



S'adapter à la nouvelle donne

2021 Face à cette année qui s'ouvre sur de nombreuses inconnues, les entreprises vont devoir innover sur le fond comme sur la forme.

PAR VIRGINIE DE KERAUTEM,
LUCILE CHEVALIER, STÉPHANIE
CONDIS ET TIMOTHÉE TALBI

DRÔLE DE DÉBUT d'année au sein des équipes... Face à leurs collaborateurs, dirigeants et managers vont devoir trouver les mots justes pour insuffler un nouvel élan autour de projets stimulants qui impliquent chacun. Créativité, empathie et énergie communicative ne seront pas de trop.

Cohésion

Ajuster les objectifs

« Pas question de faire ça en visio avec tout le monde en mode silencieux et moi parlant dans le vide. Je cherche quelque chose de créatif, à défaut d'être tous dans une salle à faire la fête. » Entre la fin d'une année inédite et le début de la suivante qui risque de l'être tout autant, les incontournables vœux aux salariés seront un exercice très particulier pour patrons et managers. Paul de Fombelle, directeur général de Sarbacane, une entreprise qui développe en B to B des solutions de communication (mails, newsletters...), a déjà tranché sur la forme, ou presque. Pour le fond, le dirigeant prévoit d'insister sur le mérite de ses équipes dans les bons résultats obtenus en 2020. Un cap qu'il faudra garder cette année encore.

Fixer des objectifs, malgré le contexte, reste une obligation pour la bonne santé d'une société et de ses salariés. Mais là aussi, il faut s'adapter. « Aujourd'hui, le rôle de l'entreprise est aussi de rassurer ses

collaborateurs pour traverser cette période d'inquiétude et se projeter dans un avenir plus positif, souligne François Duverne, psychologue social associé au sein du cabinet L&D Santé Travail. Il peut donc être préférable de fixer des objectifs collectifs de court terme, trimestriels plutôt qu'annuels. »

Les atteindre passe par le maintien de l'engagement des équipes. Chez Aramisauto, leader de la distribution automobile en ligne, les managers développent plus que jamais l'autonomie des employés, travail à distance oblige. « Ils sont là pour aider les collaborateurs à trouver des solutions et agissent comme des coachs », explique Brigitte Schifano, la directrice des ressources humaines. Cette évolution peut amener les salariés à être davantage pris en compte, bien sûr dans l'atteinte des objectifs mais aussi dès leur élaboration.

Argent

Quid des primes ?

Alors, prime ou pas prime cette année ? « Le sujet ne fait pas l'objet de remontées de terrain spécifiques », remarque Eric Chevée, vice-président de la Confédération des petites et moyennes entreprises (CPME). Avant de préciser : « Pour les secteurs impactés, la question ne se pose malheureusement pas, tandis que là où l'activité s'est bien tenue, il n'y a pas de raison d'avoir une politique différente à d'habitude. »

« L'année a été excellente, la prime le sera aussi », lâche ainsi le patron de Sarbacane, dont le chiffre d'affaires a grimpé de 20 % en 2020. De quoi réjouir les 100 collaborateurs de l'éditeur de logiciels marketing qui vont ainsi, au titre d'un accord de participation, recevoir l'équivalent d'un mois de salaire. Tout le monde n'aura pas cette chance.

Conventions collectives, accords en interne, contrats de travail, usage en vigueur ou tout simplement bon vouloir des dirigeants continueront de conduire ces derniers à se décider le plus souvent au cas par cas pour verser ou pas ces bonus individuels. « Ils n'ont pas de cadre légal », insiste Loyce Guillet, juriste en droit social chez ADP, qui offre des solutions en ressources humaines.

Quoi qu'il en soit, cela doit être géré en amont, insiste Sylvie Girbal, spécialiste des politiques de rémunération au sein du cabinet Willis Towers Watson. « La meilleure pratique est d'avoir communiqué au fil de l'exercice sur ses objectifs pour prévenir les salariés qu'il est fort probable que les sommes versées seront moindres, voire nulles. Expliquer est un facteur clé dans l'engagement des collaborateurs. C'est aussi un enjeu de fidélisation. »

Pour Eric Chevée, « la tournée générale de primes » vient plutôt de la hausse de 0,99 % du smic au 1^{er} janvier qui va permettre de revaloriser les plus bas salaires. « Avec le chômage partiel, la masse salariale s'est contractée de 5 %, entraînant de facto une baisse d'autant des rémunérations moyennes. » C'est

plus autour des augmentations à ce niveau que les pressions s'exercent. Là on en parle », admet-il.

RH

Indispensables entretiens

Pas obligatoires, les entretiens annuels sont cette année jugés particulièrement importants par les spécialistes des ressources humaines. Parmi eux, Vincent Binetruy, directeur France du Top Employers Institute, organisme d'audit des pratiques RH : « Il y a un besoin de se poser, de prendre du recul, côté employeur comme collaborateurs... Il a fallu gérer l'urgence, on a beaucoup misé sur l'informel, il est temps de formaliser et de synthétiser tout cela. Comme l'apprentissage

du télétravail s'est amélioré, il est possible de mener la discussion en visioconférence. » Avec quelques inconvénients. « A distance, il est plus difficile de percevoir les signaux faibles. On ne voit pas les expressions corporelles et le non verbal en dehors du visage », poursuit-il.

