

ENTREPRENDRE

LA GESTION RH EN PME

SEPTEMBRE 2020

Partena
PROFESSIONAL

**Comment se portent
les RH dans le post-corona ?**

**L'ère du chatbot RH
a-t-elle commencé ?**

**En quoi le télétravail peut-il
façonner les sociétés et
les processus d'entreprise
de demain ?**

**« Notre expérience nous montre
qu'une réelle gestion des ressources
humaines est nécessaire dès
les premiers signes de croissance. »**

Luc Langeroot est responsable RH et partenaire auprès de Humanistix

ÉDITO

Le monde d'après, c'est maintenant!

Et si, parmi les nombreuses conséquences de la pandémie, le Covid-19 avait surtout accéléré l'évolution et la transformation de la gestion des ressources humaines? Parce que tout est allé plus vite. Beaucoup plus vite. Nos entreprises ont introduit massivement, et en quelques jours, le télétravail que certaines connaissaient mal. Elles ont progressé dans la numérisation de leurs processus. Elles ont franchi à marche forcée plusieurs étapes dans leur évolution.

En définitive, de nombreuses organisations ont réussi à se réinventer au cours de cette période si étrange. Mais d'autres ont subi de plein fouet le choc de la crise sanitaire. Celles-là songeront peut-être à une restructuration. Elles devront alors relever un défi crucial: comment mener à bien cette transformation?

Pendant ce temps-là, le monde continue à aller de l'avant. Les rôles évoluent, de nouvelles fonctions apparaissent. De nouvelles compétences sont nécessaires. La généralisation du télétravail pose d'innombrables questions. L'émergence des chatbots ouvre la voie à un meilleur service à l'égard de vos collaborateurs. Jusqu'au point de devenir le bras droit de votre entreprise...

Et vos collaborateurs, leur performance et leur motivation ont-elles été impactées par les mois de confinement? Vous-même, comment vous sentez-vous?

Vous avez des questions après avoir lu ce numéro d'Entreprendre? Contactez-nous!

Notre équipe de coaches PME et moi-même restons à votre disposition.
julie@partena.be

Bonne lecture,

Julie,
Coach RH pour PME



04

« Ce bol d'air permettra de financer le redémarrage. En conservant le maximum de collaborateurs à bord! »

Jean-Luc Stiernon, Business Consulting Director de Partena Professional



08

« La dimension humaine reste capitale dans la conduite d'une restructuration. »

Angela Leone, HR Talent Expert de HR Partners

« L'arsenal juridique exige une rigueur qui prend toute l'attention. Il n'est pas réservé aux grandes structures et peut s'appliquer aussi aux PME en fonction des seuils déclencheurs définis par le législateur. »

Cécile Allebosch, Managing Consultant de Partena Professional



14

« Pourtant, notre expérience nous dicte que le besoin d'une réelle gestion des ressources humaines se fait rapidement sentir dès les premiers signes de croissance. »

Luc Langeroot est responsable RH et partenaire auprès de Humanistix

UNE SOLUTION CRÉATIVE

Sacrifier temporairement une partie de son salaire pour sauver son emploi 04

ACCOMPAGNEMENT RH

Restructurations: comment mener à bien la transformation? 08

LES MESURES APRÈS LA CRISE

Les ressources humaines à l'ère post-corona 12

REGARDER VERS L'AVENIR

Le monde du travail post-corona 14

UN PROCESSUS RH PLUS EFFICACE

L'ère du chatbot a-t-elle commencé? 18

PRODUCTIVITÉ À DISTANCE

Travailler (de chez soi) sans relations sociales? 20

BON À SAVOIR

Informations & inspiration 23

Partena - association sans but lucratif - secrétariat social agréé d'employeurs par A.M. du 3 mars 1949 sous le n° 300
Siège social: Rue des Chartreux, 45 à 1000 Bruxelles, TVA BE 0409.536.968
Éditeur responsable: Bernard Hullaert

« Ce bol d'air permettra de financer le redémarrage. En conservant le maximum de collaborateurs à bord! »

Jean-Luc Stiernon, Business Consulting Director de Partena Professional



Une solution créative

Sacrifier temporairement une partie de son salaire pour sauver son emploi

La pandémie du coronavirus risque d'avoir un impact désastreux sur l'économie. Et sur l'emploi. Pour donner un ballon d'oxygène aux entreprises, pourquoi ne pas demander aux salariés de céder une partie de leur rémunération temporairement? La rémunération devient une source de financement de la relance. Et surtout, les employés pourraient retrouver leur investissement un peu plus tard.

Dans le contexte de grande tension que nous connaissons, le seul salut qui s'offre souvent aux entreprises qui traversent de graves difficultés sera de s'engager dans une restructuration. Un processus long et coûteux. Un processus qui débouche inévitablement sur des suppressions de postes. Est-il possible d'adopter une autre approche? Avec l'espoir de limiter les pertes d'emploi?

Jean-Luc Stiernon, Business Consulting Director de Partena Professional, en est convaincu. « Dans un premier temps, les plans de restructuration réclament de lourds investissements », explique-t-il. « Licencier coûte cher, surtout si la loi Renault doit être appliquée. Enfin, au moment de la reprise, l'entreprise court le risque de ne pas pouvoir relancer ses activités avec toute la puissance nécessaire. Sans oublier les détresses humaines. » Alors, la restructuration est-elle une fatalité? « Je ne le crois pas. Pour notre part, nous voulons être une force de proposition », continue Jean-Luc Stiernon. « Nous avons donc réfléchi à des formules alternatives. Et nous nous sommes demandé s'il était possible d'intervenir avant que la restructuration ne devienne inévitable. »

