



HR in the Post-Corona Normal

De nouvelles perspectives
pour les employeurs et les salariés

“Cette crise nous invite à travailler différemment et à organiser l’entreprise autrement”

Nous traversons une passe difficile, caractérisée par une grande incertitude et de nombreux défis. Pour autant, cette crise offre maintes opportunités, tant à court qu’à long terme. C’est pourquoi nous tenons à formuler un message d’espoir dans ce contexte particulier.

Dans ce livre blanc, nous présentons une vision. Une vision ancrée dans la réalité, fruit des contacts que nous entretenons avec nos clients et d’une enquête menée auprès de plus de 600 employeurs et de 1.000 employés. Nous souhaitons du reste demeurer pragmatiques. C’est pourquoi, outre cette vision, nous vous dispensons des conseils pratiques qui vous permettront de vous mettre immédiatement au travail.

Plus d’un tiers des employeurs pensent que leur entreprise sera différente à l’avenir. Un tiers des salariés craignent pour leur emploi. Il est plus important que jamais de communiquer clairement autour des défis et de la manière dont ceux-ci peuvent être relevés.

Cette crise nous invite à travailler différemment, à organiser l’entreprise autrement, à reconsidérer nos structures. Nous voyons ainsi émerger une dynamique particulièrement intéressante. Il s’agit parfois d’instants, dont nous devons tenir compte dans les semaines et les mois à venir afin d’apaiser les inquiétudes des employés comme des employeurs. D’autres observations sont toutefois susceptibles de se transformer en tendances et influenceront plus ou moins grandement la relation au travail.



Un tiers des salariés craignent pour leur emploi. Il est plus important que jamais de communiquer clairement autour des défis et de la manière dont ceux-ci peuvent être relevés.

MICHEL HALET,
CEO DE PARTENA PROFESSIONAL



Partena Professional a interrogé 1.000 salariés et 600 employeurs sur leur vision du travail et de l’entreprise dans l’ère post-coronavirus. Vous découvrirez les résultats de cette enquête dans ce livre blanc.

36%

Plus d’un tiers des employeurs pensent que leur entreprise sera différente à l’avenir.

The New Normal VS. Back to Normal

Se dirige-t-on vers une nouvelle norme sur le lieu de travail ou reviendra-t-on à la situation qui prévalait avant la crise du coronavirus?

51%
employeurs



JE PENSE QUE D'UN
POINT DE VUE
ORGANISATIONNEL,
TOUT REDEVIENDRA
COMME AVANT

34%
salariés

28%
employeurs



JE PRÉVOIS UNE
AUGMENTATION DES
RÉUNIONS EN LIGNE

25%
salariés

27%
employeurs



JE PRÉVOIS
UN ACCROISSEMENT
DU TÉLÉTRAVAIL

23%
salariés

21%
employeurs



JE PRÉVOIS
UNE MULTIPLICATION
DES WEBINAIRES

11%
salariés



JE PRÉVOIS QUE NOUS
TRAVAILLERONS D'AVANTAGE
DANS DES BUREAUX-SATELLITES

5%
employeurs

5%
salariés

L'impact du coronavirus sur l'emploi

Michel Halet, CEO de Partena Professional, évalue l'impact de la crise du coronavirus à partir de ces cinq observations.

1 "L'incertitude est source d'angoisse"

Ce qui a commencé comme une "petite grippe" s'est révélé être une pandémie mortelle, entourée d'un flux continu d'informations parfois contradictoires. Source donc d'incertitude et d'angoisse.

La première préoccupation des employeurs et des employés est la sécurité. Les questions quotidiennes que nous recevons en témoignent. Viennent ensuite les préoccupations économiques provoquées par les doutes quant à l'ampleur des dégâts et à la rapidité avec laquelle ils pourront être réparés.

Un tiers des salariés craignent de perdre leur emploi, quatre sur dix s'attendent à être moins bien payés. Un quart des employeurs ont peur de ne pas pouvoir verser les salaires dans les mois à venir.

Les employeurs veulent naturellement extraire leur entreprise de la crise le plus rapidement et efficacement possible. Ils doivent trouver un équilibre entre la reprise de leur activité et les mesures nécessaires pour garantir la santé et la sécurité des travailleurs.

EMPLOYEURS

49%

Près de la moitié des employeurs craignent que leur entreprise soit affectée par la crise du coronavirus.

