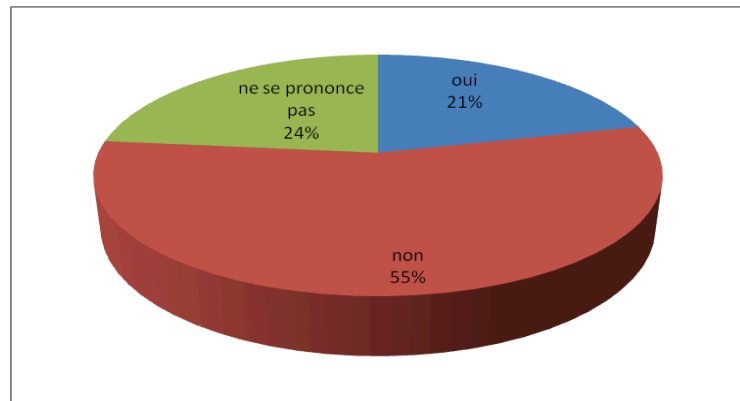
**15. Des réflexions sur les effets de la crise et sur les solutions de gestion de la crise ont-elles été initiées et formalisées ?**

Pour seulement 34 % des répondants, les entreprises ont engagé de manière visible une action de réflexion sur les effets de la crise et sur les solutions à envisager. Pour les autres, soit 66 % des répondants, soit il n'y a pas eu d'action engagée soit celle-ci n'est pas visible.



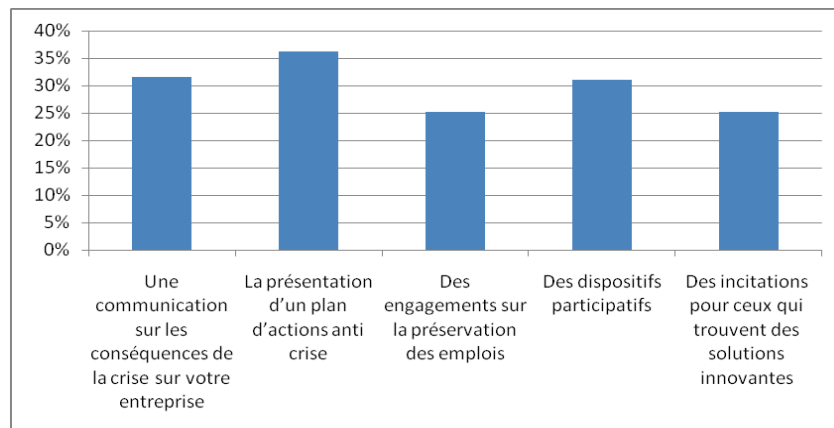
## 16. Pensez-vous que votre entreprise a les moyens de trouver des solutions innovantes pour sortir de la crise ?

Seulement 21 % des salariés ayant répondu pensent que leur entreprise va trouver des solutions innovantes pour sortir de la crise. Est-ce une défiance vis-à-vis de la capacité d'innovation des salariés à l'égard de leur entreprise ? Pour 55 % des répondants, la réponse est clairement non.



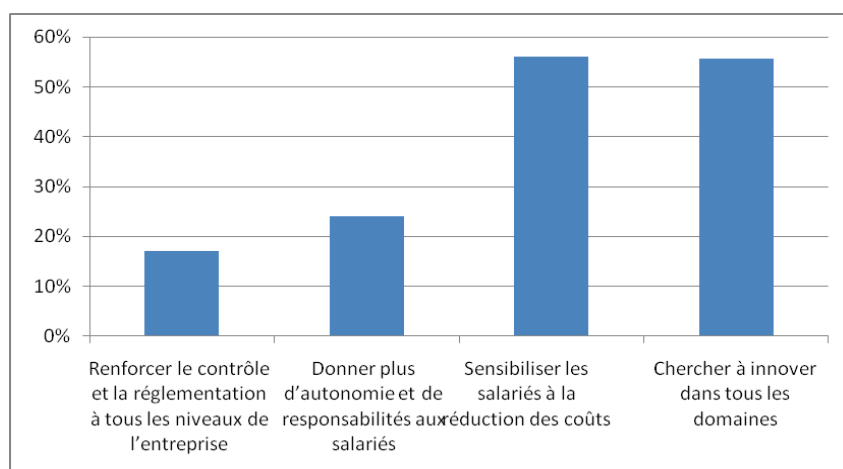
## 17. Qu'aimeriez vous que votre entreprise propose ?

Les répondants n'affichent pas une demande forte qui prévaudrait sur les autres. Ils souhaiteraient que leur entreprise leur offre une communication sur la crise (30 % des cas), un plan d'action anti crise (35 %), des engagements sur la préservation des emplois (25%), des dispositifs participatifs (30 %) et des incitations pour ceux qui innovent (25 %).



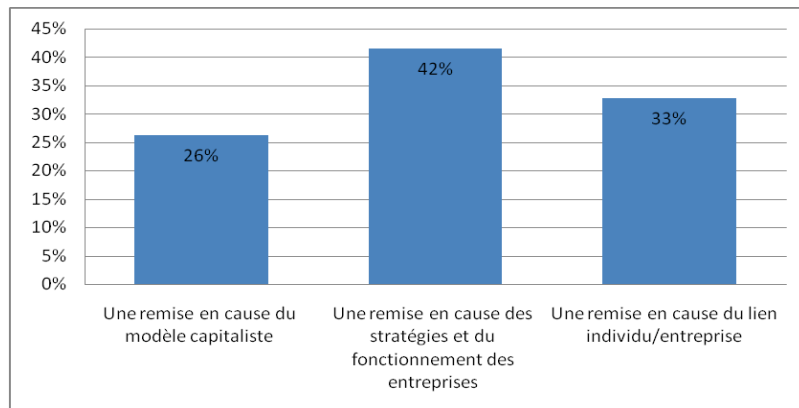
## 18. Quelles sont pour vous les meilleures solutions pour sortir de la crise ?

Les deux solutions qui semblent retenir l'attention des salariés sont pour 56 % des personnes interrogées la sensibilisation des salariés à la maîtrise des coûts et la recherche d'innovation. Le renforcement de la gouvernance et la recherche d'autonomie sont faiblement cités (respectivement 17 et 25 %)



### 19. Selon, qu'est-ce qui va sortir de cette crise ? (plusieurs réponses possibles)

Pour 75 % des répondants, le modèle capitaliste n'est guère remis en cause. En revanche, 42 % des répondants considèrent que cette crise permettra de revoir les stratégies et le fonctionnement des entreprises



### III – Analyse de corrélation

Les réponses aux questionnaires ont fait l'objet d'un test statistique – Khi deux – afin d'apprécier l'indépendance des variables ainsi qu'une analyse de la variance (ANOVA). Les résultats de ces tests sont énoncés ci-dessous.

