

L'avenir appartient aux organisations agiles

Qu'est-ce que cela signifie pour les RH?



“Les RH doivent sortir du mode survie pour réinventer leur avenir”

Redéfinir les priorités. Relever les défis inédits apparus depuis le premier confinement. Comme les autres domaines des entreprises, les services RH se réinventent. Ils se trouvent même aux avant-postes d’une réorganisation profonde du travail. En partageant les expériences et les constats, en analysant l’enquête menée par ses soins et en dessinant les pistes d’avenir, HR Partners apporte sa pierre à cet édifice en devenir, témoigne Ruben Lombart, directeur de la société.

“Parmi les professionnels des ressources humaines interrogés, 13% affirment que les employés sont plus engagés qu’avant la crise sanitaire, 19% disent que cet engagement a diminué.”

Ruben Lombart,
directeur de HR Partners

Au sein des entreprises, on s’interrogeait depuis au moins trois décennies déjà sur la meilleure façon d’innover, d’accompagner les mutations du travail, des secteurs d’activité et de la société en général, d’anticiper les «disruptions»... «L’irruption de la pandémie nous a fait passer brutalement dans une nouvelle ère», reconnaît Ruben Lombart. «Nous devons accepter qu’on ne reviendra pas à un état antérieur et tirer le meilleur parti de cette situation, en assurant la continuité des activités des entreprises et l’optimisation de leur fonctionnement RH.»

Les RH se sont placées en mode survie pendant cette période: toute l’énergie disponible était consacrée au maintien de l’activité. «Il faut maintenant recommencer à penser en termes de stratégie», reprend le dirigeant. «Pour disposer d’une estimation rigoureuse de la situation des entreprises et de leurs besoins, nous avons lancé une vaste enquête auprès de nos clients et prospects employant plus de 50 travailleurs.»



Au total, 150 professionnels des RH ont répondu. L'analyse des données issues de cette enquête permet de dresser un constat et de tracer des pistes d'action. Ce livre blanc s'y attache: «Il prolonge l'accompagnement que nous apportons aux entreprises et représente notre contribution à la tâche dans laquelle nous sommes engagés: comprendre les nouveaux enjeux des RH, définir et mettre en œuvre leurs nouvelles priorités dans un monde où règnent les VUCA (*volatility, uncertainty, complexity, ambiguity*). Le document apporte des réponses pragmatiques, reposant sur des données scientifiques.»

Selon l'enquête, quelque 60% des entreprises font état d'une chute «forte à très forte» de leur activité entre le début de la crise et décembre 2020. Face à cet impact économique majeur, les organisations ont dû se réinventer. Aux variations de leur chiffre d'affaires se sont notamment ajoutées les exigences

particulières du télétravail sur le management des équipes et l'organisation du travail en général.

«La question du bien-être au travail (affecté pour 32% des répondants) s'est posée avec plus d'acuité», signale Ruben Lombart. Tout comme l'engagement des équipes: «Parmi les professionnels des ressources humaines interrogés, 13% affirment que les employés sont plus engagés qu'avant la crise sanitaire, 19% disent que cet engagement a diminué, 67% ne voient aucune différence.»

Selon les remontées des services RH, 5% des managers sont moins impliqués qu'auparavant. De plus, un cinquième des collaborateurs et des managers sont moins satisfaits qu'avant la crise.

Pas étonnant, dès lors, que la motivation et l'engagement figurent en tête des cinq priorités des DRH. Les suivantes sont, dans l'ordre: la gestion et la maîtrise des coûts, la digitalisation, le management/leadership et la mise en place d'une organisation durable. Ruben Lombart conclut: «Pour faire face à ces nouveaux enjeux, il faut extraire la quintessence des bouleversements récents et, à la lumière de ces enseignements, redéfinir les priorités pour passer à l'action. J'espère que ce livre blanc contribuera à cette nouvelle ère pour les services RH.»



“On ne reviendra pas à un état antérieur. Il faut tirer le meilleur parti de la situation, en assurant la continuité des activités des entreprises et l'optimisation de leur fonctionnement RH.”

Ruben Lombart,
directeur de HR Partners

Préparer l'après-Covid: 5 enjeux pour les managers

La crise sanitaire va entraîner des mutations profondes et durables dans notre façon de travailler. Managers et équipes, dont les enquêtes soulignent la fatigue, devront faire preuve de capacités d'adaptation, pointe le spécialiste des ressources humaines HR Partners.

1

COACHING

Les difficultés intrinsèques aux fonctions de management se sont accrues avec la crise sanitaire. L'éloignement physique et le télétravail compliquent les aspects de coaching et de supervision et y ajoutent des défis, comme la prise en compte des situations privées.

2

COMMUNICATION

Le fait que les équipes ne soient plus dans les locaux modifie les dynamiques de groupe et soulève de nombreuses questions de communication. Évitez le reporting à outrance. Et restez bien conscient qu'en visioconférence, les messages délicats risquent de passer beaucoup moins bien. D'autant que les moments informels ont quasiment disparu. Les managers doivent entretenir et stimuler la communication interpersonnelle.

