

6

Tendances dont s'inspirent les responsables RH dans le nouveau monde post-COVID-19



Introduction

La pandémie de 2020 a radicalement changé le monde du travail tel que nous le connaissions. Le lieu de travail avait déjà subi des transformations ces dernières années, mais la crise récente a précipité le mouvement. Les dirigeants d'entreprises, et tout particulièrement au niveau des Ressources Humaines, ne peuvent plus faire semblant de penser que l'avenir du travail n'est pas déjà là.

En réalité, c'est *maintenant* que les choses changent.

De nombreuses entreprises ont toutefois du mal à ne pas se laisser distancer. L'essor soudain et rapide du télétravail, l'évolution des postes, le désir de concilier vie personnelle et professionnelle ainsi que l'extrême attention portée à la santé et à la sécurité au travail sont autant de facteurs ayant contraint les entreprises à repenser entièrement leur fonctionnement. Quelles sont les priorités ? Comment les équipes peuvent-elles en faire plus avec moins de moyens ? Comment les responsables RH peuvent-ils concilier productivité et bien-être des collaborateurs ? En bref : comment les entreprises peuvent-elles reprendre le cours de leurs activités normales dans un monde qui ne l'est plus ?

La formule si prisée du « Business as usual » est aujourd'hui obsolète. La pandémie force les entreprises à réévaluer leurs modèles opérationnels historiques et une vérité unique émerge : les entreprises qui font passer l'humain en priorité pourront poursuivre leur croissance tandis que les autres finiront par dépérir.

Alors que les responsables RH orientent les processus organisationnels vers un modèle véritablement axé sur l'humain, trois grands thèmes se dessinent : le besoin d'empathie, de résilience et d'autonomie. Ces thématiques regroupent 6 tendances dont les responsables RH s'inspirent en cette période de changements. Ce rapport s'intéresse à ces constatations.

Tendance n°1 : Donner la priorité à la santé, au bien-être et à la sécurité psychologique dans une culture qui fait passer l'humain avant tout.

« 80 % des personnes interrogées cette année pour l'enquête de Global Human Capital Trends indiquent que le bien-être est une priorité importante, voire très importante pour la réussite de leur entreprise, faisant de ce sujet la tendance principale de cette année. »¹

L'empathie est sans doute le principal indicateur de la santé prévisionnelle d'une entreprise après une pandémie. Assurer le bien-être des collaborateurs est aujourd'hui essentiel et ce sont les RH qui ont la lourde tâche de garantir leur sécurité. Mais comment une entreprise peut-elle intégrer le bien-être individuel, notion somme toute personnelle, dans des politiques applicables à l'ensemble de l'entreprise ?

Selon les analystes de Deloitte, c'est possible en modifiant la façon dont les entreprises perçoivent les collaborateurs et leurs attentes. « Nous pensons que la solution consiste à se concentrer sur l'individu dans le cadre de son poste, et non pas simplement sur l'individu au travail. » Pour créer un sentiment d'appartenance qui sera moteur d'une amélioration des performances, les entreprises doivent intégrer directement le bien-être au sein même du travail, au lieu de développer ce concept en parallèle. »²

Il est essentiel d'aider les collaborateurs à éviter le stress inutile. Certains sujets courants chez les collaborateurs tels que la garde des enfants, les vidéo-conférences et les cafouillages techniques, l'équilibre travail-vie privée ont un fort impact sur l'épanouissement des collaborateurs, et ainsi sur leur productivité. Fait important : les télétravailleurs ont besoin de sentir appréciés et reconnus pour leur travail, alors même qu'ils doivent jongler entre obligations personnelles et professionnelles.



« Malheureusement, de nombreux collaborateurs qui travaillent à distance se sentent oubliés... »

- Olivia Curtis
spécialiste des questions de bien-être pour
G&A Partners

1 <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2020/designing-work-employee-well-being.html>

2 <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2020/designing-work-employee-well-being.html>

« Malheureusement, de nombreux collaborateurs qui travaillent à distance se sentent oubliés, voire pire, ont l'impression que leur travail et leur implication ne sont plus reconnus à cause de leur présence partielle au bureau », explique Olivia Curtis, spécialiste des questions de bien-être pour G&A Partners, société spécialisée dans les ressources humaines.³ Ce stress supplémentaire peut mener certains collaborateurs au burn-out ou les rendre moins efficaces. Les responsables RH et les responsables d'équipe doivent communiquer régulièrement et le plus tôt possible avec les collaborateurs susceptibles de se trouver dans de telles situations.