- **Liens entre le secteur et la crise**

Les résultats indiquent que la crise est générale puisqu'elle affecte tous les secteurs d'activité. La gestion de la crise ne semble pas être affectée par la spécificité secteur.

- **Les conséquences de la crise**

La crise touche pour le moment les entreprises de façon significative sur le plan commercial et en matière d'emploi. Elle ne les touche pas pour l'instant sur le plan financier.

- **La crise et la taille de l'entreprise**

La taille de l'entreprise joue un rôle en termes d'impact de la crise. Plus la taille de l'entreprise est importante, plus l'impact est fort (mesuré par le nombre de « oui » à la question de l'impact de la crise sur l'entreprise). Il y a également un lien entre la taille et les conséquences financières (au seuil de 10 %) et entre la taille et l'emploi (au seuil de 1%). En revanche, les résultats ne suggèrent pas de lien entre la taille et les conséquences commerciales.

- **La qualité de gestion des dirigeants**

La qualité de gestion des dirigeants est importante pour prendre les décisions afin de faire face à la crise et de ne pas arrêter les projets. Elle l'est également s'agissant de la mise en œuvre d'une réflexion stratégique « anti-crise ». *A contrario*, lorsque la qualité de gestion fait défaut, aucune décision stratégique n'est prise. Par ailleurs, la qualité de gestion des dirigeants influence la proximité avec les collaborateurs, ce qui est crucial en période de crise. En revanche, la bonne ou mauvaise qualité de gestion n'a pas d'impact sur la réalisation des contrats.

- **La crise et les solutions envisageables**

Des liens se dégagent entre l'impact de la crise et l'initiation et la formalisation de réflexions sur les effets de la crise ainsi que sur les solutions de gestion de la crise.

- **Le stress et la crise**

Un lien se dégage entre le stress des salariés et la façon de gérer des dirigeants, entre la mauvaise gestion et la prise d'initiatives par les salariés, entre le stress des salariés et leurs

relations de proximité avec les subordonnés, et entre le stress des salariés et la modification de leurs comportements par rapport à leurs comportements antérieurs. Des liens forts importants sont constatés entre l'état de stress des collègues et des collaborateurs et celui des responsables. Un lien peut enfin être établi entre le stress des responsables et la baisse des initiatives des salariés et partant, de leur implication.

## IV – Liens entre crise et la fonction occupée

La crise affecte l'ensemble des répondants. Les commentaires qui suivent permettent d'apprécier le lien entre le statut (employé, agents de maîtrise, cadres, cadres supérieurs et dirigeants) et les réponses données.

### \* Impact de la crise.

Elle affecte les répondants de la manière suivante : employés (22), agents de maîtrise (22), cadres (204), cadres supérieurs (112), cadres dirigeants (42)

### \* Quelles sont les principales conséquences de la crise sur votre entreprise ? (plusieurs réponses possibles)

Le statut en termes de conséquences commerciales joue pour les dirigeants (plus de 70 % des répondants dirigeants) et les agents de maîtrise (40 %) et pour les cadres et cadres supérieurs (45 % et 45 %) en termes d'emploi.

### \* Quelles sont les décisions importantes qui ont été prises en réponse à la crise ? (plusieurs réponses possibles)

Le statut joue pour déployer un plan d'économies » (65 % des cadres supérieurs et 56 % des cadres dirigeants)

### \* Avez-vous l'impression que vos collègues et collaborateurs (plusieurs réponses possibles)... ?

Le statut joue pour les cadres (39 % seulement estiment qu'il y a du stress contre plus de 50 % pour les autres).

Le statut joue pour les employés et les agents de maîtrise en matière d'implication (aucun ne constate davantage d'implication)

### \* Pensez-vous que plus d'autorité est une manière efficace de gérer la crise ?

Le profil joue pour les employés (35 % des répondants, les cadres supérieurs (39 %) et les cadres dirigeants (32%)

### \* Comment la crise a-t-elle modifié les comportements au travail (plusieurs réponses possibles) ?

Le profil joue uniquement pour les agents de maîtrise en termes de solidarité des salariés (30 % des répondants ont coché la case contre une fourchette nettement plus basse de 7 à 20 %)

### \* La crise a-t-elle (plusieurs réponses possibles)

Le statut joue pour la confiance pour les agents de maîtrise (20 % seulement des répondants estiment que la crise a altéré la confiance contre une fourchette située entre 30 et 40 %)

\* Quelles sont vos craintes à propos de la crise (plusieurs réponses possibles) ?

Le statut joue pour les cadres supérieurs en matière d'accroissement du reporting et des contrôles (plus de 50 % des répondants contre une fourchette située entre 30 et 40 % pour les autres).

\* Envisagez-vous la crise comme (plusieurs réponses possibles)... ?

Le statut joue en matière de refondement de la stratégie pour les cadres supérieurs et les dirigeants (les 2/3 contre 50 % pour les autres)

Les dirigeants ne considèrent pas qu'il faille mettre la pression sur les salariés (seulement 9 % y sont favorables contre 15 % et plus pour les autres)

\* Quelles sont, selon vous, les missions spécifiques qui incombent à la fonction RH en période de crise? (plusieurs réponses possibles)

Le statut (les employés) joue en matière de proposition d'actions d'accompagnement (seuls 40 % y croient contre 60 % pour les autres)

\* Des réflexions sur les effets de la crise et sur les solutions de gestion de la crise ont-elles été initiées et formalisées ?

Le statut joue uniquement pour les agents de maîtrise (seulement 25 % des répondants agents de maîtrise estiment que des réflexions ont été menées)

\* Pensez-vous que votre entreprise a les moyens de trouver des solutions innovantes pour sortir de la crise ?

Le statut joue pour les employés (14 % des répondants employés pensent que l'entreprise a les moyens de trouver des solutions).

\* Qu'aimeriez vous que votre entreprise propose? (plusieurs réponses possibles)

Le statut joue en matière de présentation d'un plan d'actions anti crise (ce plan est nécessaire pour plus de 80 % des agents de maîtrise)

Le statut joue pour les dirigeants qui ne voient pas l'utilité des incitations (75 % des répondants dirigeants)

\* Selon vous, qu'est-ce qui va sortir de cette crise ?