SALARIÉS

36%

Plus d'un tiers des salariés ont peur de perdre leur emploi en raison de la crise.



EMPLOYEURS

55%

Plus de la moitié des entreprises ont rencontré des difficultés à s'adapter à la nouvelle norme.

2 “Le télétravail constitue un défi majeur”

Plus de la moitié des entreprises, surtout les petites, ont eu du mal à s'adapter aux mesures de lutte contre la propagation du virus. Dans certains secteurs tels que la construction et la restauration, il fut même impossible d'organiser les activités différemment.

Dans les secteurs où le télétravail est possible, le manque de préparation au numérique s'est avéré le principal obstacle à surmonter. Le travail à domicile est soudain devenu la norme, ce qui a exigé un ajustement considérable. Du jour au lendemain, il a fallu tout accomplir en mode numérique. Cela représente un défi technologique. Mais aussi un défi pour l'employeur: comment gérer un collaborateur qui travaille à domicile?

Pour certaines activités, le télétravail peut devenir la norme. Un salarié sur quatre s'attend à pouvoir travailler davantage à domicile. Trois sur quatre perçoivent l'avantage du travail à domicile en termes d'efficacité et d'équilibre entre vies professionnelle et privée. Du côté des employeurs, la volonté de poursuivre l'expérience est claire mais moins exprimée: un sur trois prévoit de développer considérablement le télétravail.





3

“Les salariés espèrent conserver leur autonomie”

La généralisation imposée du télétravail a dévoilé le potentiel d'autres méthodes de travail: on peut travailler, communiquer et se rencontrer d'une manière différente et, à bien des égards, plus efficace.

Le télétravail de masse a donné de facto aux employés une plus grande autonomie et démontré leur capacité à obtenir des résultats avec un contrôle de gestion moindre sur l'organisation des tâches et l'utilisation du temps. Ils s'attendent à conserver cette autonomie.

Pour les dirigeants, cette autonomie implique de reconsidérer leur mode de gestion. Le contrôle doit céder la place au coaching, et l'évaluation des performances porter davantage sur les résultats que sur l'exécution du processus.

EMPLOYEURS

Seul 1 employeur sur 10 juge qu'un changement de style de gestion est nécessaire.

La gestion d'employés plus autonomes exige d'autres compétences de la part du manager. Celui-ci devra communiquer ouvertement, mettre en évidence les points forts pour renforcer la confiance, et oser discuter directement des points faibles. Pourtant, seul un employeur sur dix juge qu'un changement de style de gestion est nécessaire. On notera à cet égard un écart entre les attentes des salariés et la vision des employeurs.

4 “Les employeurs s’inquiètent du niveau de motivation”

De nombreux employés ont fait preuve d’une grande empathie et d’un engagement réel pour continuer à servir leurs clients avec un maximum d’efficacité. Au sein des équipes, une grande solidarité s’est naturellement instaurée afin de garantir au mieux la continuité. Les efforts fournis méritent naturellement d’être récompensés, comme l’espèrent 28% des salariés.

Cette récompense ne prendra pas nécessairement la forme d’une rémunération. Les employés expriment également des attentes en termes qualitatifs: ils citent spontanément le fait de placer les personnes au cœur de l’organisation, de veiller à la santé du personnel, de bénéficier d’une certaine reconnaissance, et

d’instaurer de la transparence dans la communication.

Un employeur sur trois se dit préoccupé par la motivation de son personnel. En effet, la crise affecte le regard des salariés sur leur employeur. Près d’un cinquième des personnes interrogées ont ainsi déclaré être plus positives à l’égard de leur employeur, tandis qu’un nombre à peu près équivalent a évoqué une image négative. Quelque 80% des employés déclarent qu’ils seront tout aussi motivés après la crise.

“Les jeunes salariés surtout ont une image plus positive de leur employeur depuis la crise.”

Michel Halet,
CEO de Partena Professional





“Nous observons énormément d’innovation et de créativité”

Sept entreprises sur dix ont été touchées par la crise. Une sur dix, en revanche, déclare avoir reçu un nombre plus grand, voire bien plus grand, de commandes. Nous ne saurons que plus tard quel sera l’impact de la crise sur l’économie. Lorsqu’il gèle à pierre fendre, il faut attendre le dégel pour estimer les dégâts. De même, nous ne pourrions évaluer les dommages de manière précise qu’une fois les mesures restrictives revues à la baisse.