Les dirigeants doivent par ailleurs communiquer clairement leurs priorités et encourager leurs collaborateurs à prendre soin d'eux.

« Pour favoriser une adaptation plus efficace, les dirigeants doivent définir des priorités. La priorité n°1 est bien entendu de faire en sorte que les collaborateurs se concentrent sur le plus important : la santé et la sécurité. »⁴

³ <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-news/pages/shrm-research-covid-19-takes-a-toll-on-employees-mental-well-being.aspx>

⁴ <https://hbr.org/2020/04/to-build-an-agile-team-commit-to-organizational-stability>

Tendance n°2 : L'inclusion et le sentiment d'appartenance sont les facteurs essentiels d'une culture de la performance interconnectée

« 79 % des entreprises déclarent que développer un sentiment d'appartenance au sein de leurs effectifs est important ou très important pour leur réussite au cours des 12 à 18 mois à venir, mais elles ne sont que 13 % à déclarer être tout à fait prêtes à s'y atteler. »⁵

De grandes entreprises reconnaissent un lien entre sentiment d'appartenance des collaborateurs et performances de l'entreprise. Avec l'aide des RH, ces entreprises s'efforcent de développer le lien personnel et affectif entre les membres des équipes et entre les équipes.⁶ Ce lien est tout particulièrement important pour les équipes travaillant dans des lieux éloignés ou à distance. Pour travailler ensemble efficacement, les collaborateurs doivent se faire confiance, surtout quand il est compliqué de se retrouver pour faire un point rapide. Mettre en place et entretenir un environnement dans lequel les collaborateurs se sentent appréciés à leur juste valeur est un élément clé pour développer une culture de la performance.

Les entreprises doivent toutefois veiller à ce que les initiatives axées sur la diversité, l'équité et l'inclusion (DE&I) permettent de régler des problèmes reconnus et urgents. « Ce n'est pas le moment de se lancer dans des actions ludiques ou de confort ni même dans des transformations systémiques », conseillent Elaine Pulakos et Rob Kaiser, experts en agilité et en leadership. « Ces aspects peuvent attendre, surtout si l'entreprise est en mode survie, il vous faut d'abord réévaluer vos priorités. »⁷ Les entreprises ont plus intérêt à renforcer le lien entre les collaborateurs et leur travail, les individus et les équipes, et veiller à ce que tout le monde contribue à défendre les valeurs de l'entreprise et à atteindre ses objectifs.



« Les chefs d'entreprise dirigent leurs collaborateurs pendant une période dont ils se souviendront toute leur vie... »

- Nick Petschek
directeur chez Kotter

⁵ <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2020/creating-a-culture-of-belonging.html>

⁶ <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2020/creating-a-culture-of-belonging.html>

⁷ <https://hbr.org/2020/04/to-build-an-agile-team-commit-to-organizational-stability>

Développer un sentiment d'appartenance aura des effets à long terme pour l'entreprise et aura des effets positifs aussi bien sur le turn-over que sur l'impact client. Les entreprises les mieux avisées établissent au plus tôt une relation de confiance avec leurs collaborateurs. « Les chefs d'entreprise dirigent leurs collaborateurs pendant une période dont ils se souviendront toute leur vie », souligne Nick Petschek, directeur chez Kotter, cabinet spécialisé dans la gestion du changement. « Quand ils repenseront à cette période, se diront-ils qu'ils ont permis de renouveler la confiance au sein de l'entreprise ou jugeront-ils qu'ils n'ont fait qu'empirer les choses ? »⁸



⁸ <https://hrxecutive.com/hres-number-of-the-day-empathy-gaps/>

Tendance n°3 : Repenser le renouvellement des compétences — investir dans des compétences clés plutôt que dans des postes clés

« 74 % des entreprises déclarent que renouveler les compétences de leurs collaborateurs sera important, voire très important pour leur réussite au cours des 12 à 18 mois à venir, mais seules 10 % indiquent être tout à fait prêtes à s’y atteler. »⁹