Le statut joue pour une remise en cause du modèle capitaliste (44 % des répondants agents de maîtrise), une remise en cause des stratégies et du fonctionnement des entreprises (48 % des cadres supérieurs et 54 % des dirigeants), une remise en cause du lien individu/entreprise (40 % cadres supérieurs et dirigeants), et rien ne va changer pour 21 % des employés, 15 % des agents de maîtrise et 17 % des cadres.

Pour l'essentiel, le statut joue de façon marginale d'autant plus que l'échantillon est constitué essentiellement de cadres. En termes de localisation, peu de résultats probants et de nouveau, il y a un biais, puisque l'Ile de France l'emporte.

## Détail des calculs

	Valeur du Khi-deux de Pearson	Degré de liberté	Signification asymptotique bilatérale
Liens entre le secteur et la crise	44,026	15	,000
Les conséquences de la crise			
- sur le plan commercial	70,241	15	,000
- sur l'emploi	52,486	15	,000
- sur le plan financier	38,580	15	,001
La crise et la taille	9,903	3	0,019
La taille et les conséquences commerciales	5,873	3	0,118
La taille et les conséquences financières	6,312	3	0,097
La taille et les conséquences en termes d'emploi	21,088	3	0,000
La crise et les réflexions sur les solutions	10,301	1	,001
Le stress et la crise			
- lien entre le stress des collaborateurs et des responsables	180,241	1	4,293
- lien entre le stress des responsables et l'initiative des salariés	37,535	1	,000
- lien entre le stress des responsables et l'implication des salariés	6,715	1	,010

### Analyse de la variance (Anova)

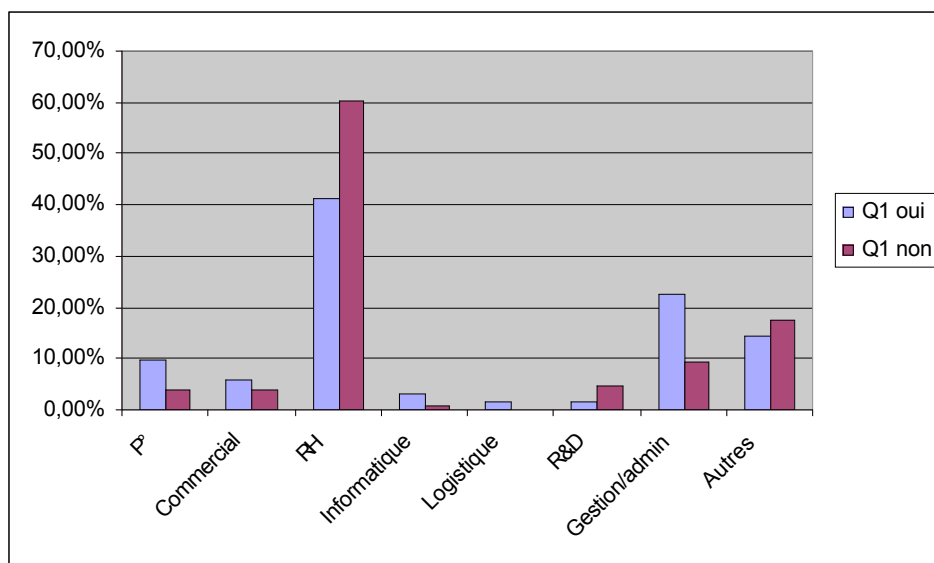
	Somme des carrés	Degré de liberté	Moyenne des carrés	Test de Fisher	Signification
<b>Qualité de la gestion et stress des salariés</b>	<b>7,468</b>	<b>1</b>	<b>7,468</b>	<b>12,699</b>	<b>,000</b>
<b>Qualité de la gestion et moins de prise d'initiatives par les salariés</b>	<b>6,621</b>	<b>1</b>	<b>6,621</b>	<b>11,224</b>	<b>,001</b>
<b>Qualité de la gestion et</b>	<b>6,332</b>	<b>1</b>	<b>6,332</b>	<b>10,722</b>	<b>,001</b>

<b>implication des salariés</b>					
<b>Qualité de la gestion et arrêt des projets</b>	<b>7,807</b>	<b>1</b>	<b>7,807</b>	<b>13,290</b>	<b>,000</b>
<b>Qualité de la gestion et réflexion anti-crise</b>	<b>16,346</b>	<b>1</b>	<b>16,346</b>	<b>28,727</b>	<b>,000</b>
<b>Qualité de la gestion et proximité avec les salariés</b>	<b>4,223</b>	<b>1</b>	<b>4,223</b>	<b>7,097</b>	<b>,008</b>

## V – Fonctions occupées et nature des réponses

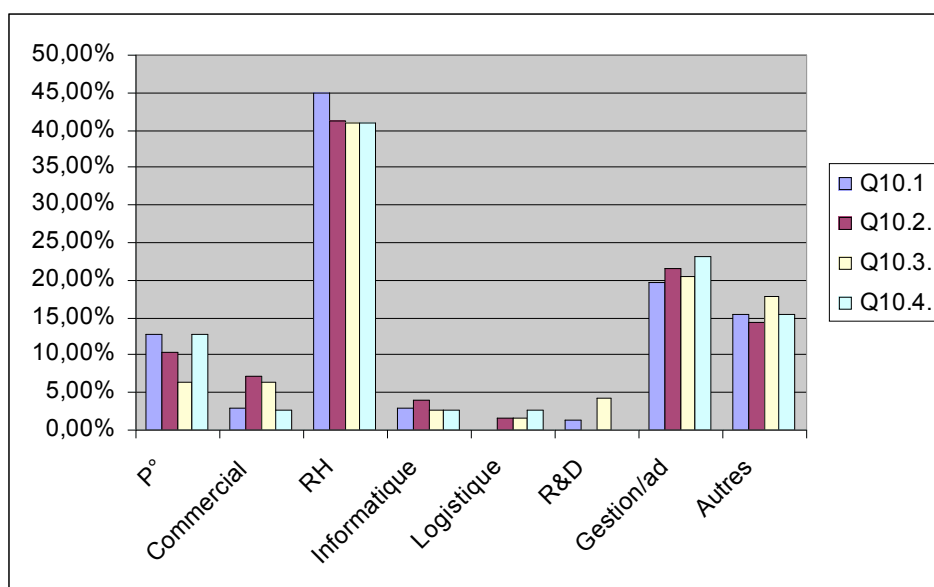
Nous avons pris la fonction et analysé les réponses en fonction des réponses pour apprécier s'il y avait des différences fortes entre ces mêmes fonctions. Nous n'avons retenu que les questions pour lesquelles il y a des différences entre les fonctions avec une représentation sous forme d'histogrammes (dans les graphiques, les 1, 2, 3, 4, 5 renvoient aux réponses des questions cf. annexe).