3

FATIGUE ET STRESS

L'enjeu est considérable, sous peine de rencontrer des problèmes psychosociaux. Les enquêtes de HR Partners montrent une fatigue et un stress qui augmentent nettement, ainsi qu'une tendance générale à s'interroger sur le métier, l'évolution de carrière... C'est encore plus marqué chez les milléniaux. On dispose là d'un signal fort: le risque de turnover est réel, il faut adapter sans tarder sa gestion des talents.

4

MOTIVATION

Les jeunes, en effet, ont encore plus de mal à ne pas être entourés de leurs collègues. Ces aspects de motivation individuelle sont tout autant à prendre en compte que la motivation collective, découlant de la manière dont l'organisation a géré la crise: respect des règles sanitaires, chômage partiel, licenciements, etc.

5

MOBILITÉ

Les conséquences directes de la crise et des confinements, enfin, ne doivent pas empêcher de réfléchir sur des questionnements de plus long terme, et notamment des considérations de mobilité et de coût des bureaux. Un nouveau consensus entre managers, équipes et syndicats doit se former pour atteindre un autre équilibre.

“Le plus grand défi sera de maintenir un climat de confiance et l’engagement du personnel”

En télétravail depuis neuf mois, Child Focus a mis en place toutes sortes de dispositifs afin de soutenir ses 60 collaborateurs. Les confinements ont accéléré son passage au numérique et ouvert la voie à plus de télétravail. Un accompagnement spécialisé et multidisciplinaire (RH et légal) permet de préparer le retour au bureau et l’adoption d’une organisation du travail adaptée aux nouvelles circonstances.

«Dès le début de la crise, nous avons favorisé la sécurité de nos collaborateurs et de leurs familles ainsi que la flexibilité des conditions de travail, pour faciliter la tâche de ceux qui devaient garder leurs enfants», assure Héléne Cotsoglou, responsable RH de Child Focus. «Notre équipe de 60 collaborateurs télétravaille donc depuis mars.»

Les premières mesures ont consisté à équiper l’organisation en outils de visioconférence, tandis qu’une newsletter hebdomadaire a permis à chaque collaborateur de rester au courant des projets de l’organisation et de communiquer sur ses propres tâches. «En juin, des micro-entretiens sur le bien-être et la santé mentale et physique ont donné l’occasion aux employés de signaler leurs éventuelles difficultés à ce niveau», relève encore Héléne Cotsoglou.

«Puis, pendant l’été, nous avons fait appel à HR Partners pour envisager la suite, notamment le retour dans nos locaux. Ils ont mis à notre disposition un questionnaire scientifiquement fondé et nous ont aidés à interpréter les résultats et à prendre les mesures adéquates: la formation de nos managers au leadership en fonction des circonstances (pour ancrer les bonnes pratiques acquises et traiter les difficultés du remote leadership), l’accompagnement des divers départements sur les aspects de l’organisation du travail en équipe dans ce nouveau contexte (approche collaborative) et l’intervention de juristes sur le volet légal du télétravail (conventions, indemnités, etc.).»



“L’enquête menée cet été autour du bien-être a fait ressortir une fatigue physique assez forte mais un moral qui tenait bon.”

Héléne Cotsoglou,
responsable RH de Child Focus

“Même si notre mission est magnifique, cela ne va pas de soi et il faut former les managers à détecter les signaux de stress.”

Jean-Paul Fajgenblat,
CFO de Child Focus



«Un groupe de travail, comportant une personne par département ainsi que HR Partners, a émis des suggestions notamment sur l'aménagement des bureaux, amenés à devenir des lieux de convivialité et de créativité», précise Jean-Paul Fajgenblat, CFO de Child Focus.

Maintenir un climat de confiance

Le plus grand défi pour l'avenir sera de maintenir un climat de confiance entre management et équipes dans un contexte où le télétravail sera plus fréquent, reconnaissent les deux responsables: «Même si notre mission est magnifique, cela ne va pas de soi et il faut former les managers à détecter les signaux de stress.»

La crise a enfin entraîné une numérisation accentuée de l'organisation de la fondation, souligne Jean-Paul

Fajgenblat: logiciel pour signer à distance, approbation numérique des factures, numérisation de l'offre de formations... Le confinement a eu des répercussions sur la récolte de fonds qui s'effectue en partie dans la rue, sur les parkings, etc. Autant de lieux devenus déserts. Grâce à une base de données modernisée, les 25.000 donateurs par domiciliation de Child Focus recevront désormais davantage d'informations sur ses activités.



“En travaillant avec différents types d'organisations (PME, grandes entreprises, asbl, etc.), HR Partners a l'expertise requise pour nous conseiller et nous accompagner dans nos actions et nos projets RH.”

