



axis
alternatives

La gestion du staff en période de confinement



La gestion du staff en période de confinement

La crise sanitaire que nous traversons actuellement est inédite et les répercussions économiques et sociales sans commune mesure. Les entreprises ont su rapidement trouver des solutions techniques et opérationnelles pour permettre une certaine continuité d'activité tout en préservant la santé et la sécurité de leurs salariés. Nous allons devoir apprendre à vivre avec ce virus et le déconfinement ne sera pas un retour à la vie d'avant. Ainsi, les changements opérés ces dernières semaines par les entreprises, comme le développement sans précédent du télétravail, devront être pérennisés. Ces nouveaux modes de travail ont leurs limites et mettent en exergue un certain nombre de risques sociaux: risque d'isolement, perte de repères, empiètement sur la vie privée, etc. **La bonne gestion du personnel par les entreprises en période de confinement et de déconfinement sera déterminant pour garantir un épanouissement individuel et collectif des salariés.** Cette doctrine est d'autant plus valable pour les métiers du conseil, où le management à distance, déjà effectif en temps normal, prend un nouveau sens. De même, la relation tripartite – l'employeur, le consultant, le client – a un impact dans la relation de travail et les conditions d'exécution des tâches de chacun. **Chaque entreprise doit prendre en considération, dans l'application des règles de sécurité, des contraintes liées à son secteur d'activité et à la relation commerciale dans ce cas.**

Renforcer le suivi individuel

Le développement contraint du télétravail de ces dernières semaines a mis en avant des inégalités nouvelles. Nous ne sommes pas égaux face à nos capacités à télétravailler dans de bonnes conditions. L'équilibre entre les obligations personnelles et les obligations professionnelles est différent selon les individus. De plus, certains ont besoin plus que d'autres d'interactions personnelles comme facteur de motivation. De même, certaines missions demandent une interaction forte rendue difficile par le confinement (donc plus dures à mener que d'autres pendant cette période)



L'employeur est garant de la santé et de la sécurité de ses salariés (conditions de travail, sensibilisation aux RPS, etc.). Il est donc important pour ce dernier d'identifier les facteurs de

risques selon les postes occupés, de renforcer le suivi de ses collaborateurs en conséquence, et de s'assurer qu'ils sont à même de mener à bien leur mission dans des conditions de travail convenables. Ce suivi doit être individualisé et mené de manière régulière.

Maintenir un lien de proximité avec ses collaborateurs est essentiel pour s'assurer que ces derniers travaillent dans de bonnes conditions mais également pour maintenir une certaine dynamique dans la société. La complexité de la situation actuelle doit nécessiter une réponse individualisée. Les solutions de groupe seront rares et très souvent l'employeur devra adapter ses règles de travail de manière individuelle (temps de travail, objectifs, disponibilité, etc.). **Dans ces conditions, le manager se retrouvera en première ligne dans l'identification et la mise en place de solutions appropriées, dans le cadre fixé par la direction et selon les besoins des salariés.** Sa position centrale entre, d'un côté le client, de l'autre la direction et enfin le consultant va faire de lui un élément essentiel dans la chaîne de suivi.



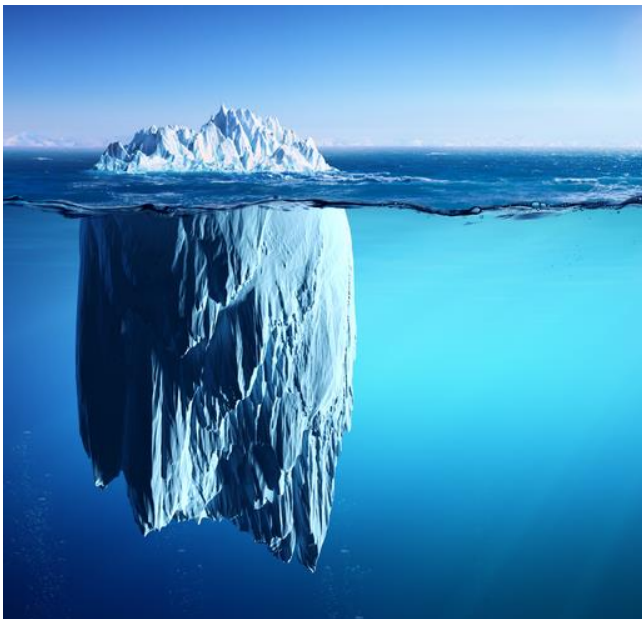
Le suivi individuel doit se faire de manière structurée et légitime au risque de créer des inégalités nouvelles. Par sa position centrale le DRH sera le plus à même de piloter ce suivi et de définir ou valider les mesures appropriées. **« Nous avons développé, il y a maintenant quelques années, le concept de référent RH. Chaque collaborateur Axis Alternatives se voit attribuer un référent RH unique avec lequel il peut échanger librement. L'objectif est double, d'un côté permettre au consultant de développer une relation privilégiée avec son référent et de l'autre permettre un suivi individuel précis de l'ensemble des collaborateurs. »** Hélène Weeger, DRH d'Axis Alternatives. **Le suivi opérationnel devra respecter la hiérarchie établie (Associé, Directeur Associé, Manager, Consultant) pour éviter de créer des asymétries d'information et de décrédibiliser le travail de fond réalisé par le manager.** Les responsabilités du manager seront donc renforcées pendant cette période de transition et une attention toute particulière de la part de sa hiérarchie devra lui être apportée pour lui permettre de mener à bien sa mission.

