



# ANEOLIS ASSOCIÉES.

Les RH autrement

29 avril 2020

Retour d'expérience en période de confinement  
Dirigeants - Salariés

Dans une situation aussi complexe qu'inédite, nous sommes convaincues que chaque Entreprise redouble d'efforts pour maintenir tout ou partie de son activité. Vous avez participé à notre questionnaire pour nous partager votre expérience. Parallèlement, nous avons constitué un panel de salariés afin de recueillir leurs témoignages quant à leur situation professionnelle dans le contexte de crise actuelle.

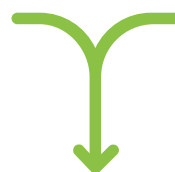


### Panel d'Entreprises interrogées:

Nombre de Répondants	92 Entreprises
Localisation	Région PACA
Entreprises de - de 50 salariés	37%
Entreprises de + de 50 salariés	76%

#### Secteur d'activité

Industrie Agroalimentaire	Grande distribution	Hygiène pro	Comm° Marketing
Equipementier	Transport maritime	Tourisme Evènementiel	Santé
Branche professionnelle	Conseil RH	Assurance Mutuelle	Aéronautique
Expertise immobilière	Editeur de logiciels	Expertise Comptable	Formation
	Prêt à porter	Nautisme	Recherche universitaire



Ainsi, nous vous proposons un exposé des grandes tendances côté Entreprises complété par l'expérience salariée.



### Panel de salariés interrogés:

Nombre de répondants	217 Salariés
Localisation	Région PACA
Situation professionnelle durant le confinement	Télétravail - Chômage partiel - Arrêt maladie pour garde d'enfant - Maintien d'activité sur site

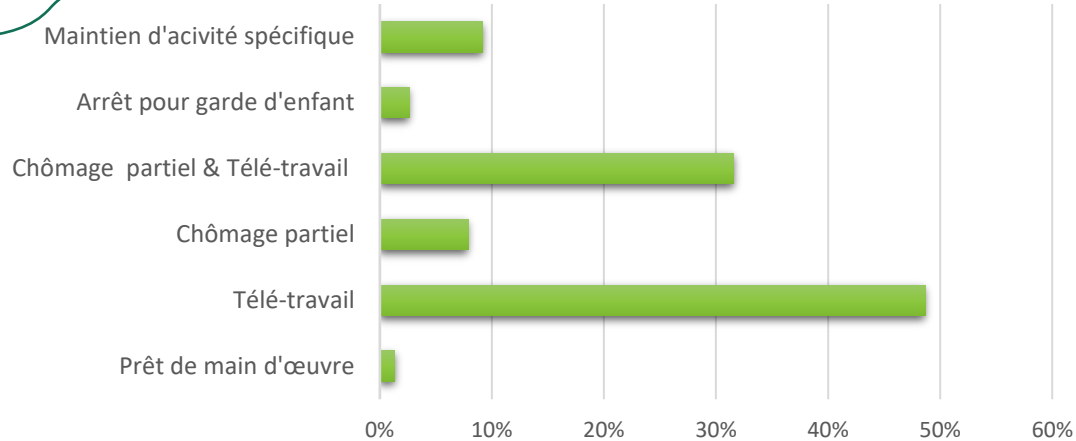
#### Secteur d'activité

Conseil aux entreprises	Grande distribution	Santé	Commerce
Equipementier	Enseignement public et privé	Tourisme Evènementiel	Service public
Informatique	Conseil RH	Assurance Banque	Aéronautique
Immobilier	Pétrochimie	Comptabilité	Bâtiment
	Armée	Transport	BTP



