

Communiqué de presse

Paris, le 3 juin 2020

HR consultancy partners livre ses conseils

Management post Covid-19 : Les bonnes idées pour adapter l'entreprise à la « nouvelle normalité »

- La crise du Covid-19 a profondément bouleversé l'organisation des entreprises,
- Les RH doivent cultiver les aspects positifs de la crise et corriger les impacts négatifs,
- HR consultancy partners publie le livre blanc « réussir la (sortie de) crise » pour aider les entreprises à adapter leurs ressources humaines à l'après-crise.

La crise du Covid-19 a mis à rude épreuve les entreprises. En à peine une semaine, dès l'annonce du confinement, leur organisation traditionnelle a volé en éclat. La mise en œuvre du télétravail, du chômage partiel, l'arrêt soudain des lignes de production et des chantiers ou encore la mise en place des mesures de distanciation physique et des nouvelles règles de circulation dans l'entreprise ont dessiné un nouveau mode d'organisation, subi dans la grande majorité des cas. Si les conséquences économiques de la crise restent encore à évaluer, les entreprises doivent adapter leur organisation à la « nouvelle normalité », alors que le déconfinement s'annonce très progressif. Face à la soudaineté et l'ampleur de la crise, les directions des ressources humaines ont souvent dû parer au plus pressé pour maintenir l'activité, mais se retrouvent démunies pour gérer la sortie de crise. Pour les aider à définir une nouvelle organisation adaptée à ce nouveau contexte, HR consultancy partners, le cabinet de conseil en ressources humaines du groupe Randstad publie le livre blanc « Réussir la (sortie de) crise ». L'ouvrage passe en revue toutes les étapes à respecter pour adapter son organisation et cultiver une nouvelle approche de l'engagement. Dans ce nouveau schéma, le manager de proximité sera la pièce maîtresse du dispositif. A condition de savoir prendre soin de ses collaborateurs... et de lui-même.



Arnaud Cartier

« La déferlante qui a frappé de plein fouet nos vies et notre économie a emporté avec elle quelques certitudes sur l'organisation des entreprises et le management du collectif. Alors que le déconfinement s'engage progressivement, les ressources humaines voient leurs standards totalement bouleversés. En deux mois d'une crise inédite, le télétravail est devenu la norme pour une part importante des salariés, l'espace de l'entreprise s'est transformé sous l'influence de la distanciation physique, l'activité partielle est devenue une réalité pour plus d'un employé sur deux. Mais de cette nouvelle organisation, des innovations sociales spontanées ont vu le jour. L'entreprise résiliente, dans cette « nouvelle normalité », sera celle qui saura donner plus d'autonomie à chacun et valoriser l'intelligence collective pour définir les nouveaux standards du travail », estime Arnaud Cartier, directeur général de HR consultancy partners.

5 conseils RH pour l'entreprise déconfinée

1 - Préférer la confiance au contrôle

Le travail à distance - et singulièrement le télétravail – a-t-il eu la peau du « petit chef » ? Cela semble devoir aller de soi et pourtant, le management directif traditionnel reste la référence dans l'entreprise. La gestion – contrainte – des équipes à distance génère un choc culturel majeur pour de nombreux managers, tant ils perdent leurs repères liés au contrôle. La hiérarchie pyramidale s'accommode mal de la distance et de l'usage des technologies de communication en tant que normes d'interaction professionnelles. Les managers doivent impérativement prendre conscience que le télétravail doit reposer sur la confiance réciproque entre le salarié et le manager. La crise a imposé ce virage culturel qui doit encore se construire, pour faire de l'autonomie la norme. Si le rôle du manager change, il reste crucial pour favoriser l'émergence de ces modes de travail plus transverses et plus collaboratifs. Il doit plus s'investir dans la relation avec ses collaborateurs pour compenser les échanges virtuels. Il doit valoriser le travail de chacun par des félicitations et des encouragements explicites. Ultimement, il doit être perçu par son équipe comme un soutien, un guide, plutôt qu'un chef qui donne des directives strictes.