Maintenir un bon niveau de compétences chez ses collaborateurs en les formant a toujours été un enjeu incontournable, mais il se peut que cela ne suffise plus à l’avenir. Très peu d’entreprises sont capables de prévoir le marché des mois ou années à venir. Quoi qu’il en soit, renouveler les compétences des collaborateurs pour leur permettre d’assumer de nouvelles responsabilités est une éternelle course-poursuite. Pour mieux se préparer à l’imprévisible, les entreprises devraient privilégier les compétences à l’échelle de l’entreprise toute entière plutôt que sur certains postes.

Les RH peuvent faciliter cette transition en encourageant les collaborateurs à réfléchir en dehors du périmètre de leur fonction et des plans de carrière traditionnels. Un nouveau modèle de travail peut aider les collaborateurs à passer d’un projet à l’autre en fonction de leurs compétences plutôt que selon leur titre ou l’organigramme.



« Encouragez vos collaborateurs à développer des compétences clés qui pourront leur ouvrir de nombreuses opportunités de carrière, au lieu de simplement les préparer à prendre un autre poste précis. Proposez plus de formations de perfectionnement aux collaborateurs qui occupent des postes clés mais manquent de compétences clés. »¹⁰

Toute compétence utile devrait être considérée importante par les entreprises, quelle que soit l’évolution professionnelle d’un collaborateur. Il peut s’agir de compétences numériques, cognitives, sociales et émotionnelles, ou encore relatives à l’adaptabilité et la résilience.¹¹

⁹ <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2020/reskilling-the-workforce-to-be-resilient.html>

¹⁰ <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/9-future-of-work-trends-post-covid-19/>

¹¹ <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/to-emerge-stronger-from-the-covid-19-crisis-companies-should-start-reskilling-their-workforces-now>

Tendance n°4 : Passer de l'efficacité à la résilience

« Un article de HBR sur les équipes agiles et la stabilité révèle que les entreprises qui intègrent la résilience et l'agilité à leurs processus de fonctionnement et de prise de décision améliorent leur performance financière (augmentation de 150 % du retour sur investissement et de 500 % du rendement des capitaux propres). »¹²

Avant la COVID-19, les entreprises optimisaient leurs processus pour gagner en efficacité. Elles devaient ajuster ces processus aux conditions spécifiques du marché. Ces optimisations leur ont certes permis de gagner des marchés plus rapidement, mais elles ont aussi créé des dépendances rigides. Cela ne peut fonctionner que si le marché reste constant. Tout changement engendre une perte d'efficacité. Pour rester compétitives malgré l'évolution rapide des marchés et des circonstances, les entreprises devraient optimiser leurs processus et ainsi viser la résilience plutôt que l'efficacité.

Les entreprises résilientes sont plus à même de réagir et de changer de cap en cas de perturbation du marché. Former les collaborateurs aux « soft skills » (savoir-être) comme la communication, le travail d'équipe et l'empathie, peut donner aux entreprises les moyens de réagir plus vite en cas de changement soudain.

« Pour que l'entreprise soit plus réactive, conseille Gartner, les postes et structures doivent être définis en fonction des résultats à atteindre pour gagner en agilité et en flexibilité, et formaliser la manière dont les processus peuvent s'adapter. Il faut aussi confier aux collaborateurs des rôles variés, flexibles et leur demander de l'adaptabilité, ce qui leur permettra de développer des connaissances et formations interfonctionnelles. »¹³



¹² <https://hbr.org/2020/04/to-build-an-agile-team-commit-to-organizational-stability>

¹³ <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/9-future-of-work-trends-post-covid-19/>

Pour maximiser la résilience, les dirigeants peuvent favoriser les initiatives pertinentes axées sur la diversité, l'équité et l'inclusion (DE&I). « La diversité des idées peut largement profiter au développement de solutions. Formez une équipe de gestion de crise avec des profils cognitifs très différents, qui auront davantage d'idées de solutions potentielles », suggère la Harvard Business Review.¹⁴ Les dirigeants doivent cependant éviter la tentation d'opter pour une solution universelle. Pour affronter une crise de plein fouet, mieux vaut privilégier une approche globale. « Évitez d'aborder la crise de manière unidimensionnelle, comme si ce n'était qu'un problème logistique ou financier par exemple, et composez votre équipe de crise en fonction. »¹⁵