## Entreprises

### Les modalités mises en place durant le confinement



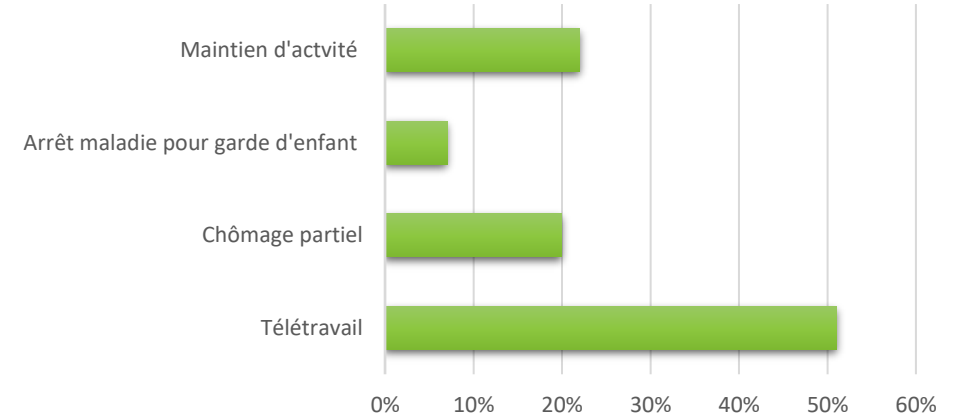
- Le chômage partiel a été utilisé franchement à la fois par des structures qui se sont vues imposer la fermeture mais aussi celles dont la baisse d'activité a généré l'inactivité de certains de ses salariés. Si pour le salarié, il génère une perte de salaire, il constitue un moyen efficace pour limiter les licenciements pour motif économique à court terme.

Cette modalité est surtout recommandée pour des entreprises qui emploient une main d'œuvre dont le coût est inférieur au plafond de 4,5 SMIC.

- Le télétravail, plus connu et pratiqué, est massivement utilisé et remporte la 1<sup>ère</sup> place du podium. S'il permet le maintien de tout ou partie de l'activité, se pose clairement la question de la productivité, lorsque l'une des plus grosses difficultés exprimées par notre panel de salariés est le maintien d'un niveau de qualité acceptable.
- L'arrêt pour garde d'enfant a globalement été peu utilisé par notre panel de répondants, alors que la plus grosse difficulté exprimée par les salariés interrogés est la garde d'enfant, entraînant un déséquilibre entre vie personnelle et professionnelle.

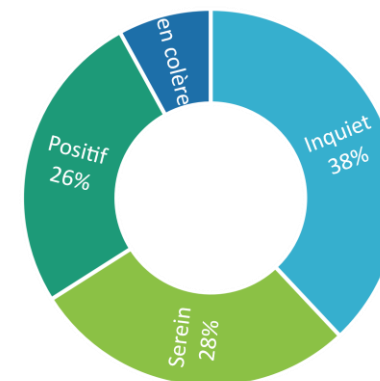
## Salariés

### Situation professionnelle en période de confinement



- Nous observons les mêmes tendances au sein de notre panel de salariés: le télétravail est largement en tête, suivi par le maintien d'activité puis le chômage partiel.
- 48% des salariés en chômage partiel/arrêt maladie pour garde d'enfants déclarent avoir toutefois une petite activité professionnelle.

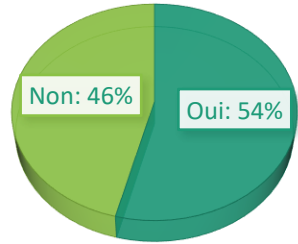
### Etat d'esprit des salariés pendant le confinement



La majorité des salariés semble vivre ce confinement avec positivisme et sérénité, ce qui pourrait laisser place à la réflexion et l'introspection. Toutefois, nous constatons que 38% de salariés expriment leur inquiétude quant à cette crise sanitaire.

## Zoom sur le télétravail

### TÉLÉTRAVAIL EN PLACE AVANT LE CONFINEMENT ?



Si la majorité des entreprises interrogées a mis en place le télétravail, seulement la moitié l'avait déjà expérimenté avant le confinement. Son recours soudain, sans anticipation logistique, ni formation des salariés a généré de grosses difficultés dans son déploiement et dans sa pratique à fortiori pour celles qui le découvraient.

### Les principales difficultés rencontrées par les salariés interrogés

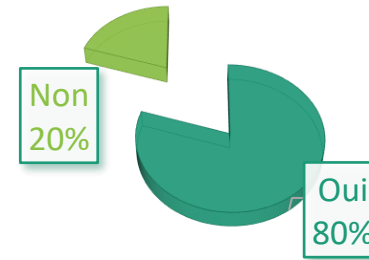


Le Télétravail induit une évolution des pratiques managériales. A ce sujet, les 2 axes qui sont les plus perfectibles au regard des salariés interrogés sont:

- ✓ L'expression claire de consignes et directives
- ✓ Le maintien de la vie d'équipe au travers de réunion à distance.