### Votre entreprise est-elle directement ou indirectement touchée par la crise financière ?



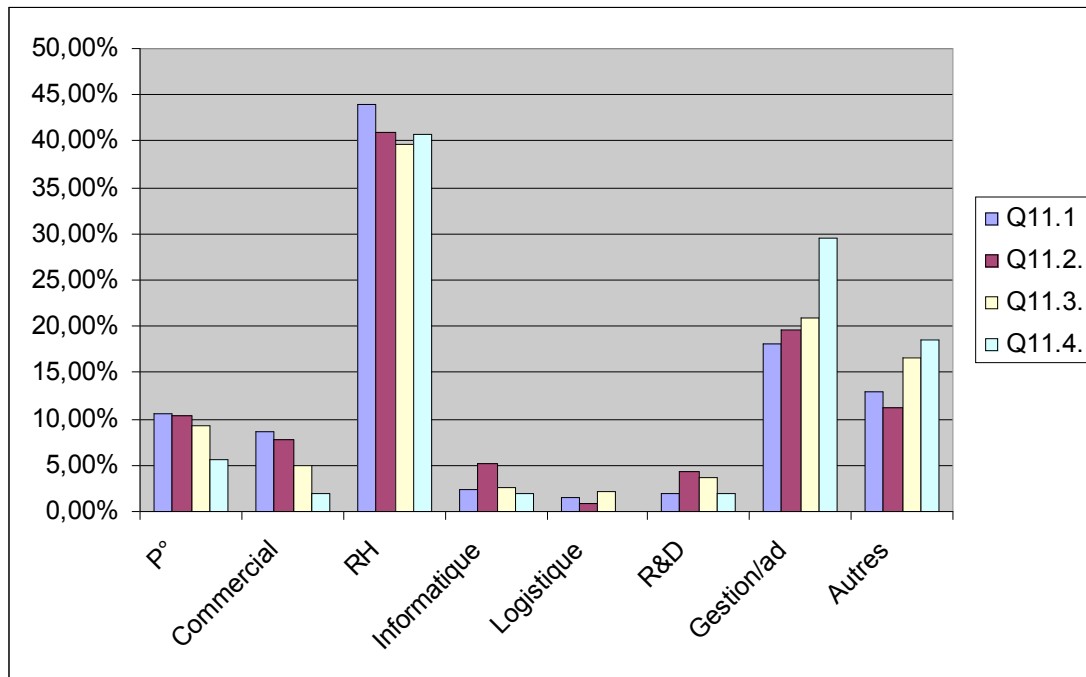
De façon surprenante, le nombre de répondants issus des RH à avoir répondu non est supérieure à celui des répondants ayant répondu oui.

### Quelles sont les principales conséquences de la crise en termes de motivation ?



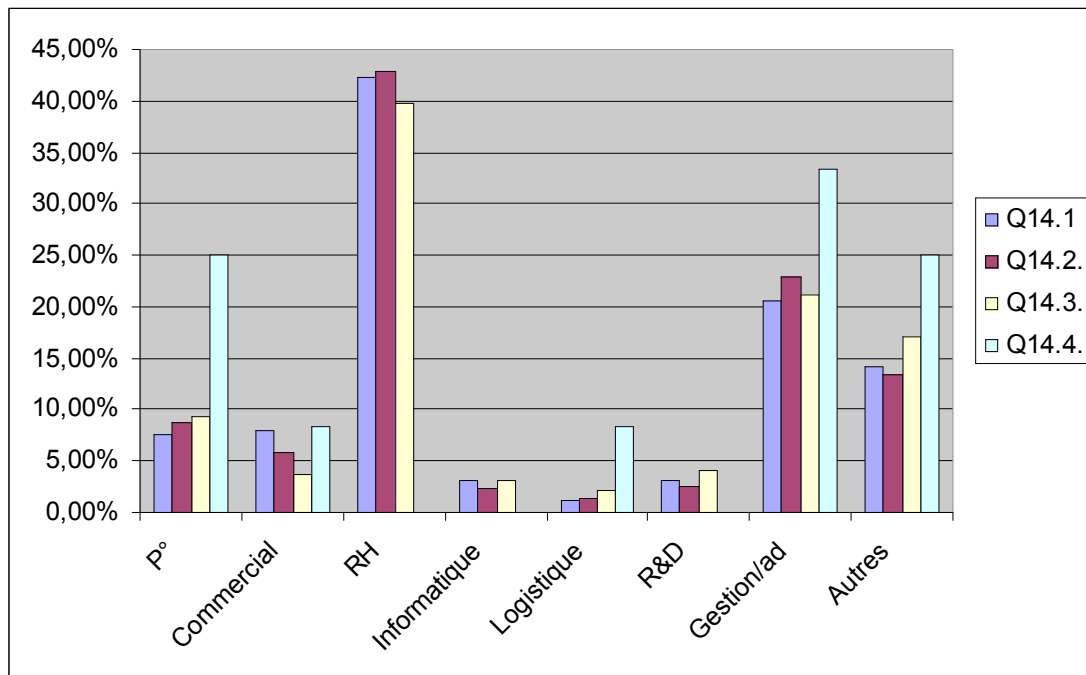
Les Rh et la production sont ceux qui recherchent plus de solutions innovantes.