Certains secteurs ont été durement touchés. Beaucoup d’entreprises désirent dès lors réduire leurs coûts. Deux employeurs sur dix réfléchissent à des moyens d’alléger le coût de l’emploi. Et 10% des personnes interrogées envisagent des licenciements. D’autre part, de nombreuses entreprises recherchent d’autres moyens d’atteindre leurs clients. Nous observons beaucoup de résilience, d’innovation et de créativité. C’est positif.

Par voie de conséquence, la demande d’autres compétences apparaît. Aujourd’hui, la formation n’est pas à l’ordre du jour des employeurs: 5% d’entre eux pensent qu’ils devront attirer de nouvelles compétences. D’autre part, un salarié sur quatre est d’avis qu’il n’a plus les bonnes compétences et six sur dix sont prêts à suivre des formations. Pour les employeurs, c’est l’occasion d’accroître les compétences au sein de leur entreprise et donc de mieux se préparer à des changements durables dans l’organisation du travail.

SALARIÉS

26%

Un salarié sur quatre considère que son emploi ne sera plus pertinent après la crise du coronavirus.

EMPLOYEURS

5%

Pour 5% des employeurs, attirer des talents dotés d’autres compétences constitue une priorité à court terme.



Que signifient ces **5 tendances** pour les RH en matière de:



Agility & Motivation ?
Performance Management ?
Cost Optimization ?



“L’agilité des entreprises n’a jamais été aussi importante”

Une organisation agile et flexible permet aux entreprises d’entretenir l’engagement et la motivation de leurs collaborateurs pendant la crise, affirme Jean-Pierre Christiaens, expert en transformation chez Partena Professional.

“La crise du coronavirus est un exemple très concret de la vitesse extrême à laquelle peut évoluer le contexte dans lequel opère une entreprise”, estime Jean-Pierre Christiaens.

“Flexibilité et agilité n’ont jamais été aussi importantes pour les organisations: les entreprises en ont besoin pour modifier leur organisation interne en fonction d’un contexte extérieur en évolution rapide. Qu’il s’agisse de la crise du coronavirus ou d’évolutions technologiques incessantes, les entreprises doivent être à même d’adapter aussitôt leur modèle d’affaires aux besoins du client.”

Stimuler

Les entreprises peuvent stimuler cette agilité. “Ces derniers mois, on a vu apparaître de nombreuses initiatives spontanées en matière d’organisation et d’exercice des >

“Éviter que des travailleurs gagnent en agilité alors que leur entreprise ne suit pas le mouvement est un défi qu’il faut à tout prix relever.”

Jean-Pierre Christiaens, expert en transformation chez Partena Professional



80%

des travailleurs affirment qu'ils seront tout aussi motivés après la crise



fonctions au sein des entreprises”, apprécie Jean-Pierre Christiaens. “Les entreprises doivent poursuivre sur cette voie.”

L’expert en transformation propose par exemple de confier aux collaborateurs les clés de leur développement personnel. “C’est le bon moment pour rendre les travailleurs responsables de leur évolution. Qui mieux que le travailleur sait ce dont il a besoin pour fonctionner dans un contexte difficile?”

L’entreprise elle-même doit emprunter cette voie. “Éviter que des travailleurs gagnent en agilité alors que leur entreprise ne suit pas le mouvement est un défi qu’il faut à tout prix relever. Une organisation qui attend de ses collaborateurs qu’ils se développent et prennent des responsabilités doit être aménagée de manière à rendre cela possible.”

Motivation

Quelque 80% des travailleurs affirment qu’ils seront tout aussi motivés après la crise. “Nous sortons d’une période où l’on s’est réellement appuyé sur l’engagement des salariés”, souligne Jean-Pierre Christiaens. “Le challenge consiste à présent à entretenir et à exploiter cet engagement, cette motivation, pour tirer profit de ces expériences dans ce qui sera la nouvelle norme.” >



“À présent qu’ils ont goûté à la liberté et à l’esprit d’initiative, il serait risqué de réintroduire un contrôle strict des salariés.”

Jean-Pierre Christiaens, expert en transformation chez Partena Professional

Une organisation flexible et agile présente alors un énorme avantage: “Elle permet de créer un contexte dans lequel la prise d’initiatives et de responsabilités est à la fois encouragée et récompensée. À l’inverse, il serait risqué de réintroduire un contrôle strict des travailleurs qui ont goûté à ce surcroît d’autonomie. Ce serait démotivant.”