Pas de sacrifice sans contrepartie

Mais comment donner un ballon d'oxygène à la trésorerie d'une organisation pour l'aider à passer le cap de la crise? La réponse est audacieuse: « On peut inviter les salariés à renoncer à une partie de leur rémunération temporairement. Certaines multinationales ont déjà choisi cette option en demandant aux catégories supérieures de leur personnel de faire un effort dans ce sens. Sans contrepartie. Une approche qui est sans doute justifiable dans certaines situations, mais qui me paraît difficile à mettre en œuvre à plus large échelle. » Pour obtenir l'adhésion du personnel, Jean-Luc Stiernon propose un dispositif créatif. La somme à laquelle les salariés accepteraient de renoncer servirait à relancer l'activité de l'entreprise. Cet objectif serait clairement expliqué dans un accord collectif qui intégrerait les modalités de relance. « Ce capital pourra alors être investi directement dans la recherche de nouveaux clients, le paiement de fournisseurs stratégiques, la mise au point de nouveaux produits... » En allégeant ses coûts salariaux, l'entreprise libère des liquidités pour préparer sa relance et quand la reprise sera là, elle pourra travailler >

immédiatement à pleine charge puisqu'elle ne se sera pas séparée de ses précieux employés. « Ce bol d'air permettra de financer le redémarrage. En conservant le maximum de collaborateurs à bord! »

Retour sur investissement

Jean-Luc Stiernon identifie plusieurs conditions pour que ce plan soit mis en œuvre avec toute l'efficacité voulue. « D'abord, il faut donner aux salariés un droit de regard sur l'usage du capital qui aura été constitué grâce à leur sacrifice. Pour des raisons d'équité, il ne faudrait pas que ces sommes soient consacrées à d'autres fins que celles visant à redresser l'entreprise. La transparence est donc essentielle. Ensuite, leur effort ne peut être gratuit. Le retour sur investissement fera partie de l'accord (budget dans un plan cafétéria, jours de congés extra-légaux, mise en place de bonus... »

« D'une certaine façon, on peut considérer que les salariés ont accepté de procéder à un investissement qui doit être productif, dans leur société. Un peu comme s'ils étaient entrés au capital. Bien sûr, comme tout investissement, il y a un risque. Si malgré tout l'entreprise ne parvient pas à se redresser, elle pourrait tomber en faillite. Et le sacrifice salarial serait perdu. »

Motivation et loyauté

Pour les salariés, cette participation directe et financière au sauvetage de leur organisation a aussi d'autres avantages, plus psychologiques. « Ils seront fidélisés puisqu'ils contribueront financièrement à la pérennité de l'activité et de leur emploi. » Encore faut-il être juste. Le sacrifice salarial ne peut raisonnablement être demandé à toutes les catégories de personnel.



« Ils seront fidélisés puisqu'ils contribueront financièrement à la pérennité de l'activité et de leur emploi. »

Jean-Luc Stiernon, Business Consulting Director de Partena Professional

« Je pense aux plus petits salaires d'une organisation, par exemple », insiste Jean-Luc Stiernon. « Pour eux, sacrifier 100 ou 200 euros par mois est insupportable. Dans ce cas, on peut réserver la formule aux managers et aux cadres pour qui l'effort pèsera moins lourd. Leur contribution sera d'autant plus appréciée: ils poseront un geste fort. » Même dans ces conditions, les salariés accepteront-ils facilement de renoncer à une partie de leur rémunération? « Il ne faut pas perdre de vue que le chômage temporaire provoque automatiquement une

chute du revenu disponible. Par ailleurs, je pense que si l'on vous demande un effort pour sauver votre emploi, vous ne balayerez pas cette proposition d'un revers de la main. Le jeu en vaut la chandelle. Surtout si toutes les conditions d'équité sont respectées. »

Cadre juridique

Reste la question de la légalité. « Dans le cadre de salaires qui dépassent les barèmes minimum, l'exercice est possible moyennant l'outil juridique ad hoc et qui doit être déterminé en fonction de la situation de l'entreprise.

La clé de voûte sera la rédaction d'un accord qui précise le plan de relance et le retour en faveur des salariés. » Il faut bien sûr analyser la situation exacte de l'entreprise, soupeser les avantages et les inconvénients et aborder cette solution avec réalisme. « On ne peut aborder une PME de dix personnes comme une organisation qui compte 300 salariés. Dans le même ordre d'idée, il est préférable de se concerter avec les partenaires sociaux pour tenter d'obtenir leur adhésion. »

L'une des réponses possibles

« Nous avons imaginé cette solution créative pour répondre à la crise que traverse notre économie », conclut Jean-Luc Stiernon. « Il y en a d'autres. Par exemple, une réduction collective du temps de travail. Mais notre idée a un mérite: elle permet d'essayer de conserver les salariés à leur poste. C'est l'objectif fondamental de ce dispositif. Nous voulons, modestement, contribuer à sauver des emplois. »

Business Consulting: pour définir votre stratégie RH et la mettre en œuvre

Comment traduire la vision d'une entreprise en stratégies RH complètes et les mettre en œuvre? « C'est précisément l'ADN de nos solutions de Business Consulting », assure Jean-Luc Stiernon. « Nous abordons toutes les questions en lien avec les RH. En partant de la vision et des grandes orientations de votre organisation, nous traduisons ces questions en plan d'action stratégique que nous vous aidons à réaliser. Notre ambition? Améliorer votre efficacité RH, votre productivité et contribuer à la croissance de votre business. » L'une des forces des solutions Business Consulting est de proposer un seul interlocuteur pour gérer toute la palette des thématiques RH. « Ce chef de projet coordonne une équipe de consultants seniors adaptés à la situation qui conçoivent une solution consolidée, coordonnée et toujours conforme à l'orientation stratégique de l'organisation. »

www.partena-professional.be > business Consulting

Accompagnement RH

Restructurations: comment mener à bien la transformation?

D'abord sanitaire, la crise du coronavirus risque d'avoir un lourd impact économique. Et menace de provoquer son lot de restructurations dans les entreprises. Est-il possible d'éviter ces opérations longues, douloureuses et complexes? Et si elles deviennent inéluctables, comment les aborder? Les conseils d'Angela Leone (HR Partners) et de Cécile Allebosch (Partena Professional). Deux spécialistes qui ont une expérience précieuse en la matière.