Le management doit aussi être le garant de l'équipement adéquat pour rendre le télétravail possible et efficace.

### TÉLÉTRAVAIL POST-CONFINEMENT ?



Vous êtes 80% des Entreprises interrogées à vouloir poursuivre les modalités mises en place pendant le confinement, dont 93% prévoient de maintenir le télétravail post-confinement, de façon ponctuelle et pour certaines fonctions uniquement.

Quand les salariés répondent positivement à cette hypothèse à + de 70%

A noter que pour les 26% des Entreprises qui n'avaient pas instauré le télétravail avant le confinement, elles devront organiser sa mise en place: Consultation CSE, charte, accompagnement des salariés dans sa mise en place, formation des managers au management à distance, avec toutes les notions de confiance, de responsabilisation du salarié, cohésion et synergie, contrôle...

Pour toutes celles qui le pratiquaient avant le confinement, il semble opportun d'interroger vos salariés pour comprendre les difficultés rencontrées, et identifier les axes d'amélioration.

Les Entreprises qui n'envisagent plus le télétravail en temps normal, l'expliquent soit par une activité nécessitant un contact physique soit par un niveau de protection des données tel qu'il rend insécuritaire l'ouverture des serveurs.

# Vos difficultés en tant que Dirigeant, DRH, Manager

Dans un contexte de mise en confinement ultra-soudain, vous avez dû faire face à la situation, en mode action-réaction.

5 difficultés majeures ressortent de vos témoignages, les 3 plus fréquentes relèvent de la gestion d'impératifs opérationnels permettant ainsi d'apporter des solutions concrètes.

## IT

- Absence du matériel adéquat
- Matériel insuffisant en nombre
- Logiciels inadaptés au télétravail
- Accès VPN limités
- Accès aux serveurs limités en nombre de salariés
- Prise en charge des problèmes individuels

27%

## GESTION RH

- Mise en place sans anticipation, ni maîtrise totale du télétravail, chômage partiel, etc..
- Veille juridique en continue
- Gestion de la paie tenant compte des modalités de travail ponctuelles
- Gestion des arrêts de travail plus nombreux
- Volet communication à destination des managers, des salariés, des représentants syndicaux incontournable et complexe

27%

## MANAGEMENT

- Maintien du lien individuel
- Organisation et communication des directives régulièrement
- Gestion permettant ainsi d'apporter des réponses aux impératifs opérationnels.
- Gestion de l'incertitude,
- Mobilisation, motivation,
- Suivi d'activité, mise en place de modalités spécifiques au contexte
- Soutien aux difficultés personnelles

22%

Une fois les problématiques opérationnelles gérées, vous avez évoqué des difficultés d'ordre stratégique.

13%

### Prise de décision en contexte d'incertitude

- Maintien ou arrêt partiel ou total d'activité
- Choix des modalités de travail les plus adaptées
- Evolution de l'organisation
- Diversification de l'activité

11%

### Décroissance brutale du chiffre d'affaire

- CA en chute libre
- Absence des ressources de production
- Rupture des approvisionnements

Si ces problématiques sont liées à la conjoncture actuelle, il est évident que compte tenu des mesures de déconfinement, ces difficultés sont amenées à perdurer dans le temps. Les efforts initiés seront donc à poursuivre.

## Vos défis



**Informatique:** Optimiser la gestion de votre parc informatique actuel ou à venir: création d'une CMDB, homogénéisation des logiciels et du matériel, favoriser des solutions cloud...