Lily Zheng, journaliste pour la Harvard Business Review, partage le même point de vue. « Nous traversons actuellement deux crises : une crise économique et une crise humaine. Les entreprises qui ne tiennent compte que d'un seul de ces éléments risquent d'exacerber l'autre. »¹⁶



14 <https://hbr.org/2020/02/lead-your-business-through-the-coronavirus-crisis>

15 <https://hbr.org/2020/02/lead-your-business-through-the-coronavirus-crisis>

16 <https://hbr.org/2020/05/adapt-your-di-efforts-to-the-reality-of-the-crisis>

Tendance n°5 : Des environnements de travail flexibles et hétérogènes qui reposent sur une autorité décentralisée

« 46 % des collaborateurs affirment que l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle est essentiel à leur épanouissement, et 87 % des professionnels des ressources humaines et des dirigeants d'entreprise déclarent qu'une plus grande souplesse des horaires de travail a amélioré la satisfaction de leurs collaborateurs. »¹⁷

« Selon une étude menée par Gartner Inc. auprès de 317 DAF et responsables financiers le 30 mars 2020, 74 % d'entre eux vont, après la crise de la COVID-19, faire passer au moins 5 % de leurs collaborateurs en télétravail de manière permanente alors qu'ils étaient auparavant présents sur site. »¹⁸

Le télétravail a le vent en poupe depuis des années, mais la pandémie de 2020 en a souligné la nécessité en temps de crise. Les équipes se sont adaptées aux longues vidéoconférences, aux horaires de travail plus souples et à l'évolution des priorités, mais un nouveau défi se présente : comment donner de l'autonomie à des équipes et des collaborateurs dispersés géographiquement, tout en protégeant les résultats financiers et l'intégrité de l'entreprise.

La crise de la COVID-19 a montré qu'il était nécessaire de faire évoluer la structure du pouvoir dans beaucoup d'entreprises. Elles sont encore très nombreuses à opérer selon un modèle de hiérarchie verticale, alors que les entreprises décentralisées ont besoin d'un autre modèle. En cas de changement soudain, il faut en effet pouvoir prendre des décisions rapidement. Or, de nombreuses équipes ne disposent pas de l'autorité nécessaire pour le faire.

Dans l'ère post-COVID-19, les entreprises qui se tournent vers une autorité décentralisée et intègrent la flexibilité dans leurs processus décisionnels s'en sortiront mieux. Josh Bersin note que de nombreuses équipes RH



¹⁷ <https://thehill.com/opinion/technology/490521-the-brave-new-world-of-remote-work>

¹⁸ <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2020-04-03-gartner-cfo-surey-reveals-74-percent-of-organizations-to-shift-some-employees-to-remote-work-permanently2>

ne sont pas conçues pour être agiles. Elles sont plutôt conçues comme des fonctions de prestation de services. La pandémie a toutefois fait éclater une vérité au grand jour : les équipes RH font beaucoup plus que fournir des services. Elles facilitent les changements, développent et font évoluer la culture d'entreprise et mettent en place l'environnement de travail, que ce soit sur site ou à distance. Pour que les équipes RH puissent vraiment accompagner l'entreprise vers l'avenir, elles doivent gagner en flexibilité et en autonomie.

Ce besoin d'une autorité décentralisée concerne toute l'entreprise. Les équipes doivent se coordonner et réagir rapidement en cas de conditions changeantes. Selon les analystes de McKinsey : « Les dirigeants devraient favoriser la collaboration et la transparence entre toutes les équipes. Pour y parvenir, ils peuvent notamment décentraliser l'autorité et partager les informations : en d'autres termes, ils doivent montrer aux équipes comment fonctionner. Dans les situations de crise, les dirigeants ont souvent pour premier réflexe de renforcer l'autorité de prise de décision et de contrôler les informations, qui sont divulguées exclusivement aux personnes concernées. Or, une attitude contraire encouragera les équipes à vous imiter. »¹⁹



¹⁹ <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/leadership-in-a-crisis-responding-to-the-coronavirus-outbreak-and-future-challenges>

Tendance n°6 : Adopter l'intelligence artificielle (IA) et les données prévisionnelles pour transformer les équipes en « super équipes ».