Attentes

À peine 27% des employeurs envisagent d’accroître les possibilités de télétravail après la crise du coronavirus. Cela va à l’encontre des attentes des travailleurs, puisque 68% d’entre eux sont convaincus que le télétravail a un impact positif sur leur vie.

“Le signal émis par les salariés est très clair: ils pensent qu’il y aura davantage de télétravail”, tranche Jean-Pierre Christiaens. “Il sera crucial, pour l’entreprise, de bien mesurer ces attentes en interrogeant régulièrement les collaborateurs. Car la réponse donnée aujourd’hui ne sera peut-être pas la même dans quelques semaines.

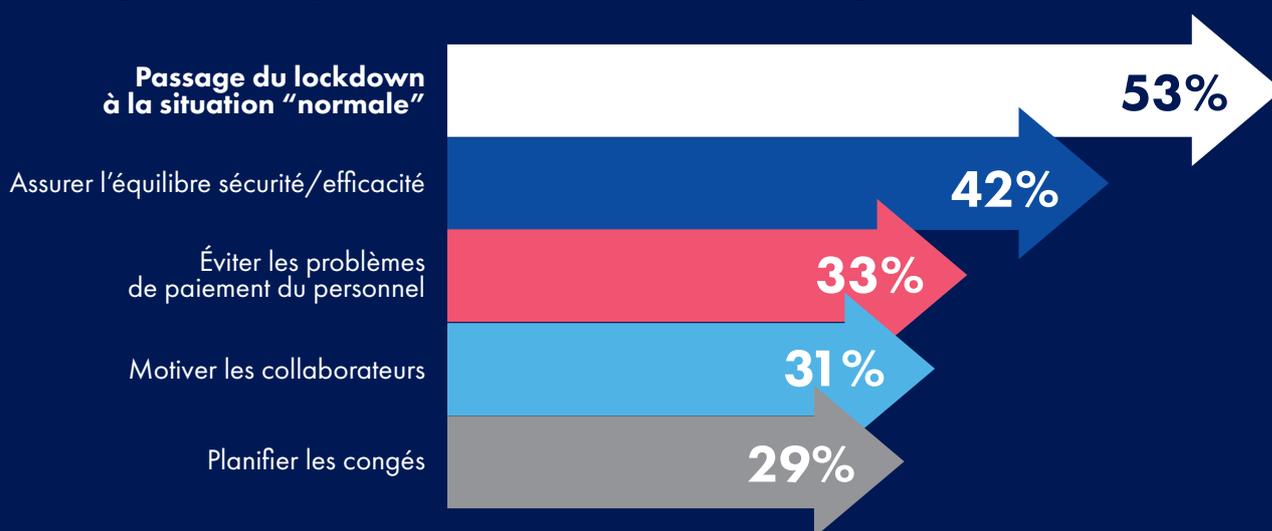
Actuellement, la santé et la sécurité constituent toujours une préoccupation majeure; d’ici à quelques mois, il se pourrait que le contact social et le lien avec les collègues regagnent en importance.”

Reste un défi de taille pour l’entreprise et la manière dont elle est pilotée: “Des équipes peuvent s’organiser de manière autonome mais cela exige énormément de communication – ces deux dimensions ne sont d’ailleurs pas antinomiques”, conclut Jean-Pierre Christiaens. “Par exemple, lorsqu’on prend des initiatives afin d’améliorer l’agilité et la flexibilité d’une entreprise, il faut expliquer avec soin pourquoi elles sont nécessaires et quelles sont les attentes vis-à-vis des travailleurs.”