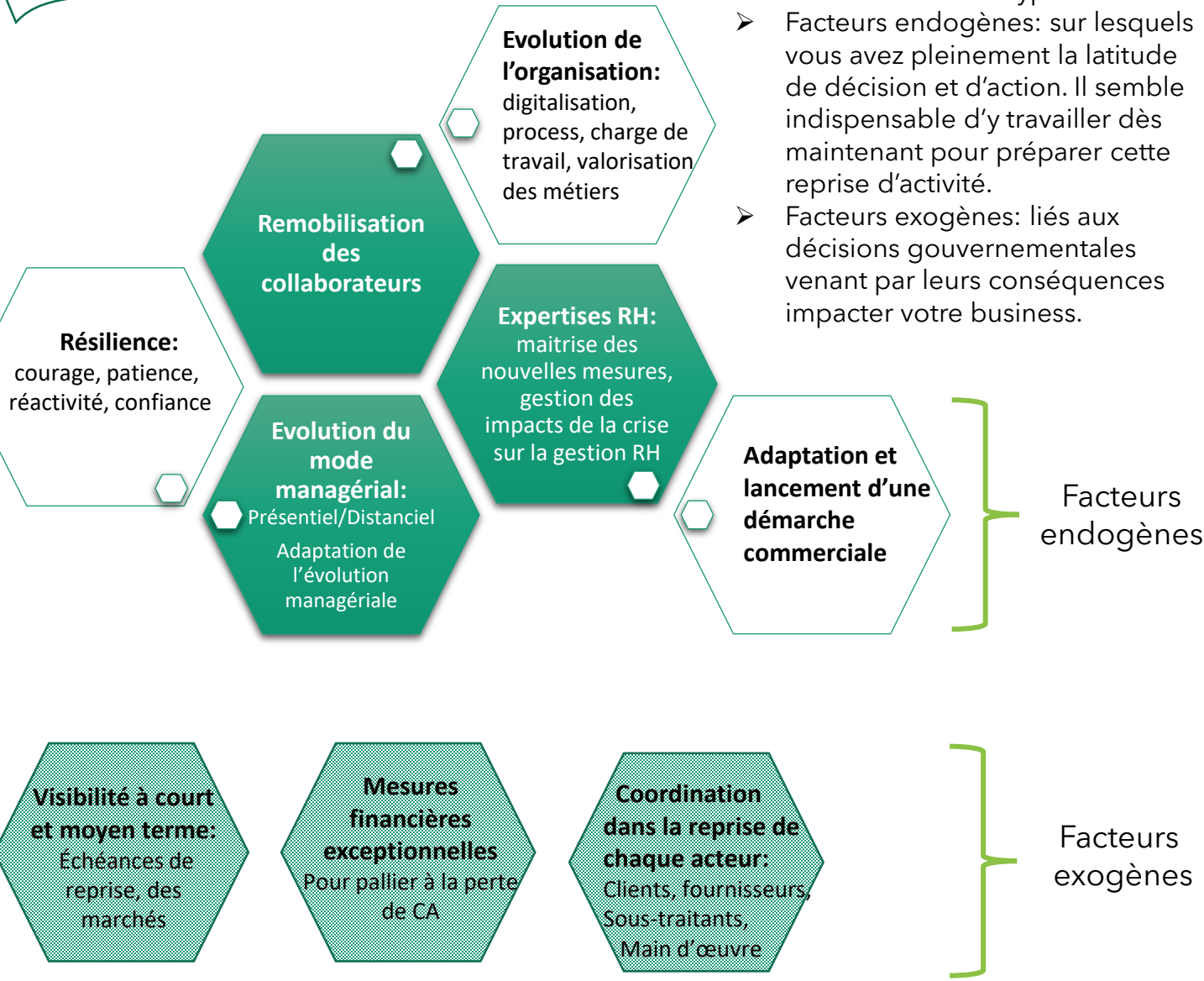
**RH:** Vous assurer de la complétude de votre équipe RH = en nombre de ressource, en expertise juridique et développement RH, pour une durée indéterminée afin de gérer les conséquences de cette crise.



**Management:** Faire évoluer les pratiques managériales afin d'accroître la productivité de vos salariés dans des conditions de travail mouvantes (en présentiel, à distance, en période de crise...).