« La dimension humaine reste capitale dans la conduite d'une restructuration. »

Angela Leone, HR Talent Expert de HR Partners



« L'arsenal juridique exige une rigueur qui prend toute l'attention. Il n'est pas réservé aux grandes structures et peut s'appliquer aussi aux PME en fonction des seuils déclencheurs définis par le législateur. »

Cécile Allebosch, Managing Consultant de Partena Professional



« Une restructuration n'est pas toujours la conséquence d'un événement traumatique », prévient **Angela Leone**, HR Talent Expert de HR Partners. « Elle n'est pas obligatoirement motivée par une diminution du chiffre d'affaires ou par une crise économique qui impose de réduire les effectifs. Cette décision peut aussi naître d'une constatation: nous ne pouvons plus continuer à opérer comme par le passé. Pour garantir la pérennité de l'organisation, il faut en modifier la structure, adapter ses moyens. »

Les causes peuvent être multiples: une numérisation galopante, une évolution du business model, un choc comme celui du Covid... « C'est un bon exemple. À cause du confinement, le télétravail se généralise: il peut être un accélérateur de la mutation de l'entreprise. Surtout s'il touche un grand nombre de salariés et qu'il

conduit à modifier toute l'organisation du travail. Jusqu'à provoquer une transformation structurelle. »

Pourquoi une aide extérieure?

Quand l'entreprise se rend compte qu'une refonte devient nécessaire, la première question qui se pose est de faire appel ou non à un partenaire externe. « Pour peser cette décision, il faut d'abord savoir qu'un partenaire spécialisé maîtrise les techniques de la gestion de projets et de pilotage des changements. Son approche est structurée et précise, le déroulé est clair, les méthodes utilisées sont adaptées au contexte, mesurables, documentées et éprouvées. » Surtout, insiste **Angela Leone**, il faut agir très vite. « Si elle s'y prend à temps, l'entreprise ne sera pas fatalement forcée de procéder à une restructuration pure et dure. Nous recommandons toujours de nous contacter le plus rapidement possible. Un regard externe, porté par

des experts capables de réfléchir avec les équipes sur l'évolution de l'organisation, permet de se poser immédiatement les bonnes questions. Quelles actions peut-on entreprendre? Quel en sera l'impact sur le personnel? Comment peut-on le préparer et l'accompagner pour relever ces nouveaux défis? Un partenaire neutre aidera l'organisation à transformer la crise en opportunité pour préparer son évolution.» Il s'agit ici de réaliser une analyse fine de ses vrais besoins stratégiques et des moyens qu'il faudra déployer pour transformer l'organisation. Cette neutralité répond également au problème de l'angoisse qui saisit généralement les équipes et qui les empêche d'examiner la situation avec objectivité. «Si le département RH interne doit s'occuper de bout en bout de la problématique, une aide extérieure apporte une valeur essentielle, celle de pouvoir se rassurer par l'échange et le partage», ajoute **Cécile Allebosch**, Managing Consultant. «Car ce département est lui aussi plongé dans un climat de tension. Ce climat sera cogéré avec une équipe d'experts qui par la force des choses sont plus détachés des circonstances. Une vue à 360 degrés sur toutes les disciplines RH en jeu et sur leurs interactions est donc renforcée.»

Loi Renault

Et s'il est devenu indispensable de procéder à un licenciement collectif, la première question à se poser est celle de l'application de la loi Renault. L'employeur qui décide de procéder à un licenciement collectif ou à une fermeture d'entreprise devra gérer les conséquences sociales d'une restructuration qui sont au centre des préoccupations de nombreux textes législatifs. «L'arsenal juridique

exige une rigueur qui prend toute l'attention. Il n'est pas réservé aux grandes structures et peut s'appliquer aussi aux PME en fonction des seuils déclencheurs définis par le législateur», prévient **Cécile Allebosch**. «Ici encore, un partenaire professionnel est en mesure d'apporter les conseils qui guideront au mieux l'entreprise. Tout en vérifiant que les décisions envisagées lui permettront d'atteindre ses objectifs.» Il est également essentiel de bien dimensionner la restructuration pour ne pas devoir la recommencer un peu plus tard. Ce qui serait une source de stress supplémentaire et de malaise parmi le personnel. «Il est préférable d'agir avec fermeté pour repartir du bon pied», affirme **Angela Leone**.

Charge émotionnelle

La dimension juridique de l'opération ne doit pas dissimuler une réalité douloureuse: la charge émotionnelle d'une restructuration est souvent très lourde. Il est dès lors essentiel de communiquer au moment de la séparation et d'expliquer le contexte à des hommes et des femmes sous le choc de la perte que représente leur licenciement (revenus, occupation quotidienne, source d'apprentissage, rythme de vie...). Par exemple, en proposant une explication individualisée des conditions de départ. «Dans le cadre d'une application de la loi Renault, nous avons pris en charge ces entretiens de sortie pour un client», se souvient **Cécile Allebosch**. «Nous étions toute



Une vision à 360 degrés

Partena Professional propose un accompagnement complet en ressources humaines pour adapter l'organisation à son nouvel avenir. «La dimension humaine reste capitale dans la conduite d'une restructuration», insiste Angela Leone. «L'approche RH est une vraie valeur ajoutée. Nous avons une longue expérience qui nous permet de détecter les pièges et d'éviter les erreurs, notamment dans la communication.» La crise du coronavirus l'aura rappelé: les dégâts provoqués par

les messages contradictoires, la communication confuse prennent du temps à être corrigés. Quand la confiance est perdue, il est difficile de remonter la pente. D'où l'intérêt de disposer d'un partenaire externe expérimenté. «Nous pouvons donner un avis étayé ou prendre entièrement les choses en main parce que nous sommes des praticiens RH, ou encore panacher notre intervention.» Il ne s'agit pas de détacher un expert le temps de l'opération. «Nous avons une vue à 360 degrés et nous intégrons le traitement des questions

juridiques et les processus de payroll. Et pour la mise en œuvre, nous avons les compétences nécessaires pour nous adresser aux partenaires sociaux et au personnel. À cet égard, nous pouvons intervenir en coulisse, pour mettre au point la procédure. Ou agir en première ligne.» Cette expertise permet aussi à Partena Professional de prendre en charge l'application de la loi Renault.

www.partena-professional.be > processus rh

une équipe pour rencontrer un par un les anciens salariés. Il fallait leur présenter précisément leur situation, fruit des accords négociés avec les partenaires sociaux. L'avantage de cette approche est de pouvoir communiquer en direct avec les gens, de répondre à leurs questions, de leur faire accepter la situation en expliquant ce qui va arriver en termes de formalités, de décomptes de sortie.» De nouveau, l'apport d'un partenaire externe révèle toute sa valeur. «Un département RH n'a pas le temps nécessaire pour consacrer une heure au moins à chaque personne concernée. De plus, nous sommes dans une position de neutralité qui apaise et rassure nos interlocuteurs. Nous écoutons activement les individus et nous sommes en mesure de désamorcer le stress et les inquiétudes.»