**Quelles sont vos craintes à propos de la crise...?**



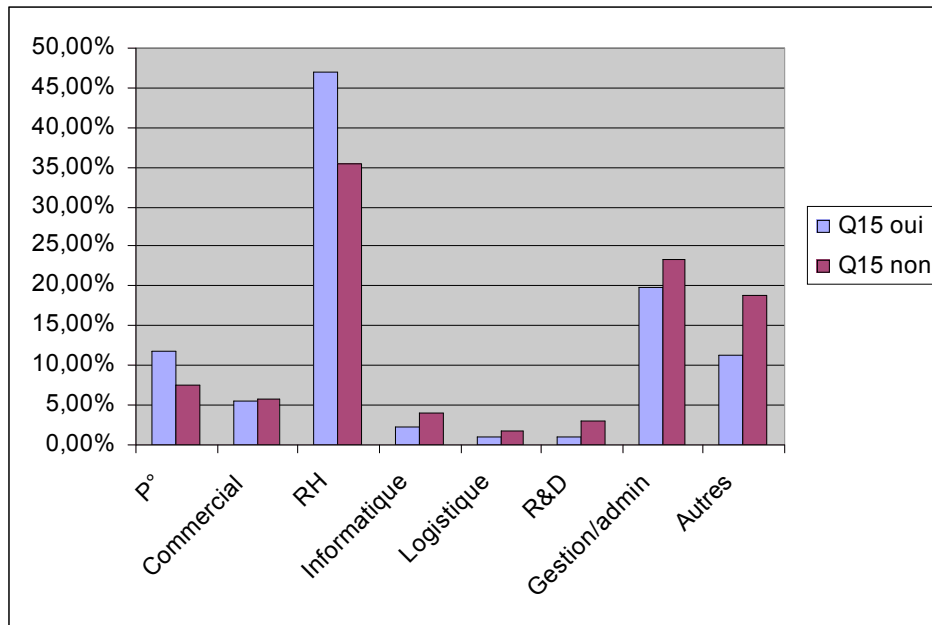
Les RH craignent une perte d'emploi plus que les autres fonctions.

**Quelles sont, selon vous, les missions spécifiques qui incombent à la fonction RH avec la crise ?**



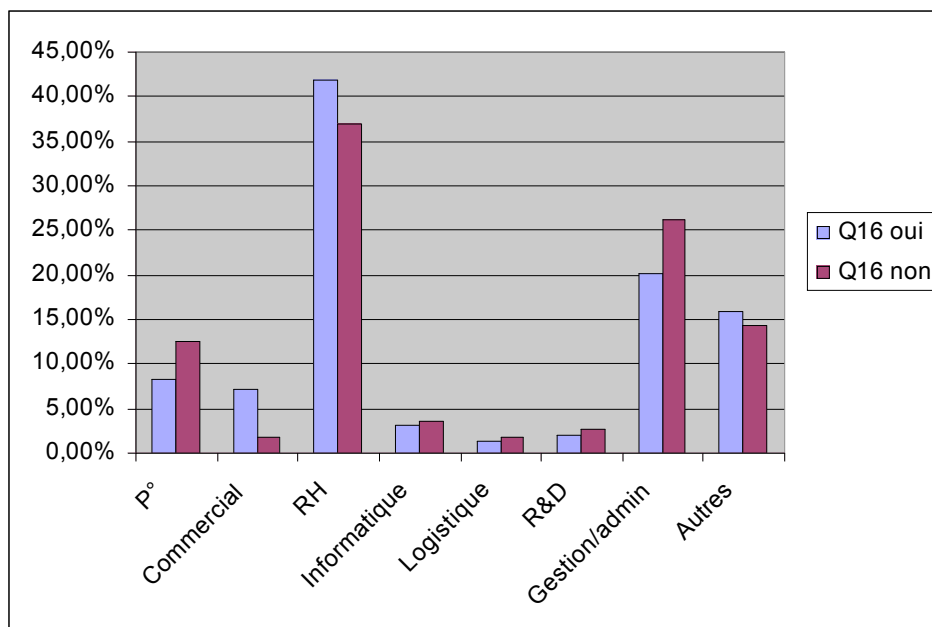
Toutes les fonctions n'attribuent pas de mission spécifique à la RH en situation de crise.

**Des réflexions sur les effets de la crise et sur les solutions de gestion de la crise ont-elles été initiées et formalisées ?**



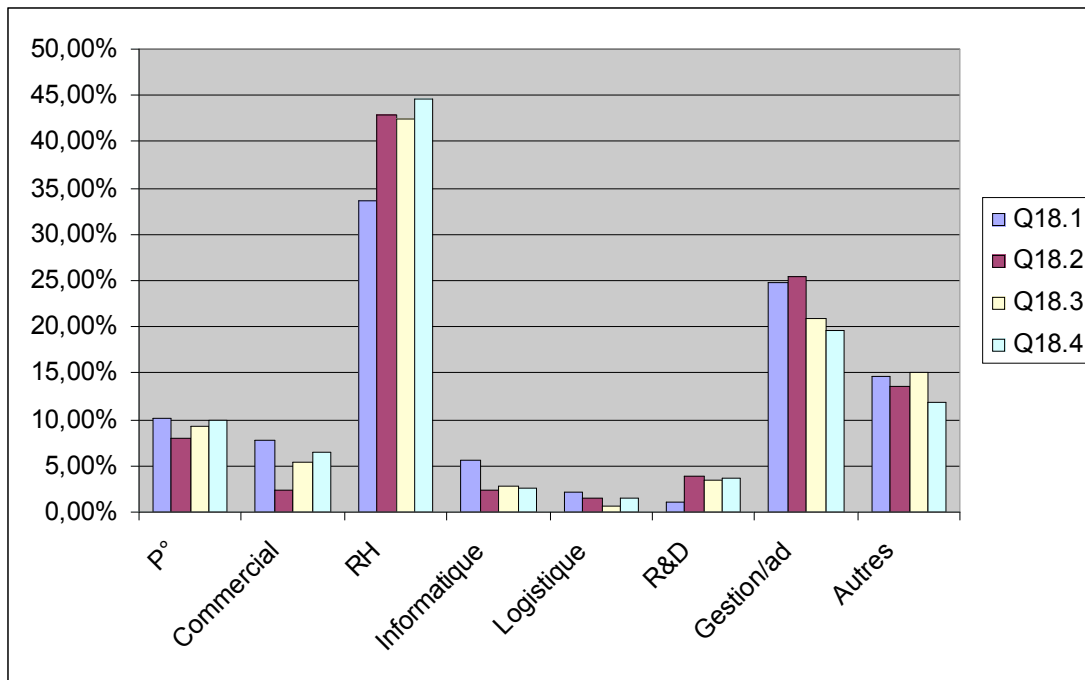
Les RH et la production pensent que des réflexions anti crise ont menées alors que pour les autres fonctions c'est plutôt non

**Pensez-vous que votre entreprise a les moyens de trouver des solutions innovantes pour sortir de la crise ?**



Seules les fonctions RH et Commercial pensent que l'entreprise peut trouver des solutions innovantes.

**Quelles sont pour vous les meilleures solutions pour sortir de la crise ?**



L'informatique, le commercial, la gestion administration et la production souhaitent plus de contrôles comme solutions à la crise.