Entreprises

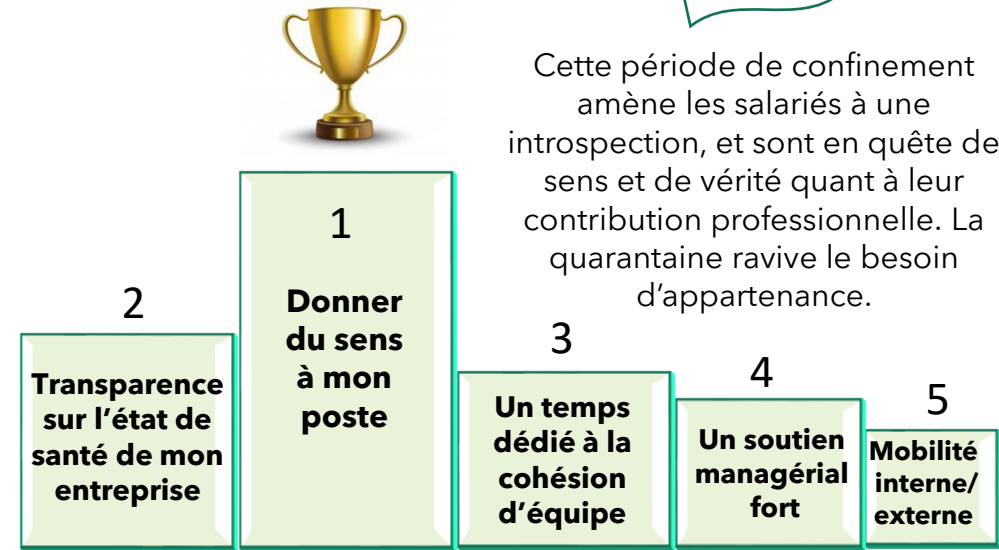


## Quels besoins pour la reprise d'activité ?

Vous avez évoqué plusieurs besoins, nous avons identifié 2 types:

- Facteurs endogènes: sur lesquels vous avez pleinement la latitude de décision et d'action. Il semble indispensable d'y travailler dès maintenant pour préparer cette reprise d'activité.
- Facteurs exogènes: liés aux décisions gouvernementales venant par leurs conséquences impacter votre business.

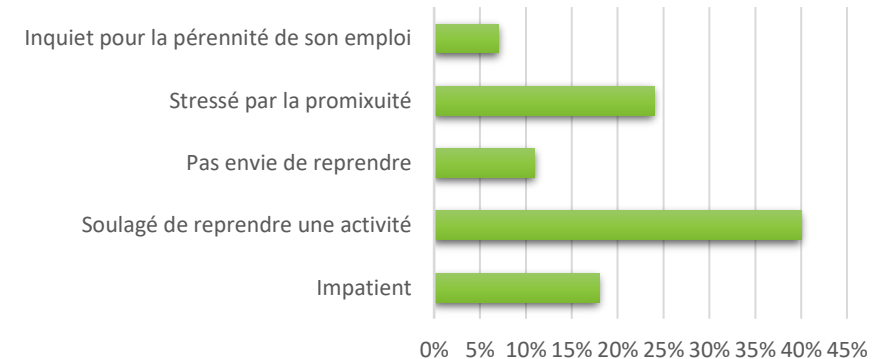
Salariés



Cette période de confinement amène les salariés à une introspection, et sont en quête de sens et de vérité quant à leur contribution professionnelle. La quarantaine ravive le besoin d'appartenance.

Si la majorité des salariés est soulagée de reprendre son activité, une grande partie reste inquiète quant au risque de contamination sur son lieu de travail.

### Etat d'esprit des salariés quant à la reprise



## Des propositions en réponse à vos besoins

Quand vous évoquez la nécessité de travailler sur votre schéma organisationnel, sur la mobilisation des salariés et le modèle managérial; les salariés de notre panel expriment le besoin de retrouver du sens quant à leur contribution dans l'entreprise, ainsi que de la transparence de la part de leur direction.

### Quelques pistes

à mettre en place dès maintenant pour faire converger les besoins, les actions et servir l'entreprise dans sa relance:



Nous sommes convaincues que la mobilisation du collectif autour de la stratégie et des conditions de réussite de votre plan de relance permettra de répondre opérationnellement aux enjeux de l'entreprise et aux besoins de sens des salariés. En somme, nous vous invitons à faire le pari de **l'Intelligence Collective** !



**Communication:** Une nécessité de communiquer clairement sur les impacts, les nouveaux objectifs. Votre transparence permettra la prise de conscience, l'acceptation des évolutions, mais marquera avant tout votre confiance à l'égard de vos salariés. Cela resserrera le collectif.