Préparer les salariés à l'avenir de l'organisation

À la suite d'une restructuration, une question se pose forcément: quelles

nouvelles compétences seront nécessaires? Les rôles évoluent, de nouvelles fonctions apparaissent, des personnes sont déplacées. «C'est une étape essentielle», affirme **Angela Leone**. «Il faut déceler le vrai potentiel de ceux qui restent. Après la restructuration, les attributions des salariés se transforment. Un contremaître avait plutôt un profil d'ouvrier? Aujourd'hui, il devra probablement assumer un vrai rôle de manager. Les compétences changent, les connaissances requises aussi. Il faut recalibrer le niveau des individus pour qu'ils s'adaptent à leur nouvelle fonction.» Tout l'exercice consiste donc à évaluer l'écart qui existe entre les compétences actuelles et celles qui seront nécessaires à l'avenir. Autrement dit, la personne sera-t-elle capable d'évoluer? À ce stade, il faut être capable d'identifier les compétences qui seront nécessaires à l'avenir, de les jauger chez les individus et d'utiliser les instruments adéquats. Des ressources dont ne disposent pas

les entreprises généralement. «Nous détachons des consultants pour réaliser cette évaluation», ajoute **Angela Leone**. «S'il y a un décalage, la personne sera formée dans le cadre d'un plan d'accompagnement. Si la reconversion n'est pas possible, on peut trouver une nouvelle fonction proche de celle qu'elle occupait auparavant.»

Solutions créatives

La refonte d'une organisation ne s'accompagne pas forcément d'une vague de licenciements secs. «Il existe des solutions pour partager des travailleurs entre plusieurs sociétés», conclut **Angela Leone**. «On peut aussi proposer au salarié de se former pendant deux jours par semaine pendant qu'il continue à travailler les trois autres jours dans l'entreprise. Et au bout de la formation, on lui donne les clés de sa reconversion. Une méthode qui permet de diminuer les coûts tout en ouvrant de nouvelles perspectives de carrière à la personne. La créativité est indispensable.»

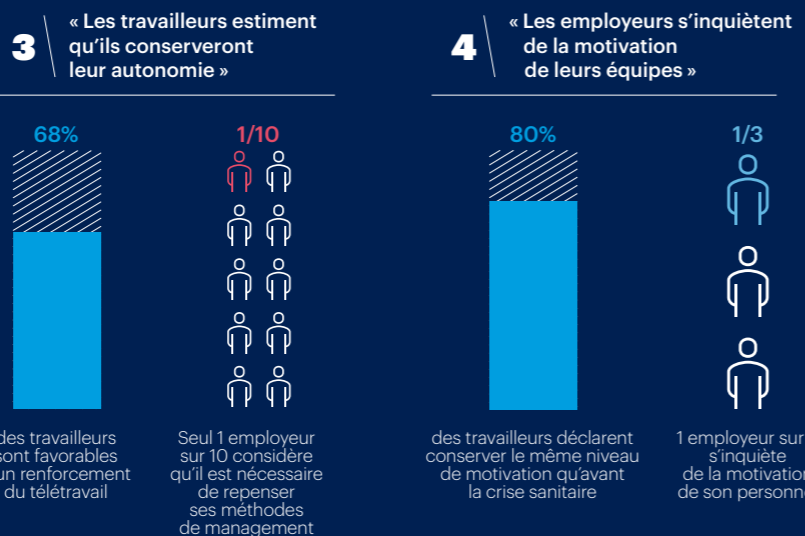
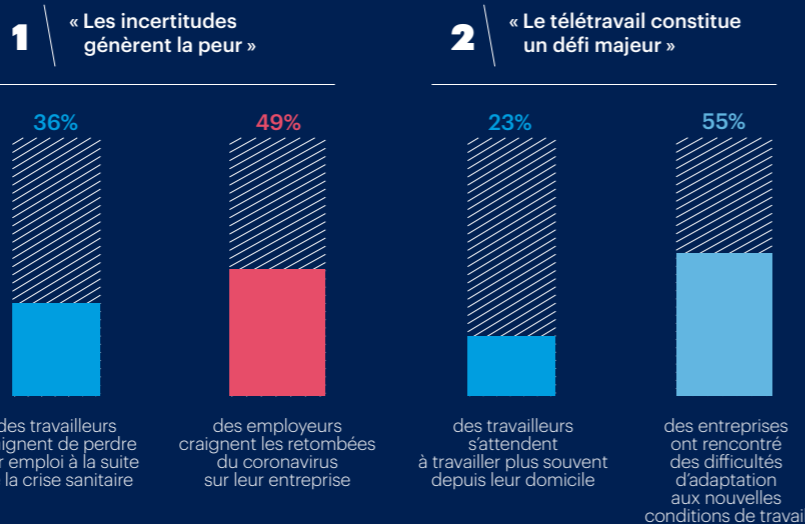
Les mesures après la crise

Les ressources humaines à l'ère post-corona

Nous vivons une période sans précédent, faite d'incertitudes et de nouveaux défis. Néanmoins, cette crise s'accompagne de son lot d'opportunités en nous invitant à repenser le monde du travail et ses structures. De quoi mettre en place une dynamique souvent assez intéressante.

L'impact du coronavirus en 4 observations

Partena Professional a interrogé 1.000 travailleurs et 600 employeurs sur leur vision de l'emploi et de l'entreprise à l'ère post-corona. Nos experts réagissent aux quatre conclusions majeures de cette enquête et partagent leurs astuces pour préparer le secteur RH à notre nouvelle réalité professionnelle.