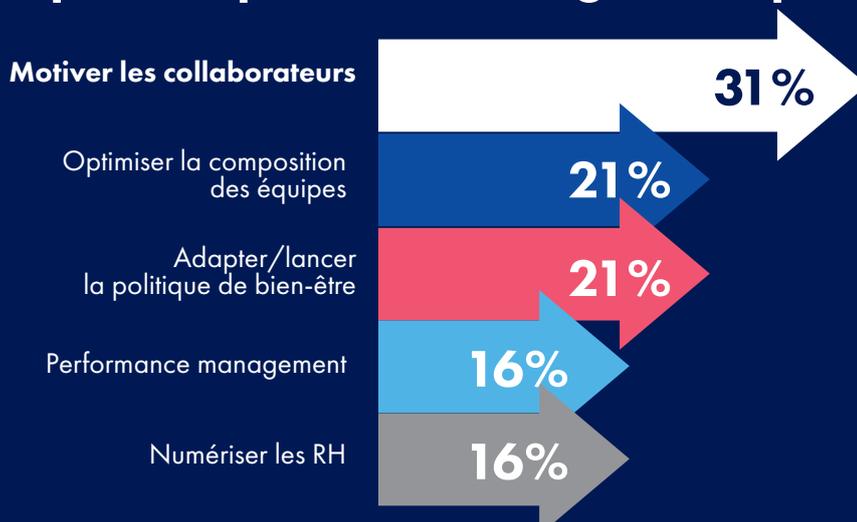
Quelles sont les priorités des ressources humaines?

Les principaux défis à court terme pour les RH sont de nature pratique: assurer une transition en douceur de la situation de confinement à une certaine "normalité", et trouver le juste équilibre entre la sécurité et l'efficacité sur le lieu de travail. Les sujets plus stratégiques tels que le suivi des performances et l'embauche de nouveaux collaborateurs semblent moins importants à court terme.

Top 5 des priorités à court terme pour les RH



Top 5 des priorités à long terme pour les RH



Le travail à domicile contraint les entreprises à adopter une mesure plus objective des performances



Il est impossible d'observer directement les performances d'un travailleur à domicile. Des critères plus objectifs doivent dès lors remplacer les évaluations subjectives, affirme Aurélie Echement, HR & People Transformation Director chez Partena Professional.

La crise du coronavirus a bouleversé la manière de travailler de nombreux salariés. Elle oblige aujourd'hui les entreprises à revoir leurs systèmes de gestion de la performance. "Les entreprises feront davantage appel aux données et au datamining", confirme Aurélie Echement.

Le travail à domicile conservera toute son importance: 68% des salariés sont ouverts à plus de télétravail, essentiellement parce qu'ils estiment que celui-ci contribuera à un meilleur équilibre entre >

"Les objectifs sur une année complète représentent une perte de temps: des objectifs trimestriels s'avèrent nettement plus appropriés."

Aurélie Echement, HR & People Transformation Director chez Partena Professional



7%

Élaborer un système de mesure des performances des télétravailleurs ou des travailleurs à domicile n'est une priorité à court terme que pour 7% des employeurs.

vie professionnelle et vie privée. En revanche, une petite minorité des employeurs (27%) comptent autoriser un surcroît de travail à domicile à l'avenir. "Ceux qui ne le font pas seront moins attrayants en tant qu'employeurs, surtout pour les jeunes", prévient Aurélie Echement. "Cela contraindra les organisations à s'adapter."

Objectifs

Les entreprises auront tendance à délaissier les objectifs fixés longtemps à l'avance. "Il n'y a aucun sens à fixer des objectifs qui seront dépassés à peine quelques mois plus tard", explique Aurélie Echement. "Cette crise démontre à quel point la situation peut évoluer rapidement. Des objectifs pour une année complète représentent une perte de temps. Des objectifs trimestriels s'avèrent nettement plus appropriés."

Les employeurs devront par ailleurs accorder davantage de responsabilités et d'autonomie aux travailleurs dans la définition de ces objectifs. "Une opération difficile et qui exige un changement de paradigme", souligne Aurélie Echement. "Les employeurs doivent surtout apprendre à faire confiance, tout en veillant à ce que les objectifs que se fixent les travailleurs soient adaptés à la stratégie de l'entreprise."

Rémunération

En Belgique, les négociations collectives sont traditionnellement la norme. Et elles ne disparaîtront pas. Aurélie Echement en est toutefois convaincue: "Nous allons évoluer vers des formes de rémunération plus individuelles. De très nombreuses entreprises prennent déjà des initiatives en ce sens, par exemple en attribuant des bonus salariaux." À une nuance près: "Cela doit s'inscrire dans une refonte plus globale de l'entreprise. Il n'y a guère de sens à ne revoir que le système de rémunération."

À court terme, l'impact de la crise réduira les marges pour les bonus. Ceci dit, la crise est également l'occasion de revoir l'ensemble de la gestion des performances et des rémunérations. Il conviendra alors de faire preuve de transparence: "Il est indispensable de justifier pourquoi quelqu'un reçoit un bonus ou pas, et pourquoi cela est important pour l'entreprise", conclut la spécialiste.