« 59 % des entreprises déclarent que redéfinir les postes pour y intégrer l'intelligence artificielle est important, voire très important pour leur réussite au cours des 12 à 18 mois à venir, mais seules 7 % d'entre elles indiquent être tout à fait prêtes à s'y atteler. »²⁰

Les entreprises veulent humaniser le travail, et beaucoup cherchent à réduire les tâches sans intérêt ou répétitives. L'adoption de l'IA aide les équipes à se concentrer sur les tâches les plus efficaces ou les plus sensibles et peut favoriser la transformation de l'entreprise. On obtient alors ce que Deloitte appelle des « super-équipes » qui permettent à l'entreprise de se transformer et d'apporter une nouvelle valeur, tandis que les collaborateurs peuvent se concentrer sur leur évolution de carrière dans un marché du travail qui évolue très rapidement.²¹

En complément de l'IA, les équipes doivent mieux utiliser les données pour formuler des prévisions et produire des informations sur les tendances du marché du travail et du marché. C'est tout particulièrement utile pour les entreprises qui ont mis en place un modèle reposant sur une autorité décentralisée. Les équipes peuvent analyser les données et agir rapidement au lieu d'attendre les ordres d'une équipe centralisée qui aura pris les décisions à leur place.

L'intégration des données dans le processus décisionnel peut également transformer la manière dont les dirigeants gèrent leur entreprise. Selon les analystes de Deloitte : « Les entreprises doivent commencer à poser de toutes nouvelles questions qui peuvent faciliter la prise de décisions importantes concernant les risques et opportunités pour le capital humain, même si des incertitudes persistent quant à l'avenir du travail, de la main d'œuvre et du lieu de travail. »²²



20 <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2020/human-ai-collaboration.html>

21 <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2020/human-ai-collaboration.html>

22 <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2020/technology-and-the-social-enterprise.html>

Conclusion

Les tendances révélées par la crise de la COVID-19 ne sont pas totalement nouvelles. Certaines, comme le télétravail et les initiatives relatives à la diversité, prennent de l'ampleur régulièrement depuis des années et sont devenues plus pressantes dans ce nouveau contexte économique. D'autres, comme la volonté de se concentrer sur la résilience plutôt que l'efficacité, sont non seulement nouvelles et peuvent même sembler paradoxales. La pandémie de 2020 a transformé le monde du travail et certains peuvent avoir du mal à s'adapter.

Malgré tous ces changements, les dirigeants peuvent toutefois avoir la certitude que placer l'humain avant tout et d'humaniser le lieu de travail continuera de s'avérer payant. Se concentrer sur les collaborateurs et leurs besoins stimule une culture favorable à des gains de productivité sur le long terme et peut même améliorer la perception du marché.

« Cette pandémie nous a montré à quel point il est essentiel de reconnaître notre humanité, de se montrer compréhensif et attentif, et cela vaut également pour les entreprises », rappelle Kathie Patterson, directrice des ressources humaines chez Ally Financial. « Assurez-vous que le facteur humain est une priorité pour les ressources humaines. Quand on dispose d'une bonne culture, tout se met en place naturellement, et la période actuelle est en cela idéale. »²³

Découvrez comment Oracle Cloud peut vous aider.

²³ <https://www.forbes.com/sites/alankohll/2020/04/06/how-one-company-is-taking-care-of-employees-during-covid-19/#316174a0488d>

Contactez-nous

Appelez le **+1.800.ORACLE1** ou consultez **oracle.com**.

En dehors de l'Amérique du Nord, retrouvez votre bureau le plus proche sur : **oracle.com/contact**.

 blogs.oracle.com

 facebook.com/oracle

 twitter.com/oracle

Copyright © 2020, Oracle et/ou ses filiales. Tous droits réservés.

Oracle et Java sont des marques déposées d'Oracle et/ou de ses filiales. Les autres noms peuvent être des marques déposées des propriétaires respectifs.

 | Oracle is committed to developing practices and products that help protect the environment