1.000 TRAVAILLEURS
 ÈRE POST-CORONA ENQUÊTE
 600 EMPLOYEURS

Téléchargez le livre blanc: Restart Post Corona

Comment interpréter ces tendances en termes de ressources humaines?



Jean-Pierre Christiaens, Transformation Expert auprès de Partena Professional



Agilité et motivation

Jean-Pierre Christiaens, Transformation Expert auprès de Partena Professional, explique: « La pandémie nous donne un parfait exemple de la vitesse à laquelle le contexte dans lequel les entreprises opèrent peut changer.

C'est pourquoi elles doivent être plus que jamais flexibles et ouvertes au changement. Une flexibilité que peuvent cultiver les entreprises. Jean-Pierre Christiaens ajoute: « Ces derniers mois, on a vu apparaître dans le monde de

l'entreprise différentes initiatives en matière d'organisation et d'application des descriptifs de fonction. Les employeurs doivent désormais construire de nouvelles structures sur ces nouvelles bases jetées durant la crise. »

www.partena-professional.be > dossier > agility & motivation



Gestion des performances

68% des travailleurs sont favorables à un recours plus fréquent au télétravail. Mais chaque médaille a son revers. **Aurélié Echement**, HR & People Transformation Director auprès de Partena Professional, commente: « Lorsque vous travaillez à distance,

il est difficile d'évaluer directement vos performances. Les employeurs devront troquer leurs appréciations subjectives contre des critères d'évaluation objectifs. » Les entreprises abandonneront également leurs objectifs à long

terme. Aurélié Echement continue: « Se fixer des objectifs obsolètes quelques mois plus tard à peine n'a aucun sens. Les objectifs à un an sont une perte de temps. Mieux vaut opter pour des objectifs trimestriels. »



Aurélié Echement, HR & People Transformation Director auprès de Partena Professional

www.partena-professional.be > dossier > performance management



Optimisation des coûts

Yves Stox, Managing Consultant auprès de Partena Professional, nous éclaire: « Il est tout à fait possible de réaliser des économies en offrant une meilleure motivation à vos collaborateurs. » Selon lui, les entreprises ont tendance à oublier certains outils fiscaux pourtant assez intéressants, comme la prime bénéficiaire. « Il s'agit d'une solution très efficace, car elle permet

aux entreprises d'impliquer leurs travailleurs dans leur succès. » Il recommande également d'opter pour le bonus salarial. « Cette prime offre une grande liberté d'application aux employeurs. Elle vous permet par exemple de fixer différents objectifs à différentes catégories de travailleurs au cours de l'année. » Autre exemple: l'assurance groupe. Yves Stox nous explique: « Son

manque de popularité auprès des entreprises est assez étrange quand on sait que les pensions de retraite belges ne sont pas des plus élevées. L'assurance groupe répond au besoin des employeurs d'assumer davantage de responsabilités pour leurs travailleurs. Grâce à ce système, vous les aidez à mettre de côté pour plus tard et à bénéficier d'une meilleure pension. »



Yves Stox, Managing Consultant auprès de Partena Professional

www.partena-professional.be > dossier > cost optimization



Luc Langerart

est responsable RH et partenaire auprès de Humanistix, une enseigne du groupe Cronos spécialisée dans les RH et le SIRH. Il siège également au sein du conseil consultatif d'une start-up intitulée Kazi.

Bert Pappijn

est Business Manager et conseiller auprès de Partena Professional. Il est spécialisé dans le développement et l'externalisation de processus d'entreprise.

Regarder vers l'avenir

Le monde du travail post-corona

Comment les dernières entreprises arrivées sur le marché ont-elles survécu à la crise sanitaire et au confinement? Quelle influence durable le télétravail exercera-t-il sur notre vision du management? Nous avons posé ces questions à deux conseillers spécialistes du monde des start-up: Luc Langerart (Humanistix) et Bert Pappijn (Partena Professional).

Comment se portent les jeunes entreprises et les start-up après près de trois mois de confinement?

Luc Langerart: J'ai pu constater que notre secteur se concentre essentiellement sur la réduction de ses dépenses. Les entreprises mettent plus de temps à régler les factures de leurs fournisseurs. Les investissements et les recrutements sont au point mort. Une situation qui ralentit considérablement le développement des start-up ne disposant pas d'un réel coussin financier. Face à la crise, les entreprises ont dû mettre leurs projets d'élargissement au frigo. Et les enseignes fraîchement arrivées sur le marché sont les premières touchées par ce phénomène. On notera toutefois que les grandes entreprises dotées d'une excellente santé financière font elles aussi preuve de prudence. La situation actuelle frappe toutes les entreprises sans réelle distinction, mais les start-up rencontrent davantage de difficultés à y faire face, car elles ne disposent pas du capital nécessaire pour amortir le choc.

Bert Pappijn: Certaines entreprises parviennent toutefois à sortir leur épingle du jeu. Il s'agit

essentiellement de sociétés capables de saisir les opportunités que leur offre la crise. Je connais une entreprise active dans le secteur logistique. Elle est spécialisée dans la fabrication d'une solution de traçage des camions et de leurs marchandises, mais qui permet aussi de calculer le meilleur itinéraire envisageable. Cette société a soudainement réalisé que son produit est également susceptible d'aider les travailleurs à respecter les mesures de distanciation sociale.

Luc Langerart: J'observe le même phénomène chez Kazi. Cette société développe un logiciel capable de calculer les correspondances entre la culture d'une entreprise et les attentes d'un candidat à un poste dans le cadre de processus de recrutement ou de mutations internes. Or, cette entreprise a découvert que cette technologie permettra également de réintégrer les personnes sans emploi au marché du travail dans le cadre de procédures de reclassement professionnel.

Télétravail

Aujourd'hui, nous sommes nombreux à nous être forgé une solide expérience en matière

de télétravail en assez peu de temps. En quoi le télétravail peut-il façonner les sociétés et les processus d'entreprise de demain?