Hélène Cotsoglou,
responsable RH de Child Focus

Organisation du travail: écrivons ensemble les nouvelles règles du jeu



Attendons que cette crise soit derrière nous et tout rentrera dans l'ordre. Non, bien sûr, ce n'est pas le bon état d'esprit pour redessiner son organisation du travail. La question est: comment apprendre à retravailler ensemble dans ce nouvel environnement hybride? Rencontre avec Petra Coppens et Françoise Boulanger (HR Partners).

Soyons clairs, nos entreprises vivent déjà dans un monde VUCA, autrement dit volatile, incertain, complexe et ambigu. Un environnement dans lequel il faut faire preuve d'agilité pour adapter constamment son modèle organisationnel, "sans parler de la crise sanitaire actuelle et de son impact sur les processus humains et numériques", souligne d'emblée Françoise Boulanger, Senior HR Consultant chez HR Partners. "Ces deux indicateurs confirment l'urgence d'une réorganisation du travail, un chantier de taille que nous facilitons grâce à une orientation solutions."

"Il y a urgence en matière de réorganisation du travail. Un chantier de taille que nous facilitons."

Françoise Boulanger,
Senior HR Consultant chez HR Partners

Continuité et performance

Le télétravail devient la norme, la digitalisation s'accélère, le leadership classique s'avère obsolète, la mobilité prend un nouveau tournant, les espaces de bureaux se vident... Autant de défis que Petra Coppens, Business Development Manager chez HR Partners, aborde tous les jours avec ses clients.

"Si les nouveaux modèles de gouvernance collaborative permettent aux entreprises de se repositionner de manière efficace, l'objectif est aussi de poser de nouvelles fondations visant la continuité des activités et l'optimisation des performances. On peut encore citer l'émergence de nouveaux rôles, l'onboarding de nouveaux talents, la gestion du savoir, l'adaptation des processus RH et la transformation numérique."

Les RH comme boussole organisationnelle

La crise sanitaire semble ouvrir aux ressources humaines la voie vers de nouvelles missions. "Aujourd'hui, les experts RH doivent anticiper les besoins de l'organisation afin de naviguer dans des environnements complexes", avance Françoise Boulanger.

"L'objectif est de poser de nouvelles fondations visant la continuité des activités et l'optimisation des performances."

Petra Coppens, Business Development Manager chez HR Partners

LES 3 CONSEILS DE FRANÇOISE ET PETRA

1

Gardez une organisation agile et choisissez ou envisagez une organisation collaborative

2

Abordez votre nouvelle organisation du travail par étapes

3

N'amorcez pas le changement seul et impliquez vos collaborateurs



“Exactement”, acquiesce Petra Coppens. “La réorganisation du travail implique de donner du sens au travail. Il n’est pas trop tard pour anticiper mais il est plus prudent de bien se faire accompagner.”

Quatre axes pour repenser l’organisation du travail

Selon Françoise Boulanger, obtenir une organisation du travail en lien avec la vision et les défis de demain dépend de quatre facteurs. “Lorsque j’accompagne un client dans sa réflexion, nous analysons d’abord l’organisation. C’est le ‘qui’, le ‘quand’, le ‘quoi’, le ‘comment’ et le ‘pourquoi’. Ensuite, nous abordons l’axe de la collaboration en équipe ainsi que le rôle du manager (équipes autonomes, approche participative voire collaborative, remote leadership, activités présentielle). Le pôle des process RH est également crucial: l’adaptation des processus aux exigences des nouveaux enjeux est clé (l’évaluation individuelle ou collective, l’individualisation des packages salariaux, avec le financement d’une mobilité plus verte par exemple). *Last but not least*, les démarches de compliance: les aspects légaux doivent être conformes à la nouvelle organisation durable mise en place.”

“La réorganisation du travail implique de donner du sens au travail.”

Petra Coppens,
Business Development Manager
chez HR Partners

Les nouvelles règles du jeu

Pour Françoise Boulanger, le débat doit se recentrer sur les nouvelles formes d’organisation hybrides. “Mettre en place une nouvelle organisation du travail, c’est écrire ensemble les nouvelles règles du jeu – c’est la seule méthode pour gagner l’adhésion des collaborateurs, réussir son changement organisationnel et s’inscrire de manière durable dans le temps. Cette crise impacte chaque facette des RH. Pourtant, il n’est pas trop tard pour anticiper en tenant compte des attentes des nouvelles générations qui arrivent sur le marché du travail.”

Vous vous demandez comment HR Partners peut vous aider à rendre votre organisation agile?

CONTACTEZ NOS EXPERTS:



Françoise Boulanger, Senior HR Consultant
francoise.boulanger@hrpartners.be



Petra Coppens, Business Development Manager
petra.coppens@hrpartners.be



Ruben Lombart, directeur de HR Partners
ruben.lombart@hrpartners.be

Plus d'infos? Visitez notre site:
www.hrpartners.be