2 - Réinventer le sentiment d'appartenance pour les salariés en activité partielle

La violence économique de la crise du Covid-19 a été largement documentée. Mais une dimension a été oubliée : sa violence symbolique. Le dispositif d'activité partielle a été unanimement salué en ceci qu'il permet de protéger l'emploi. C'est vrai. Mais dans le même temps les entreprises, qui n'avaient d'autre choix, ont envoyé le signal à leurs effectifs placés en chômage partiel que leur métier n'était pas indispensable au bon fonctionnement du collectif. Comment ressusciter le sentiment d'appartenance auprès de ces salariés ? Plutôt que de le recréer, il faut l'avoir maintenu. Les entreprises les plus résilientes sont celles qui auront su maintenir le dialogue et la prise en considération de leurs salariés en activité partielle dès le début de la crise, pour qu'ils soient pleinement mobilisés lors de la reprise. Ce sont également la sincérité, la transparence et l'engagement du top management qui feront la différence. En temps de crise, il doit privilégier le contact direct avec ces équipes en leur rappelant régulièrement leur appartenance à l'entreprise et la nécessité de ces mesures pour l'aider à affronter le gros temps. Un mantra de la période pourrait être : « Si vous êtes là pour eux, ils seront là pour vous ».

3 - Cultiver l'agilité spontanée générée par la crise

Force est de constater que, à de multiples occasions durant la période du confinement, de nombreuses solutions, sur le terrain ou à distance, ont été mises en œuvre de manière pragmatique. Les organisations ont dû s'adapter, trouver des raccourcis, imaginer des solutions pour faire face. D'une certaine façon, l'entreprise s'est "libérée" de nombreuses contraintes. Cette confiance qui a été faite au terrain doit être valorisée et cultivée. Pour pérenniser le contrat de confiance, le retour à une situation (presque) normale ne doit

signifier pour les équipes ni un surcroît de contrôle, ni une diminution du pouvoir d’agir et de l’autonomie acquise dans la période la plus difficile.

4 - Réévaluer la charge de travail dans la « nouvelle normalité »

La crise sanitaire a un impact direct sur la charge de travail des effectifs. Quantitativement, celle-ci peut se trouver rapidement accrue du fait du redémarrage de l’activité et de la volonté de rattraper le retard accumulé ou, au contraire, connaître un creux important. Qualitativement, les contraintes sanitaires, la distanciation physique, l’absence d’une partie des équipes retenues à leur domicile ou l’état psychologique des salariés vont nécessairement impacter les procédures habituelles. La tentation est grande de vouloir combler les pertes sur le chiffre d’affaires en demandant un effort supplémentaire aux équipes. Mais les managers devront réévaluer la charge de travail exigible de la part de leurs collaborateurs en fonction des contraintes organisationnelles et du vécu personnel des salariés qui n’ont pas tous traversé la crise de la même manière.

5 - Ne pas confondre télétravail et bien-être au travail

Ah le télétravail, quel bonheur ! S’il est considéré comme LE levier de l’équilibre vie professionnelle/vie personnelle, le télétravail, imposé par la crise, doit faire l’objet d’une vigilance accrue. Les outils numériques rivalisent de facilité d’accès à l’information et de rapidité dans la communication entre collègues. Mais ils créent l’illusion de la réactivité permanente, quitte à transformer les normes de disponibilité au travail. Le risque pour le salarié, sollicité par de multiples canaux, est l’overdose informationnelle. Si les membres d’une équipe ne sont pas liés par une proximité physique, ils vont mettre en place des outils de gestion et de communication efficaces qui leur permettront d’échanger des informations en permanence. Cette efficacité est cependant elle-même porteuse d’effets pervers et notamment, de surcharge d’informations et d’un envahissement de la sphère professionnelle dans la vie privée. D’autant que tous les salariés ne sont pas logés à la même enseigne et ne disposent pas forcément d’un environnement propice au travail à la maison. Il est donc nécessaire que les équipes établissent des règles d’usage des canaux de communication et que le manager veille à les faire respecter. De même, si la situation se prolonge, ce sont les RH qui devront formaliser les règles propres au télétravail généralisé.