Bert Pappijn: Chez Partena Professional, nous sommes convaincus des atouts du télétravail. Aujourd'hui, nous avons tous conscience de l'énorme gain de rendement qu'offre cette solution en réduisant nos déplacements. De nombreuses entreprises ont également compris que qui dit « **plus de collaborateurs à domicile** » dit aussi « **moins d'espace de bureaux nécessaire** ». Une stratégie qui leur permettra de réaliser de belles économies à terme. Néanmoins, le télétravail impose également une nouvelle forme de management. Vous ne pourrez plus contrôler tous vos collaborateurs à distance. Après trois mois de confinement, nous savons désormais que ce contrôle n'est pas nécessaire. Les travailleurs savent prendre leurs responsabilités et ont même tendance à être plus productifs depuis chez eux. On doit même les protéger de leur propre volonté d'en faire toujours plus.

Luc Langerart: À l'heure actuelle, on sait également qu'il est difficile de travailler tout en s'occupant

des enfants et que cette situation est susceptible de réduire la capacité de travail quotidienne de vos collaborateurs. En outre, les travailleurs sont heureux d'entretenir des contacts sociaux en se rendant au bureau. Ils ont besoin d'être intégrés à la vie de leur entreprise. N'oublions pas que durant les premières semaines du confinement, les travailleurs célibataires se sont retrouvés seuls face à leur ordinateur avec peu d'autres contacts sociaux. Pas étonnant qu'ils aient été les premiers à vouloir retourner au bureau. Les entreprises tentent de trouver la parade à ce problème en proposant un coin machine à café numérique. Mais disons-le franchement : ce n'est vraiment pas la même chose.

Bert Pappijn : Le télétravail exerce également une influence sur la capacité d'apprentissage des travailleurs. Les nouvelles recrues apprennent très rapidement le BA-BA de leur nouvelle fonction au contact de collaborateurs plus expérimentés. Ils observent leur comportement avec la clientèle. Ils étudient comment ils gèrent les problèmes. Un apprentissage uniquement envisageable lorsque tout le monde travaille depuis le même endroit. Et dont nous serons désormais privés.

Intégrer une nouvelle entreprise en période de confinement

La crise sanitaire n'empêche pas tous les travailleurs d'entamer une nouvelle carrière, mais elle les oblige à se lancer dans leurs nouvelles fonctions sans se rendre au bureau. On est loin des conditions idéales.

Luc Langerart : Nous étions impatients d'accueillir de nouveaux collaborateurs au sein de notre entreprise, même en période de



« Notre expérience nous montre qu'une réelle gestion des ressources humaines est nécessaire dès les premiers signes de croissance. »

Luc Langerart est responsable RH et partenaire auprès de Humanistix

confinement. Néanmoins, cela s'est avéré très difficile.

Bert Pappijn : Je pense que c'est normal. Lorsqu'une société accorde de l'importance à sa culture d'entreprise, elle apprécie souvent de familiariser ses nouveaux collaborateurs avec cette vision de l'entreprise dès leur arrivée. Or, c'est tout simplement impossible à réaliser à distance. D'un autre côté, on observe que les entreprises (et Partena Professional ne fait pas exception) réévaluent leurs offres d'emploi au regard de perspectives souvent bien sombres. En règle générale, elles décident de

mettre en pause leurs procédures de recrutement. Et pourtant, elles doivent s'assurer d'être prêtes à faire face à la reprise lorsque leurs activités redémarreront.

On observe également un changement dans la manière dont les sociétés souhaitent intégrer les talents. Une tendance notable dans le monde des start-up, qui commencent à collaborer et à s'échanger des collaborateurs.

Luc Langerart : Cette culture du partage fait partie intégrante de la mentalité des start-up. Une tendance qui traduit l'influence de la Silicon

Valley, où cette pratique est monnaie courante. Aujourd'hui, cette culture du partage s'est répandue jusque dans les grandes entreprises. Les travailleurs en chômage temporaire ont eu l'opportunité d'occuper un poste dans un secteur totalement différent. Par exemple, Decathlon a partagé ses collaborateurs avec Colruyt afin d'aider l'enseigne belge de grande distribution.

Le rôle des ressources humaines
Le point faible des start-up réside toujours dans leur manque de structure et d'organisation internes. Comment ces entreprises gèrent-elles leurs ressources humaines, par exemple ?

Luc Langerart : Habituellement, les start-up rassemblent des génies de la technologie ou de la vente, mais elles accordent assez peu d'importance au domaine RH. Bon nombre d'entre elles se concentrent avant tout sur leur développement, leurs projets et leur croissance.

Pourtant, notre expérience nous dicte que le besoin d'une réelle gestion des ressources humaines se fait rapidement sentir dès les premiers signes de croissance. Les questions auxquelles apporter des réponses sont nombreuses. Politique salariale équilibrée, rétention et implication des collaborateurs, évaluations des résultats, leadership, manœuvrabilité... Des sujets qui relèvent des fondements même de l'entreprise. Quel type d'entreprise souhaitons-nous devenir ? Allons-nous privilégier les bonus de groupe ou les commissions individuelles ? Les start-up font face à une pluie de défis. Les entreprises de services IT et RH telles que celle dont je fais partie ont spécialement vu le jour pour les aider dans leur démarche. Dans ce contexte, on parlera assez rapidement d'« autogestion ». Ce concept s'applique-t-il tant aux start-up qu'aux grandes entreprises ?
Bert Pappijn : Partena Professional applique ce principe depuis quelque

temps et nous en récoltons déjà les fruits. Depuis la mise en place d'équipes autonomes au sein de notre entreprise, nos clients se disent davantage satisfaits des services que nous leur proposons. C'est toutefois une expérience un peu étrange, en tant que manager, car vous gérez une équipe qui vient elle-même avec ses propres initiatives. Vous n'avez donc pas vraiment votre mot à dire.
Luc Langerart : Nous travaillons également avec des équipes en autogestion. Nous avons appris à nos dépens que cette stratégie nécessite un leadership nettement plus solide en vue d'obtenir des équipes efficaces et performantes. Dans tous les cas, il faut absolument accorder une attention toute particulière aux besoins de vos équipes en matière de formation, de feed-back et de proximité du management. Une approche parfaitement structurée et des formations sont tout simplement indispensables.



« On observe également un changement dans la manière dont les sociétés souhaitent intégrer les talents. »

Bert Pappijn est Business Manager et conseiller auprès de Partena Professional

Un processus RH plus efficace

L'ère du chatbot a-t-elle commencé?