Économiser pour investir

“Il est possible d’alléger les coûts tout en améliorant la motivation des salariés”, estime Yves Stox, Managing Consultant chez Partena Professional.

En Belgique, le système du chômage temporaire pour force majeure a permis de limiter le nombre de licenciements. “L’avantage de ce système est qu’il autorise un redémarrage rapide des activités avec un maximum de salariés”, affirme Yves Stox.

“Les entreprises souhaitent conserver leurs collaborateurs. D’abord parce qu’elles font ainsi l’économie des frais de licenciement. Mais aussi – et c’est tout aussi important – parce qu’elles ne doivent pas réembaucher, un processus qui coûte également beaucoup de temps et d’argent.”

Les entreprises n’en cherchent pas moins à réduire leurs coûts. Pour 19% des employeurs, la réduction des coûts de ressources humaines constitue une priorité à court terme. “Il ne s’agit pas du tout de réaliser des économies pour le plaisir de réaliser des économies, mais pour investir dans l’adaptation du lieu de travail et dans le télétravail”, précise Yves Stox.

Extras

S’ils travaillent davantage à domicile, un tiers des salariés attendent un remboursement partiel des frais. “Or, il est impossible de distribuer des extras à >



“Un recours accru au travail à domicile implique de rémunérer autrement les salariés. Par exemple en augmentant l’importance de la performance aux dépens de l’ancienneté.”

Yves Stox, Managing Consultant chez Partena Professional



volonté”, rappelle Yves Stox, qui propose en échange de revoir l’indemnité des déplacements domicile-lieu de travail, par exemple.

Traditionnellement, on exploite déjà toute une panoplie de systèmes de rémunération alternatifs dans notre pays, tels que les voitures de société et les chèques-repas. “S’il est tentant de composer de cette façon une sorte de package arbitraire, celui-ci doit s’inscrire dans la politique générale de ressources humaines”, prévient Yves Stox.

Sous-exploité

Aux yeux de l’expert juridique, certains systèmes fiscalement intéressants demeurent sous-exploités. “Et notamment la prime bénéficiaire. Un instrument puissant, grâce auquel les entreprises peuvent partager leur succès avec leurs salariés.” Yves Stox recommande en outre le bonus salarial: “Les employeurs disposent d’énormément de flexibilité et de liberté dans l’élaboration de cette prime. Il est ainsi possible de fixer des objectifs différents pour chaque groupe de collaborateurs. Mais peu d’employeurs le font.”

Sans oublier l’assurance de groupe. “Vu la faiblesse des pensions en Belgique, il est étrange que les employeurs y aient relativement peu recours”, confie Yves Stox. “L’assurance de groupe répond à la demande faite aux entreprises d’assumer davantage de responsabilités pour leurs salariés; elle aide ceux-ci à épargner pour l’avenir et à se constituer une pension plus confortable.”

35%

Plus d’un salarié sur trois espère un remboursement partiel des frais s’il travaille davantage à domicile. Cette revendication est plus forte chez les salariés des grandes entreprises (38%) qu’au sein des petites entreprises (30%).

Efficacité

Plutôt que les économies sur les coûts, l’expert préfère évoquer la recherche d’efficacité. “Cela dépasse la simple sémantique. L’environnement a changé. Si l’on travaille plus souvent à domicile, il faut rémunérer autrement les salariés. Certaines discussions à ce propos sont en cours depuis longtemps, avec par exemple l’idée de rémunérer davantage les travailleurs selon leur performance et moins en fonction de leur ancienneté.”

“Cela exige une approche globale mais le contexte est favorable à un tel exercice”, conclut Yves Stox. “À long terme, la révision stratégique de l’organisation d’une entreprise permet de réduire les coûts tout en accroissant la motivation des travailleurs.”

Curieux de savoir comment Partena Professional peut vous aider à gérer votre entreprise et vos RH dans l'ère post-coronavirus?

CONTACTEZ NOS EXPERTS:



Jean-Pierre Christiaens
Transformation Expert
jean-pierre.christiaens@partena.be



Aurélie Echement
HR & People Transformation Director
aurelie.echement@partena.be



Yves Stox
Managing Consultant & Legal Expert
yves.stox@partena.be

Plus d'infos? Visitez notre site:
www.partena-professional.be