Manager à l’ère du Covid-19: 5 erreurs à éviter

- Faire comme si rien n’était arrivé,
- Décider des mesures à prendre sans associer les personnes concernées,
- Nier l’anxiété ou la souffrance : par exemple “positiver” systématiquement une crise qui “serait une opportunité pour...”,
- Communiquer de manière trop combative (rhétorique guerrière), ce qui peut être interprété comme une demande de sacrifice,
- Stigmatiser les comportements de protection de salariés, même s’ils peuvent paraître excessifs.

Post-scriptum – Prendre soin des autres... mais aussi de soi

Dans cette crise, une figure émerge : celle du manager de proximité. Au contact direct des équipes, sur le terrain ou à distance, il est le maillon le plus pertinent de cette « nouvelle normalité ». Oui mais voilà, en étant en première ligne, son rôle s’est considérablement étoffé et avec lui, la charge mentale. C’est à lui que l’on demande de prendre en compte les inquiétudes, de gérer les changements opérationnels, de faire respecter les nouvelles règles, de ne pas oublier de valoriser, de rassurer et de faire confiance tout en ayant un responsable hiérarchique au-dessus de soi qui attend des résultats. Pour beaucoup, cette période s’est révélée épuisante. Car ce manager aussi a dû gérer son organisation familiale, ses contraintes personnelles et ses propres angoisses liées à la crise sanitaire. Les ressources humaines doivent lui porter une attention toute particulière, à travers des mesures de soutien, d’accompagnement, d’écoute, mais aussi et surtout de déconnexion pour lui permettre de se recentrer. Tout cela pour qu’il puisse continuer à accompagner, à son tour, ses équipes.

A noter :

Le livre blanc « **réussir la (sortie de) crise** » est disponible sur simple demande auprès du service presse du groupe Randstad ou peut être téléchargé sur le site de HR consultancy partners : <https://www.hrconsultancypartners.fr/publications/?open=1&id-ressource=2717>

A propos de HR consultancy partners

HR consultancy partners est le cabinet de conseil en Ressources Humaines du groupe Randstad France. Son offre intégrée s’articule autour de quatre domaines d’expertise : Développement du capital humain (assessments, coaching, formation managériale), Process RH (sourcing, gestion administrative, déclaration des accidents du travail), Transformation (conduite du changement, reclassement) et Vie au Travail (Qualité de Vie au Travail, santé & sécurité). Les équipes du cabinet proposent une offre globale qui garantit la cohérence et la sécurisation des projets RH dans leur conception comme dans leur déploiement opérationnel avec comme fil rouge « L’employabilité durable ». En savoir plus : www.hrconsultancypartners.fr

A propos du groupe Randstad France

Le groupe Randstad France fait partie du groupe Randstad, numéro 1 mondial sur le marché des ressources humaines, fondé aux Pays-Bas en 1960. En France, il se place parmi les leaders en matière de services en ressources humaines avec en 2019 un chiffre d’affaires de 3,7 milliards d’euros. En 2019, le groupe (15 000 collaborateurs, dont 4 000 au titre d’AUSY et 7 600 CDI-Intérimaires) aura délégué en moyenne 75 000 salariés intérimaires chaque semaine et recruté 30 000 professionnels en CDI/CDD, en s’appuyant sur son réseau national et local de 900 agences et bureaux.

Cinq des filiales du groupe Randstad France (Randstad, Randstad Inhouse, Expectra, Appel Médical et JBM) sont certifiées Top Employer.

Retrouvez-nous sur :



grouperandstad.fr

[@GroupRandstadFR](https://twitter.com/GroupRandstadFR)



resources.grouperandstad.fr

[@resources_FR](https://twitter.com/resources_FR)

Contacts presse

Groupe Randstad France

Direction de la Communication

Tél. 01 41 62 22 10

Clément Moulet : 06 99 64 67 77

Delphine Elatri : 06 69 03 14 87

Agence Wellcom

Tél. 01 46 34 60 60

Sonia El Ouardi : sonia.elouardi@wellcom.fr

Donna Clément : donna.clement@wellcom.fr

Rachel Housinou : rachel.housinou@wellcom.fr