Le marché reste frileux face à l'introduction des chatbots dans le secteur RH.

Bert Pappijn, Manager Business Process Outsourcing auprès de Partena Professional et Jonas Pollet, Innovation Manager auprès de Partena Professional sont formels: les entreprises elles-mêmes ignorent encore comment appliquer au mieux cette nouvelle technologie.



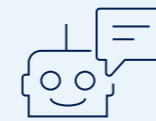
Les départements RH en particulier ne sont pas encore convaincus de la valeur ajoutée que ces chatbots pourraient apporter à leurs activités. Partena Professional a mis au point différentes solutions pour mettre ces chatbots au service de ses collaborateurs. Des applications qui prouvent que ces technologies sont tout à fait capables de transmettre des informations simples à un grand nombre d'utilisateurs. Résultat: plus

besoin de répondre 100 fois aux mêmes questions, le chatbot le fait pour nous.

Chatbot et infos corona

Si vous vous êtes rendu sur notre site, vous avez déjà eu l'occasion de croiser Alex, notre chatbot chargé de répondre aux questions des entreprises concernant la crise sanitaire et le coronavirus. Il traite de sujets très variés, des restrictions

imposées par les autorités aux mesures de soutien aux entreprises. Il se base sur les questions ciblées de ses utilisateurs afin de les rediriger vers les pages contenant l'information dont ils ont besoin. Il leur propose également un formulaire en ligne à compléter et à envoyer en quelques clics. Bert Pappijn explique: «Ce chatbot s'est révélé particulièrement utile. Un jour de très grande affluence sur notre site, Alex a



Les entreprises sont ouvertes aux chatbots

12%

des entreprises utilisent déjà une application spécifique dans le cadre de leur communication interne



30%

d'entre elles souhaitent recourir à un tel système

géré pas moins de 900 discussions! Sans oublier les 300 questions auxquelles il a répondu durant le week-end. De quoi faciliter la tâche de nos collaborateurs, qui n'ont dès lors pas eu à gérer une avalanche d'appels téléphoniques. Notre boîte mail corona a également rencontré un énorme succès avec un record de 320 e-mails reçus quotidiennement. Une étude de marché menée par Partena Professional révèle que plus une entreprise est grande, plus elle manifeste de l'intérêt envers l'usage interne de chatbots.»

En recourant à cette nouvelle technologie, Partena Professional cherche non seulement à booster ses performances, mais aussi à démontrer à ses clients que les chatbots ont un réel rôle à jouer dans leur entreprise. Nous espérons ainsi contribuer à la popularisation de ces solutions sur le marché et serons présents pour accompagner les enseignes souhaitant recourir aux chatbots à l'avenir. Jonas Pollet, Innovation Manager auprès de Partena Professional, commente:

«Si les entreprises ont conscience de la valeur ajoutée qu'apportent les chatbots à leurs processus de vente et à leurs activités marketing, elles ignorent encore bien souvent que cette technologie s'avère également utile dans le domaine des ressources humaines. Notre enquête menée auprès de différentes enseignes nous révèle que les départements RH se concentrent encore sur leurs processus traditionnels et non sur les opportunités que leur confèrent

ces technologies. Mais en présentant les résultats que nous avons atteints grâce aux chatbots, nous montrons aux managers RH tout le potentiel que ces solutions renferment pour leur entreprise.»

Allier technologie et humain

Naturellement, l'emploi d'un chatbot doit s'inscrire dans l'application d'une palette complète de services. Un chatbot n'a pas réponse à toutes les questions. Dès qu'il rencontre un problème, il transmettra sa question à un collaborateur. Jonas Pollet précise: «L'un de vos collaborateurs doit être prêt à prendre immédiatement le relais en vue d'apporter une réponse à l'utilisateur.»

Dans quelques années, ce type de chatbots fera partie intégrante des processus RH. Ils pourront prendre la forme d'applications aux multiples fonctionnalités, disponibles sur smartphone ou ordinateur.

Ce pourrait être par exemple un outil en libre-service destiné aux collaborateurs d'une entreprise, éventuellement associé à un système d'envoi d'e-mails permettant de contacter l'ensemble du personnel en un seul clic. Une entreprise souhaitant relancer ses activités à l'issue du confinement pourrait ainsi transmettre ses directives à l'ensemble de ses collaborateurs afin de garantir la sécurité de tous. Notre étude de marché révèle que 12 % des entreprises utilisent déjà une application spécifique dans le cadre de leur communication interne et que 30 % d'entre elles souhaitent recourir à un tel système. Parmi ces applications, on dénombre notamment les chatbots permettant de répondre aux questions des travailleurs.

Partena Professional s'attend donc à assister très bientôt à une popularisation massive des chatbots auprès des départements RH. ■

www.partena-professional.be > intelligence artificielle

«Ce chatbot s'est révélé particulièrement utile. Un jour de très grande affluence sur notre site, Alex a géré pas moins de 900 discussions!»

Bert Pappijn, Manager Business Process Outsourcing auprès de Partena Professional

Productivité à distance

Travailler (de chez soi) sans relations sociales ?

Travailler seul, de chez soi, avec des relations sociales réduites au strict minimum. Et si le travail confiné devenait notre nouvelle réalité ? Quels défis devrions-nous alors relever ? Notre manière de collaborer, de récompenser l'effort, de motiver les travailleurs, d'exploiter les talents... Tout est à réinventer. Un exercice qui nous demande de revenir à l'essentiel. Julie, Coach RH PME, nous explique sa méthode.



Collaboration : comment établir une relation professionnelle de confiance sans réel contact ?

Dans cette nouvelle réalité professionnelle, collaborer sera plus compliqué que jamais. Surtout lorsqu'on ne se connaît pas encore vraiment. En effet, 70 % de notre communication passe par le langage corporel. Une précieuse source d'informations dont nous prive l'absence de contacts « réels ».

Ce point pose nettement moins problème lorsque les collaborateurs concernés se connaissent déjà.