**Organisation:** Elargissez votre périmètre de réflexion, constituez des groupes de travail dès maintenant pour identifier de nouvelles opportunités de fonctionnement (digitalisation, allègement des process...) et ainsi définir une nouvelle organisation cible.



**Gestion des Ressources humaines:** Il faudra sans doute continuer à accompagner vos managers pour poursuivre les évolutions des pratiques. Il faudra également maintenir ou affiner votre expertise du volet juridique des RH. Mais il sera tout aussi important de s'interroger sur les métiers, leur articulation, la gestion de vos emplois et des compétences via la gestion des carrières, la formation des salariés afin d'assurer l'ajustement des compétences requises à l'évolution de votre entreprise.



**Stratégie commerciale:** Après avoir identifié les impacts sur votre écosystème et sur votre organisation, vos forces et faiblesses ainsi que les opportunités et menaces, il est incontournable de réfléchir aux nouveaux objectifs (maintien, révision ou abandon des objectifs initiaux) et de définir un plan d'actions commerciales.



**Cohésion d'équipe:** La cohésion est une force d'attraction entre les membres d'une équipe facilitant la collaboration et donc leur performance. Le séminaire de cohésion d'équipe vous permettra de lever les tensions et les résistances face au changement et d'élaborer un plan d'actions de manière participative.

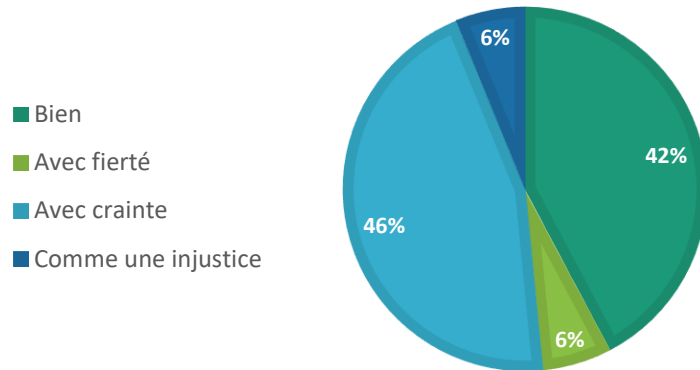


**Les nouveaux gestes:** Quelque soit votre activité il vous sera indispensable de repenser et communiquer officiellement auprès de vos salariés sur l'organisation physique et logistique en mettant en place les gestes barrières. Les mesures barrières seront à adapter en fonction du type de contact, bref ou prolongé.

## Zoom sur les salariés en maintien d'activité sur site

Certains secteurs d'activité maintiennent tout ou partie de leur activité et cela nécessite la présence de leurs salariés sur site. Cette crise sanitaire impacte de plein fouet à la fois l'organisation de ces Entreprises, mais également la gestion quotidienne des tâches, tenant compte des gestes barrière.

### COMMENT VIVEZ-VOUS CE MAINTIEN D'ACTIVITÉ ?



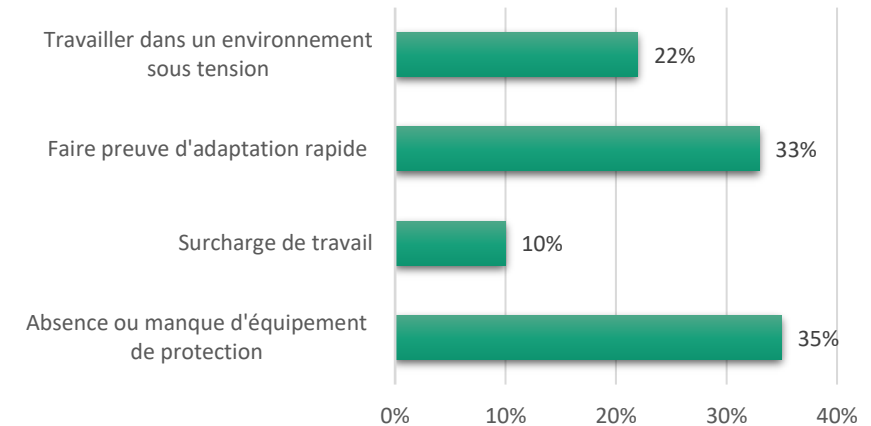
On observe une dualité entre les salariés qui sont satisfaits à l'idée de poursuivre une activité professionnelle et ceux pour qui la crainte d'être contaminés prend le dessus.