## VI – Verbatim des répondants

Toute seule, l'entreprise ne dispose pas beaucoup de solutions car le problème est vaste et souvent, ce sont les clients qui fixent les règles. Le phénomène est fréquemment subi par les salariés sans pouvoir inverser la tendance. L'absence de commandes conduit à la réduction du travail et de l'emploi. En outre, la surmédiation de la crise ne fait qu'aggraver le problème. À cet égard, même les personnes qui ne courent aucun risque en termes de salaire ou d'emploi freinent leurs achats, contribuant ainsi à la morosité et à la perte de confiance.

Il est malheureux que dans certains secteurs d'activité, la fonction RH soit supprimée en période de crise parce qu'elle coûte cher !!! Ne faudrait-il pas au contraire la conserver afin de communiquer autrement, de contribuer à l'évolution de la stratégie de l'entreprise et du lien humain ou tout simplement de réfléchir à l'adaptation des compétences pour ne pas perdre les compétences indispensables pour la reprise ?

Dans beaucoup de discours d'entreprises, le leitmotiv à la mode est "notre ambition est de sortir plus forts de la crise". Ce leitmotiv est cependant contredit par des mesures de gestion de crise malthusiennes et assez classiques de réduction de coûts. Ces mesures laissent en réalité peu de place à une réflexion sur la motivation des acteurs pour relancer la machine.

Le questionnaire ne s'est pas attardé sur les états d'âme des salariés. Dans les services RH, on note un mal être accru des populations et de réels problèmes de trésorerie liés au paiement des loyers, des cotisations aux mutuelles, des polices d'assurances, des pensions alimentaires. Il y a des impayés plus fréquemment que d'habitude chez les salaires les plus bas. Il y a une absence de confiance vis-à-vis du gouvernement, des directions des entreprises, et en l'avenir. Il y a une crainte pour l'emploi. Et l'ambiance est bien morose...

Cette crise fait peur par son ampleur et par l'ampleur des incertitudes... Quand il y a « le feu », il faut quelqu'un de ferme pour donner des ordres. Le mode participatif, qui est pertinent en situation "normale" n'est pas obligatoirement très pertinent dans ces circonstances... Ce type d'enquête devrait être reproduit dans le temps car les perceptions en temps de crise évoluent vite en fonction des événements et des actions mises en œuvre par les entreprises. Les réponses données aujourd'hui sur certains sujets peuvent très vite évoluer demain.

Rien ne changera ni sur le fond ni dans le temps tant que les exigences de rentabilité et la valorisation des politiques de court terme seront prééminentes en entreprise, sans parler de l'hypocrisie du discours ambiant sur les politiques RH.

Les dirigeants sont confrontés à une rupture qui oblige à changer sans avoir le temps de changer. L'incertitude pèse et le pouvoir de ces dirigeants est déstabilisé car avant ils savaient. Comment faire comprendre aux salariés qu'il faut recalculer sa route en permanence (comme un capitaine sur un bateau dans la tempête) et que la confiance dans l'équipe et dans le capitaine est stratégique pour retrouver le port ? Il y a de vrais besoins, mal exprimés, auxquels on répond mal mais cela va encore changer....

Les réactions des salariés face à la baisse d'activité doivent être distinguées par catégories : les ouvriers et employés qui sont inquiets et démotivés ; l'encadrement qui est solidaire et à la recherche de solutions pour s'en sortir.

La "crise" n'existe pas vraiment dans l'entreprise. Or, les pressions budgétaires sont énormes. La quasi totalité des budgets sont supprimés. Le sentiment est que c'est l'entreprise qui crée ou fait perdurer la "crise". C'est une entreprise commerciale dirigée par un groupe financier. Au-delà du résultat de 2009, rien n'existe dans les décisions prises actuellement... Après 2009, ce sera le déluge ! C'est consternant le manque de responsabilité sociale de nos chefs d'entreprise ! Il y a la remise en cause des modes de financements (nouvelles solutions bancaires), la crise de l'industrie française et les délocalisations. Des difficultés de compréhension des salariés sont pointées lorsque ces salariés sont dans un groupe appartenant à un actionnaire étranger, qui fait des choix de délocalisation dans des pays à bas coûts. Il faut agir sur les délocalisations par les politiques.

Le questionnaire est bien calé sur l'essentiel, et le thème approprié. La sortie de crise s'effectuera par : se retrousser les manches plutôt que par le conflit social ou la grève ; l'efficacité des dispositifs d'accompagnement mis place en Europe et aux États-Unis, assorti d'un volontarisme accentué dans l'action ; une régulation du capitalisme, notamment en ce qui concerne les circuits financiers ; une relance par l'investissement. En France, il faut une Union nationale, au moins un certain consensus et non pas de la « chicanerie » politique.

Je trouve ce questionnaire pertinent mais incomplet. Les questions sont complètement tournées vers le salarié. Pour les cadres qui sont à la fois partie intégrante du comité de direction et salarié, certaines questions ne donnent pas vraiment de possibilité de réponse, de même que les secteurs d'activité de l'entreprise ne sont pas assez détaillés. En effet, en fonction des secteurs, les solutions pour tenter de gérer la crise ne sont pas les mêmes. Notamment pour les entreprises du secteur de service aux entreprises tel que la mise à disposition de salariés, notre activité repose directement sur l'emploi et nous sommes donc touchés en premier lieu par la crise actuelle. Difficile, dans ce cas de figure, de trouver des réponses quand quasi tous les secteurs d'activité "dégraissent".

Je pense aussi que la crise facilite la prise de décisions un peu douloureuses que nous n'aurions peut-être pas prises. Mais le personnel de l'entreprise est très docile et se range facilement derrière les décisions de la DG.

Plusieurs attitudes et comportements sont observées dans l'entreprise. Cependant, du fait du fort taux d'embauche que nous avons habituellement et du nombre de réorganisation, la réactivité est immédiate. La crise est réelle pour certaines entreprises mais elle est avant tout psychologique pour beaucoup d'autres. Cessons de geler les projets de développement avant même d'être touchés par la crise !!!