Les travailleurs dont la vision du monde professionnel n'a pas été totalement bouleversée par le confinement verront cette nouvelle réalité comme une opportunité de renforcer et d'améliorer si nécessaire leur relation de confiance.

- **Quel degré de confiance accordez-vous à vos collaborateurs ?**
- **Disposez-vous d'un réseau fiable sur lequel construire vos futurs partenariats ?**



Faut-il récompenser la présence ou la performance ?

Tous ceux qui ont eu l'opportunité de travailler depuis chez eux durant le confinement l'auront sans doute remarqué : on repère plus vite qui effectue correctement son travail et qui ne le fait pas.

Nos réunions virtuelles sont de courte durée, sont soumises à notre capacité d'attention réduite et à notre volonté de nous concentrer sur les points à l'ordre du jour. Résultat : la personnalité, agréable ou déplaisante, de certains se trouve reléguée à l'arrière-plan. Lorsque vous devez aller à l'essentiel, les prestations des

travailleurs pèsent plus que leur simple présence.

- **Qu'est-ce qui compte le plus, dans votre entreprise ? Le nombre mensuel d'heures de présence ou les performances ? Est-il encore pertinent de rémunérer chacun de vos collaborateurs selon le principe d'une présence de 38 heures/semaine quand on sait que tout le monde ne remplit pas ces 38 heures de la même manière ?**
- **Comment pourriez-vous récompenser vos collaborateurs les plus zélés ? Comment vos travailleurs aimeraient-ils être récompensés et motivés ?**



Mettre l'accent sur les performances ? Une manière de mieux exploiter vos talents

« Tout le monde est un génie, mais si vous jugez un poisson sur sa capacité à grimper aux arbres, il vivra toute sa vie en croyant qu'il est stupide. »

Le confinement a révélé quelques bémols chez certains de vos collaborateurs ? Vous atteindrez uniquement le rendement professionnel souhaité en confiant

le bon poste à la bonne personne. Ce rendement va dans les deux sens : dans le vôtre, mais aussi celui de votre travailleur, qui s'investira davantage avec le sourire auprès de votre entreprise.

- **Comment les membres de votre équipe peuvent-ils s'épanouir, apporter du sens à leur job et rester utiles à leur poste ?** >



La crise? Une occasion de faire le point

Durant le confinement, travailleurs et employeurs ont tous été entravés dans leur quotidien d'une manière ou d'une autre. Si dans un premier temps, ces entraves nous ont paru étranges, irritantes ou même décourageantes, les choses ont fini par changer. Qu'est-ce que j'aime faire? Qu'est-ce qui me donne envie de me lever le matin? Qu'est-ce qui me fait plaisir dans mon travail? Qu'est-ce que je peux encore apprendre? Qu'est-ce qui me fait oublier la notion du temps? En quoi aimerais-je (encore) m'améliorer? Comment envisager la suite? Comment effectivement aller de l'avant?

Des questions qu'il est impossible de se poser en pleine course contre la montre, mais qui s'invitent dans notre esprit dans un moment de calme, de silence ou d'ennui. Par exemple, à la suite d'une épreuve personnelle, comme un burn-out. Le confinement nous a tous poussés à faire le point simultanément. Nous avons tous traversé une nouvelle étape de notre développement personnel et en savons désormais plus sur nous-mêmes.

- **Quelles conclusions tirez-vous de cette période d'introspection? Quels enseignements a apportés ce moment de réflexion à vos travailleurs? Et comment les concilier?**



Le nouveau monde du travail

Le coronavirus nous a propulsés dans un nouveau monde du travail. Tous les secteurs doivent faire face à de nouveaux défis et à de nombreuses

questions encore sans réponse. Mais une chose est sûre: **ce nouveau monde doit être meilleur que le précédent.**

Plus d'infos? Contactez-moi via julie@partena.be et suivez-moi tous les mercredis sur www.partena-professional.be > blog Julie

Informations & inspiration

L'actualité socio-juridique ne cesse d'évoluer et de se complexifier. Vous vous demandez dès lors comment rester au courant des dernières tendances et nouveautés juridiques? Partena Professional vous propose une multitude de solutions pour ne rater aucune information.



Newsletter

Dernières tendances RH, nouveautés juridiques, prises de parole de nos experts, événements, formations, etc. Restez informé grâce à notre newsletter.

www.partena-professional.be > newsletters



Informations sectorielles

Cet outil vous permet de consulter les dernières informations relatives à votre secteur, classées par commission paritaire. Vous pouvez également vous inscrire aux commissions paritaires de votre choix pour recevoir les mises à jour par e-mail.

www.partena-professional.be > informations sectorielles



Infoflashes

Une nouveauté socio-juridique? Nos experts la décryptent pour vous et vous l'envoient par e-mail. Inscrivez-vous à notre liste de distribution ou consultez-les sur notre site internet.

www.partena-professional.be > infoflashes



Webinars

Vous n'avez pas le temps de vous déplacer pour assister à des formations? Pas de souci. Partena Professional a développé une offre de webinar. Vous suivez la session en ligne, depuis vos bureaux. Pour ne rater aucun webinar, inscrivez-vous à notre newsletter.

www.partena-professional.be > webinars



Chatbot

Souhaitez-vous vous donner le temps de vous concentrer sur vos missions stratégiques essentielles? Avez-vous déjà pensé à un chatbot pour votre entreprise? Partena Professional s'occupe de tout: implémentation du chatbot, personnalisation des réponses en fonction des spécificités de votre entreprise, optimisation... restez informé et suivez notre dossier.

www.partena-professional.be > artificial intelligence



Blog

Notre blog de Julie, coach RH pour PME, vous propose des conseils pratiques pour l'optimisation de la gestion du personnel au sein de votre entreprise ainsi que des astuces pratiques pour être un employeur attractif, informé et co-créatif.

www.partena-professional.be > blog



ProSalary

Votre gestion salariale et RH: des essentiels aux plus complets

Imaginez: un logiciel modulaire qui simplifie, clarifie et automatise votre gestion salariale et RH.

Mieux encore: un outil convivial et simple d'utilisation qui s'ajuste à votre situation et évolue avec vos besoins.

Plus d'infos ? Contactez-nous via www.partena-professional.be > ProSalary