Juliette Cerdan-Guyon, DRH de Human & Work, société de conseil en ressources humaines, entre dans le vif du sujet : « Le bilan de l'année écoulée, c'est le plus important en 2020, davantage que la mesure de la performance fixée il y a un an et qui a certainement évolué depuis. C'est une opportunité en or pour faire le point sur le travail à distance et aborder la



question de l'équilibre entre vie pro et perso. Il faut être à l'écoute du ressenti, des possibles inquiétudes, des demandes d'aides éventuelles.»

Ensuite, ne pas négliger, sous prétexte que la situation est floue, le point sur l'année à venir. « Il est impératif de construire la feuille de route 2021, rappelle encore la DRH. S'il est difficile de poser des jalons à court terme, on donne un cap. C'est aussi l'occasion de préciser les bases de l'organisation future du travail, de l'autonomie et de la cohésion d'équipe. »

Les experts insistent sur la nécessaire souplesse vis-à-vis de l'évaluation des objectifs au profit d'une appréciation de l'engagement et des capacités d'adaptation : « C'est une reconnaissance des compétences comportementales, explique Frédéric Balletti, directeur expérience collaborateur de KPAM-RH. L'entretien permet de remercier dans une période très compliquée... »

Com

Podcast et web radio en interne

L'année de ses 16 ans, en pleine crise sanitaire, a été celle de la croissance pour Mediameting. La PME toulousaine conçoit et diffuse des podcasts et web radios d'entreprise. « Depuis mars, nous re-

cevons quasiment une demande par jour. Avec le télétravail, le chômage partiel, la fermeture des locaux, les dirigeants y voient un moyen de maintenir les liens et la cohésion de groupe », constate Anne-Marie de Couvreur, sa présidente.

Chez Ipsen, groupe biopharmaceutique, voilà dix mois que les 1 900 salariés ne se retrouvent plus à la cantine ou à la machine à café. Pour embrasser la vie de l'entreprise, de 60 % à 70 % des collaborateurs se connectent de chez eux à la web radio « Ensemble ». Un très bon score quand on le compare aux au-

diences des newsletters internes : autour de 15 % en général. A 9 heures, les salariés écoutent le « Morning » qui

fait un point sur l'actualité de l'entreprise. À 11 h 30, place à « La parole aux auditeurs », consacrée aux dédicaces entre collègues. Et à 17 h 30, c'est « L'invité en trois questions », l'interview d'un salarié.

Un des podcasts qui cartonne depuis le début de la crise sanitaire est celui du groupe Intermarché, « Radio Team Adhérents ». Chaque dimanche, vers 19 heures, entre 75 % et 90 % des 3 600 adhérents écoutent le grand patron passer en revue l'actualité de la coopérative pendant 15 minutes, parler stratégie d'entreprise et énumérer ce qui doit être mis en place pour la semaine à venir dans les magasins.

Prévoir quand même un bon budget : pour s'offrir une seule émission et les services d'une équipe de Mediameting – chef de projet, animateur radio, ingénieur son et développeur –, il faut déboursé une somme comprise entre 1 200 et 2 000 €.

Finances

Les experts-comptables en première ligne

« On est les psychologues et les médecins généralistes des entreprises sauf qu'on ne nous a pas applaudis à 20 heures », plaisante Florence Martini qui dirige un cabinet d'experts-comptables à Rouen (Seine-Maritime). Du chômage partiel aux prêts garantis par l'Etat (PGE) en passant par la multitude d'aides aux entreprises, ces professionnels ont été sollicités sur tous les fronts l'année dernière.

« 2020 a été particulière en raison de l'affluence exponentielle de textes et de nouveaux décrets. Même si on est habitué à évoluer dans un environnement fiscal hostile, on

est encore plus sur un terrain à sables mouvants », constate Florence Martini qui travaille auprès de TPE et PME issues de secteurs variés. Les experts-comptables ont donc dû s'approprier rapidement ces nouveautés pour les traduire à leurs clients et s'assurer que les potentiels bénéficiaires puissent en profiter dans les délais impartis.

Pour Augustin Maisonneuve qui exerce du côté de Clermont-Ferrand, 2021 sera un moment de vérité. « Ce sera un exercice difficile pour tout le monde contrairement à l'année passée qui a surtout touché les plus fragiles. Le gouvernement va être obligé de déployer de nouvelles aides et de modifier les initiales. Par exemple, il faudra sûrement organiser un remboursement beaucoup plus lissé dans le temps sur les PGE », estime l'expert-comptable qui en a obtenu un de plus de 4 millions d'euros pour l'un de ses clients. ■



LES CLÉS

Selon un sondage Odoxa d'octobre :

14 % des Français pratiquent régulièrement le télétravail. Ils sont, en moyenne, 2 à 3 fois plus en Ile-de-France que dans les autres régions.

22 % déclarent télétravailler de façon occasionnelle.

29 % veulent le faire davantage. C'est presque deux fois moins qu'à l'issue du premier confinement.

Selon le baromètre Ifop pour Paris Workplace de décembre :

63 % des salariés souhaitent continuer à venir au bureau au moins 3 jours par semaine.

8 % des salariés aimeraient travailler exclusivement à distance.

2,1 jours par semaine, c'est le nombre idéal de journées télétravaillées désirées, contre 1,4 jour avant le premier confinement.



► 4 janvier 2021 - N°nc



L'entretien annuel, qu'il faudra mener en visioconférence, devra davantage s'attacher à l'évaluation des capacités d'adaptation qu'à la réalisation des objectifs.



Les managers vont devoir fixer au plus tôt un cap et prendre soin de leur communication pour assurer la cohésion et la motivation des équipes malgré la distance.