Les très grands groupes comme le mien souffrent encore plus en période de crise de l'absence de réalité du travail de la base pour ceux qui dirigent. Quand tout va à peu près, ce n'est pas très grave de ne pas connaître le petit pourcentage de ceux qui souffrent et sont à la dérive. La Poste a gardé dans son giron maternel et castrant des milliers de personnes qui ne sont plus en état de tenir debout toutes seules. Aujourd'hui où il faudra bien s'imaginer un avenir, elle n'a que des petits bricolages à proposer à ses agents. Et elle ne sait toujours pas bien gérer ses salariés... De plus, dans une entreprise où le licenciement des incompetents et des inaptes n'est pas la règle, les mesures pour diminuer les effectifs là où ils sont trop importants ne vont pas tarder à être de l'ordre de l'inhumain : vous fermez une structure à

Marseille, vous proposez trois postes à l'autre bout de la France et vous vous débarrassez des agents. Tant pis pour les dégâts humains. On voit toujours les choses en négatif, au lieu de faire l'inventaire, un par un, de tous ceux que l'on pourrait mettre mieux au boulot, qui pourraient faire que l'ensemble tourne mieux, que l'entreprise progresse. C'est une ancienne Administration qui n'a pas travaillé sur son changement et qui ne sera jamais, avant le départ des dirigeants fonctionnaires, une vraie entreprise, donc elle n'a pas d'autre lecture de la crise que la baisse du chiffre d'affaire du Courrier, prévisible depuis l'arrivée d'Internet, soit il y a 10 ans.

Je note dans « mon » entreprise: l'absence de volonté de communiquer de façon transparente sur les conséquences de la crise et le détail du plan d'attaque ; la complexité des structures d'organisation et la lourdeur des prises de décision, inhérentes à la crise, pèsent d'autant plus lourd en période de crise ; pour moi il ne faut pas parler de la crise, il faut parler DES crises. Crise de l'éducation, des valeurs (humaines), de la citoyenneté, crise sociale, politique ... C'est la conjonction de l'ensemble de ces facteurs, qui en fonction de leur poids relatif propre, empêchent la France de rentrer de nouveau dans une boucle vertueuse, boucle nationale, européenne et mondiale. Ma réflexion s'applique aussi au niveau de l'entreprise. L'entreprise doit ré-apprendre à mieux gérer ses ressources, en construisant un référentiel compétences acquises / compétences requises / analyse des différences / plans d'action. L'entreprise et ses partenaires doivent mettre en œuvre une véritable gestion de crise, clairement et sagement annoncée.

LA crise et l'inquiétude que cela génère amènent des réactions de repli. On rejette davantage ce qui est différent et l'expression (notamment du désaccord par rapport aux solutions mises en place est difficile). Celui qui n'est pas d'accord avec les solutions n'a pas compris l'ampleur de la crise. On en revient à des comportements antérieurs alors que pendant ses dernières années les RH ont vraiment évolué et attendraient plus de reconnaissance de leur autonomie et des compétences acquises, notamment pour trouver d'autres solutions pour faire face à la crise.

Je souhaiterais effectivement une remise en cause du modèle de fonctionnement actuel (quelques dirigeants qui s'accaparent l'entreprise et les rémunérations quels que soient leurs résultats) mais je crains que la crise ne le permette pas.

Suggestions anti crise : revoir à la baisse certaines rémunérations de dirigeants (stocks option ; bonus, etc.), celle des sportifs de haut niveau, celle des élus, aider les familles nombreuses pénalisées compte tenu du nombre (*via* une baisse de TVA sur produits de nécessité) ; diminuer fortement les "Comités" (900 je crois) qui coutent cher à la Nation ...et qui rapportent quoi ?; diminuer fortement le train de vie de l'État.

La crise ne fait que renforcer une tendance lourde, qui est le désengagement progressif des employeurs envers leurs salariés, et vice versa. Les employeurs étant de plus en plus eux-mêmes salariés d'un groupe, incentivés sur des résultats à court terme, ils ne cherchent plus à fidéliser des salariés et développer leurs compétences. Les autres salariés, se sentant délaissés, réagissent de la même manière, et tout lien social autrefois présent dans l'entreprise devient inexistant. Il n'y a plus de conflit collectif, chacun essayant de "sauver sa peau" ou d'améliorer son propre quotidien, sans se soucier de celui de son voisin de bureau. Les RH n'ont plus un groupe d'interlocuteurs représentant l'ensemble de l'entreprise, mais un groupe d'individus venus défendre leurs intérêts.

En qualité de DRH il me faut faire rencontrer les extrêmes. D'un côté les salariés qui veulent sauvegarder leur emploi et de l'autre côté le dirigeant qui veut protéger son entreprise et lui faire passer le cap de la crise. Par nature les salariés ne veulent pas modifier les trois substances de leur contrat de travail (ils pourraient perdre des avantages que leur confère le droit), par nécessité les dirigeants veulent adapter rapidement l'entreprise aux nouvelles conditions économiques changeantes et volatiles.

L'enseignement de cette crise ? Nous savons que c'est une crise de la communication (à notre niveau). Un certain type d'information a poussé nos partenaires à une certaine prudence et donc à modérer leurs ordres. En peu de temps (soit au rythme des médias) tout le monde s'est senti en crise et tout le monde a amplifié le phénomène. Au sein de l'entreprise la communication a vu son rythme s'accélérer car il s'agit de rassurer tous les jours les salariés et de commenter toutes les informations qu'ils ont ingérées car ils n'ont plus confiance en eux, en leur entreprise et en leurs dirigeants pour construire leur avenir.

## **Conclusion**

Il ressort de l'analyse des résultats que les salariés considèrent que les entreprises sont affectées par la crise, particulièrement en termes de conséquences commerciales et d'emploi. La crise les conduit à constater un renforcement de la centralisation des décisions et du *reporting*, la mise en place de plans d'économies, une augmentation du stress tant des responsables que des subordonnés, une amplification des risques de conflits sociaux. Ils considèrent que les entreprises ne sont pas armées pour faire face à la crise et qu'elles n'ont pas beaucoup de solutions à proposer. En même temps, la crise leur semble l'occasion de repenser la stratégie et le mode de fonctionnement des organisations. Plus profondément, ils estiment que l'entreprise doit reconsidérer son rôle en étant proche des parties prenantes que sont les salariés, en étant transparente, en étant mesurée sur le plan des rémunérations, en ne jouant pas toujours la carte de la rentabilité. Deux mots semblent dominer : la communication sur la crise et la révision de la stratégie et du mode opératoire (ce qui signifie ici la mise en place de façon soutenue d'actions de formation). Ce qui signifie in fine le questionnement du rôle de l'entreprise dans la société, c'est-à-dire sa responsabilité sociale.

## Annexe 1 : Texte de l'enquête

### RENSEIGNEMENTS SIGNALÉTIQUES

Votre entreprise appartient à quel secteur d'activité ?