Adapter sa communication interne

En l'espace de quelques semaines, plus de la moitié de la population mondiale s'est retrouvée confinée en étant très souvent bercée par un flux ininterrompu d'informations relatives à la pandémie de covid-19. L'économie mondiale s'est arrêtée entraînant avec elle de nombreuses

entreprises parmi lesquelles les cabinets de conseil. Comme le souligne Emmanuel Rohan, Associé du cabinet Axis Alternatives « **Les activités de conseil amplifient par nature les conditions de marché, les répercussions de la crise sanitaire actuelle sont souvent plus fortes pour les cabinets de conseil que pour leurs clients- missions limitées, interrompues ou repoussées. Dans ces conditions difficiles de contexte anxiogène et de visibilité faible, il est encore plus nécessaire que de coutume de communiquer** ». Si adapter sa communication interne est essentiel, la posture que doit adopter l'employeur est délicate. Il doit à la fois rassurer tout en étant le plus transparent possible avec ses employés.

Adapter sa communication interne est essentiel, réussir à transmettre les bons messages l'est tout autant. **Dans le contexte actuel, les moyens de communications classiques utilisés seuls, comme les emails, ont très souvent une efficacité limitée.** L'utilisation d'outils de *coworking* permettant une expérience plus immersive sera à privilégier. Attention toutefois à respecter l'intimité des télétravailleurs en leur laissant le choix d'activer ou non leur webcam. Passées les premières semaines de confinement, l'isolement commence à peser sur le moral des collaborateurs, il est donc important de renforcer le contact individuel. Le télétravailleur doit se sentir écouté et suivi, et l'outil utilisé est à choisir selon le besoin de chacun.



L'utilisation d'outils de communication non visuels, comme les emails ou le téléphone ne permet pas une interprétation parfaite de la situation. En effet, l'absence des signes de la communication non verbale comme la posture ou encore les mouvements du visage rend plus difficile la compréhension de l'état d'esprit de l'interlocuteur. **Il faut imaginer cela comme un iceberg, la partie visible représentant uniquement le contenu verbal exprimé nécessitant peut d'interprétation.** En revanche, la partie immergée fera référence aux messages indirects liés à des éléments

très souvent non verbaux et nécessitant une interprétation plus approfondie. Cette dernière partie étant dominante, elle peut être très souvent source de malentendus. Privilégier les outils de communication visuels (certes moins conventionnels) permettra de limiter ces risques. L'absence de proximité physique et d'échanges en présentiel constitue également un risque de malentendus voir de conflits si l'appelant ne prend pas en compte les émotions de son interlocuteur. **La compréhension de son cadre de référence est un élément déterminant pour garantir une bonne interprétation du message de fond en particulier en période de crise où les émotions peuvent être multiples.**

Préparer « l'après confinement »

Anticiper l'après confinement est nécessaire pour garantir une reprise maîtrisée de l'activité. Ce retour à la normale ne sera pas immédiat et ses modalités encore floues. Une chose est quant à elle certaine, **la pandémie que nous traversons actuellement aura profondément bouleversé notre organisation et notre façon de travailler remettant en question l'ordre établi**. Pérenniser les nouvelles pratiques et outils de travail, très souvent implémentés dans l'urgence, est une démarche essentielle. Dans de nombreux cas, le recours au télétravail ou aux outils de *coworking* a permis une augmentation avérée de la productivité démontrant ainsi toute leur efficacité. Ces nouvelles façons de travailler accordent plus de responsabilités et de flexibilité aux collaborateurs dans l'organisation de leur travail. Leur encadrement doit donc être renforcé tout comme le suivi individuel. Le télétravail ou encore l'utilisation d'outils participatifs digitalisés ne sont pas des pratiques innées pour tout le monde. **Certaines personnes vont avoir besoin, plus que d'autres, d'être accompagnées et formées pendant cette transition.**

La direction et les managers doivent tirer profit de cette période pour renforcer leur suivi individuel mais également en profiter pour véhiculer les messages importants. Le cas échéant, ils devront revoir les objectifs pour l'année à venir en tenant compte de la conjoncture actuelle. **Il est important pour la direction de continuer à être dans la capacité de différencier les bons éléments des moins bons.** Le manager aura pour mission d'écouter le consultant, de le rassurer et de le motiver en capitalisant sur ses résultats dans un contexte où les évolutions salariales restent incertaines.

Il est important de continuer à fidéliser ses collaborateurs, en période de crise. En ces temps incertains, le secteur du conseil est soumis à une double contrainte économique. Les cabinets de conseil devront en effet adapter leurs activités à ce nouveau contexte. **La direction aura également à charge de trouver un juste équilibre entre la construction de réserves financières et l'investissement humain.** Les équipes RH devront rester attentives aux opportunités de recrutement dans un contexte déjà tendu.