Dans une moindre mesure, s'opposent là encore ceux qui le vivent avec fierté et ceux qui ressentent une injustice à l'égard de ceux qui restent confinés.

Par ailleurs, le maintien d'activité sur site en période de crise sanitaire induit une évolution des pratiques managériales. A ce sujet, les 2 axes qui sont les plus perfectibles au regard des salariés interrogés sont:

- ✓ La reconnaissance
- ✓ La capacité à prendre des décisions

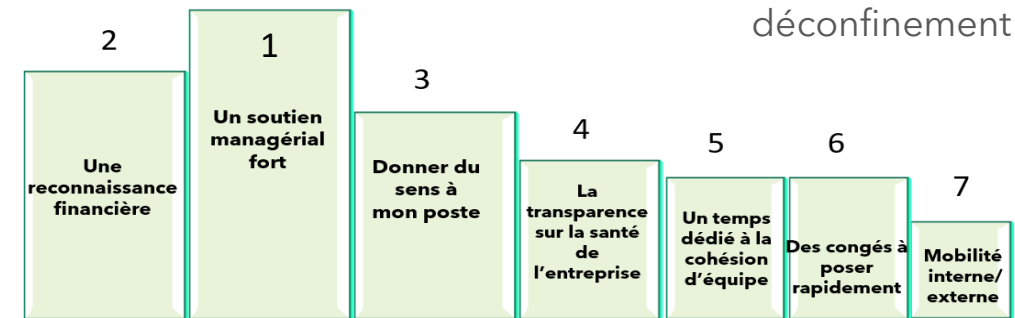
### Les principales difficultés au quotidien



Si chacune des entreprises a fait de son mieux pour protéger ses salariés en mettant en place les mesures barrière, cela reste la difficulté majeure exprimée par les salariés. A cela s'ajoute la nécessité de faire preuve d'agilité et d'adaptabilité face à une organisation mouvante, la posture managériale prend encore davantage de sens.



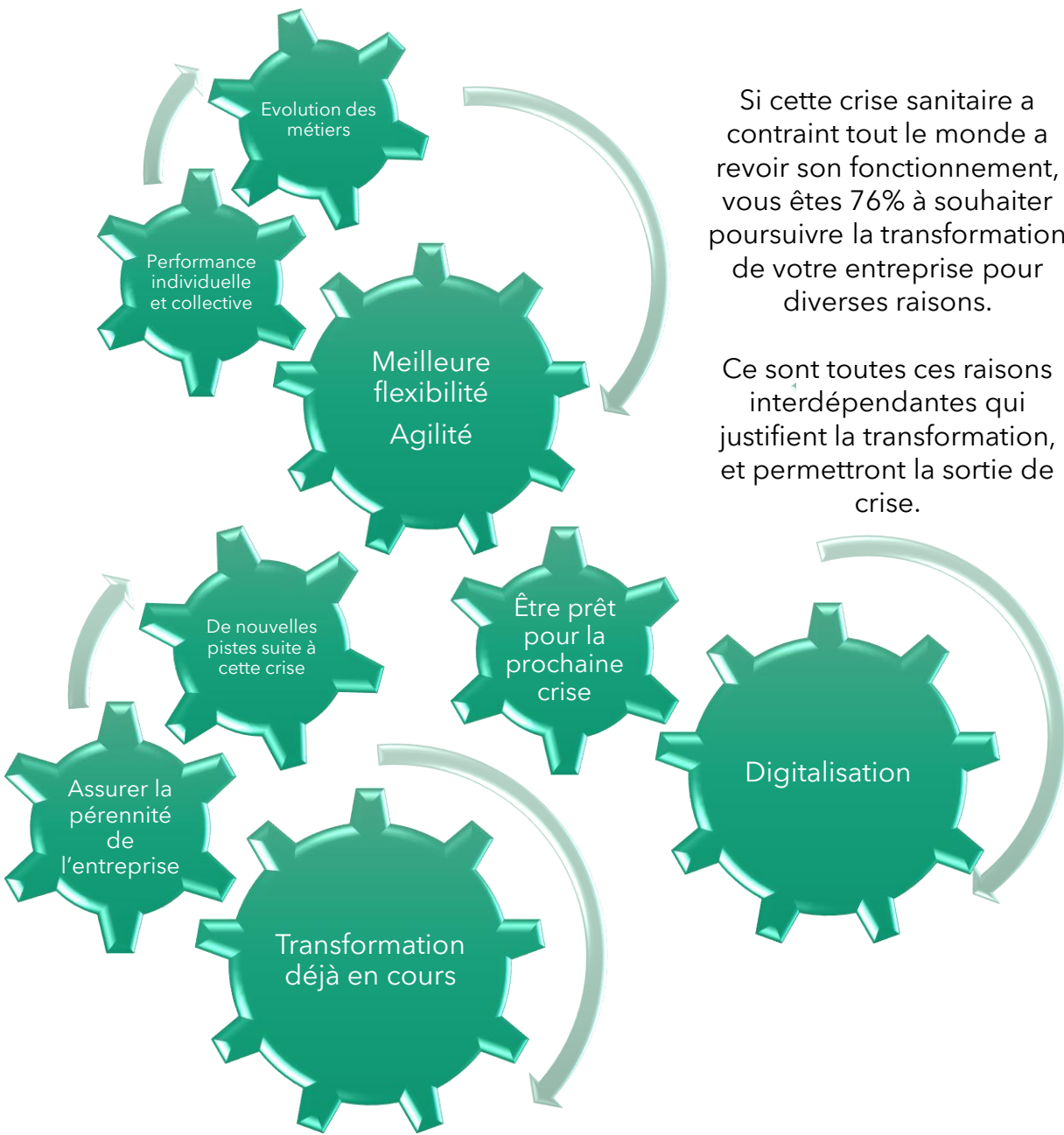
### Les besoins exprimés suite au déconfinement