- Agriculture / Agroalimentaire
- Automobile
- Administration
- Banque / assurance
- Bâtiment / travaux public
- Commerce / Distribution / Négoce
- Energie, chimie et industrie pharmaceutique
- Etudes et conseil
- Informatique / Télécoms
- Industrie
- Métallurgie / Mécanique / Electronique / Electricité
- Santé
- Service
- Tourisme / Hôtellerie / Loisirs
- Transports / Logistique
- Autre (préciser) : .....

Quelle est la taille de votre entreprise ?

- ME (entre 20 et 100)
- GE (entre 100 et 600)
- Grand groupe (+ de 600)

Votre entreprise a-t-elle une dimension internationale ?

- Oui
- Non

Dans quel domaine d'activité travaillez-vous ?

- Ressources Humaines
- Production
- Commercial
- Logistique
- Gestion/administration
- Recherche et développement
- Informatique
- Autre (*préciser*) : .....

Dans quelle région travaillez-vous ?

- Alsace
- Aquitaine
- Auvergne
- Basse-Normandie
- Bourgogne
- Bretagne
- Centre
- Champagne – Ardennes
- Corse
- Franche - Comté
- Haute-Normandie
- Ile de France
- Languedoc - Roussillon
- Limousin
- Lorraine
- Midi – Pyrénées
- Nord – Pas-de-Calais
- Pays de la Loire
- Picardie
- Poitou-Charentes
- Provence-Alpes-Côte d'Azur
- Rhône-Alpes

Quel est votre statut au sein de l'entreprise ?

- Employé
- Agent de maîtrise
- Cadre
- Cadre supérieur
- Dirigeant

Votre entreprise est-elle cotée en bourse ?

- Oui
- Non

<b>Votre entreprise est-elle concernée par la crise financière actuelle ?</b>
---

1. Votre entreprise est-elle directement ou indirectement touchée par la crise financière ?

- Oui
- Non

2. Quelles sont les principales conséquences de la crise sur votre entreprise ? (plusieurs réponses possibles)

- Commerciales (moins de commandes)
- Financières (difficulté à trouver des financements)
- Stratégiques (manque de visibilité sur l'activité future)
- En termes d'emploi (gel des recrutements et licenciements prévus)

3. Pensez-vous que les dirigeants gèrent bien l'impact de la crise sur votre entreprise ?

- Oui, tout à fait
- Oui, plutôt
- Non, pas tellement
- Non, pas du tout

<b>La crise actuelle a-t-elle modifié les comportements et les modes de management ?</b>
--

4. Quelles sont les décisions importantes qui ont été prises en réponse à la crise ? (plusieurs réponses possibles)

- Arrêter des projets en cours
- Ne pas démarrer des projets prévus
- Déployer un plan d'économies
- Avoir une réflexion stratégique « anti-crise »
- Aucune décision spécifique n'a été prise

5. Avez-vous l'impression que vos collègues et collaborateurs (plusieurs réponses possibles) :

- sont davantage stressés ?
- prennent moins d'initiatives ?
- s'impliquent davantage ?
- continuent de travailler comme avant ?

6. Avez-vous constaté une centralisation plus forte des décisions ?

- Oui
- Non

7. Pensez-vous que plus d'autorité est une manière efficace de gérer la crise ?

- Oui
- Non

8. Comment la crise a-t-elle modifié les comportements au travail (plusieurs réponses possibles) ?

- Les comportements sont plus individualistes.
- Les comportements sont plus solidaires.
- Les comportements sont plus entreprenants.
- Les comportements sont inchangés.

9. La crise a-t-elle (plusieurs réponses possibles)

- augmenté le risque de conflit social ?
- altéré la confiance que les salariés ont vis-à-vis de leur entreprise ?
- créé une forte mobilisation pour trouver des solutions ?
- la crise n'a-t-elle rien changé ?

10. Quelles sont les principales conséquences de la crise en termes de motivation ?

- Accroissement de la motivation pour trouver des solutions
- Motivation inchangée
- Baisse de la motivation
- Forte démotivation

11. Quelles sont vos craintes à propos de la crise (plusieurs réponses possibles) ?

- Perte d'emploi
- Exigence de mobilité accrue
- Accroissement du reporting et des contrôles
- Aucune crainte

12. Avez-vous l'impression que vos responsables sont (plusieurs réponses possibles) :

- plus tendus et stressés ?
- plus dans la réalisation de leurs contrats ?
- plus proches de leurs collaborateurs ?
- comme avant ?

13. Envisagez-vous la crise comme (plusieurs réponses possibles) :

- une occasion de repenser sa stratégie et son fonctionnement ?
- une opportunité de dire ce qui n'allait pas ?
- une occasion de mettre plus de pression sur les salariés ?
- « beaucoup de bruit pour rien » ?

<b>Quelles sont les actions envisagées pour « sortir de la crise » ?</b>
--

14. Quelles sont, selon vous, les missions spécifiques qui incombent à la fonction RH en période de crise? (plusieurs réponses possibles)

- Communiquer, en particulier sur la crise et ses impacts
- Proposer des actions d'accompagnement du changement
- Faire remonter et recueillir les bonnes idées de sortie de crise
- Aucune mission spécifique nouvelle n'incombe à la fonction RH

15. Des réflexions sur les effets de la crise et sur les solutions de gestion de la crise ont-elles été initiées et formalisées ?

- Oui
- Non

16. Pensez-vous que votre entreprise a les moyens de trouver des solutions innovantes pour sortir de la crise ?

- Oui, tout à fait
- Oui, plutôt
- Non, pas tellement
- Non, pas du tout

17. Qu'aimeriez vous que votre entreprise propose? (plusieurs réponses possibles)

- Une communication sur les conséquences de la crise sur votre entreprise
- La présentation d'un plan d'actions anti crise
- Des engagements sur la préservation des emplois
- Des dispositifs participatifs
- Des incitations pour ceux qui trouvent des solutions innovantes

18. Quelles sont pour vous les meilleures solutions pour sortir de la crise ? (plusieurs réponses possibles)

- Renforcer le contrôle et la réglementation à tous les niveaux de l'entreprise
- Donner plus d'autonomie et de responsabilités aux salariés
- Sensibiliser les salariés à la réduction des coûts
- Chercher à innover dans tous les domaines

19. Selon, qu'est-ce qui va sortir de cette crise ? (plusieurs réponses possibles)

- Une remise en cause du modèle capitaliste
- Une remise en cause des stratégies et du fonctionnement des entreprises
- Une remise en cause du lien individu/entreprise
- Rien ne va changer

20. Vos commentaires sur le questionnaire et le thème traité (en saisie libre)