A noter que les attentes des salariés en maintien d'activité diffèrent des autres. Elles portent sur le management, la reconnaissance notamment financière, et l'on retrouve le besoin de donner du sens en 3<sup>ème</sup> position.



## Poursuivre la transformation... Pour quelles raisons?



Si cette crise sanitaire a contraint tout le monde à revoir son fonctionnement, vous êtes 76% à souhaiter poursuivre la transformation de votre entreprise pour diverses raisons.

Ce sont toutes ces raisons interdépendantes qui justifient la transformation, et permettront la sortie de crise.

Vous avez été majoritaires à formuler la nécessité de poursuivre ces évolutions, et ce dans l'objectif de pérenniser votre entreprise en la rendant plus agile.

Au-delà de la nécessité d'assurer la longévité de votre Entreprise, vous appréhendez un autre risque probable à court ou moyen terme: une nouvelle crise à laquelle vous souhaitez vous préparer.

A ce jour, et au regard des mesures envisagées pour le déconfinement, certains craignent un « Start & Stop » lié à un nouveau pic de l'épidémie, impactant les organisations mises en place.

Cette crise a généré une prise de conscience qu'il faudra traduire en actes de la part des entreprises comme des salariés, ou citoyens. A ce titre, 75% des salariés interrogés ont exprimé le souhait de se mobiliser aux côtés de son entreprise dans une politique de responsabilités sociétales.



### En conclusion:

Pour répondre à la fois aux contraintes induites par cette crise sanitaire, relancer l'activité après le confinement et anticiper de nouvelles évolutions, nous pourrions résumer ainsi les défis à relever:

- ✓ **Rebâtir** un nouvel équilibre économique et social
- ✓ **Remobiliser** pleinement et durablement vos équipes
- ✓ **Redimensionner** le service Ressources Humaines, un maillon incontournable de la chaîne

Pour vous aider à relever vos défis, l'équipe d'ANEOLIS  
se tient à votre disposition

Alexandra HAIK

06.20.53.71.45

[Alexandra.haik@aneolis.fr](mailto:Alexandra.haik@aneolis.fr)

Marion REYNAUD

06.22.11.97.69

[Marion.reynaud@aneolis.fr](mailto:Marion.reynaud@aneolis.fr)

Nous vous invitons à visiter notre site Internet:

[www.aneolis.fr](http://www.aneolis.fr)