Compte-rendu du Canapé RH du 15 décembre 2020
Restitution d'enquête avec Alexandra Dubocage

Introduction avec Alexandra Dubocage, chargée de mission "enquête métier" Eurécia

Alexandra a commencé par vous demander quelle était votre humeur du jour. Eh bien, bonne surprise vous êtes quand même 43% à répondre "Au top !", mais tout de même 52% à répondre "Moyennement, la fatigue se fait sentir" et seulement 6% "Pas vraiment bien... heureusement que l'année 2020 se termine !".

Et ce n'était pas forcément le cas il y a quelques semaines : vous étiez seulement 15% à répondre que vous alliez "Très bien". C'est ce que révèle l'enquête menée par Eurécia en novembre 2020.

Cette enquête a été menée auprès de **350 professionnels RH**, répartis sur 50% d'entreprises de moins de 100 salariés, 27% sur des effectifs de 100 à 500 collaborateurs et 23% pour des entreprises de plus de 500 salariés.

Cette enquête a été lancée afin de mesurer l'impact de la crise sanitaire sur le métier RH.

Voir la restitution des résultats de l'enquête

Témoignage de professionnels RH par rapport aux résultats de l'enquête

Alexandra Larue

Il a été assez difficile de répondre à toutes les sollicitations des salariés. Les salariés se sont souvent retournés vers moi et pensaient (pensent toujours) que c'est moi l'unique interlocuteur. Que ce soit pour répondre à des réponses d'organisation, administrative mais aussi pour des questions personnelles. Les managers n'ont pas toujours su répondre à ces sollicitations et ne prenaient pas le temps sur leur temps personnel pour traiter les demandes contrairement à moi. J'ai même laissé mon numéro personnel pour qu'ils puissent me contacter en cas d'urgence.

Nous avons également créé un groupe Whatsapp pour que les salariés puissent poser leurs questions.

L'administratif Rh est vraiment devenue annexe et l'écoute a été centrale.

Jusqu'à maintenant j'ai pris sur moi et ai répondu à ces attentes. En 2021 j'espère que nous allons développer un plan d'actions pour pallier les risques psycho-sociaux.

Mathilde Julien-Moutelon

Au moment du premier confinement ça été un grand chamboulement dans nos méthodes de communication entre collaborateurs. Nous étions habitués aux échanges informels en open-space, l'information était rapidement diffuse. **Il a fallu structurer nos communications par écrit**. Notamment penser à écrire des mails avec toutes les parties prenantes au sujet.

Le premier confinement n'a pas eu trop d'impact sur l'ambiance et la motivation. **Ce deuxième confinement a été plus difficile.** Nous sentons une **baisse d'engagement.** Est-ce une lassitude ? La fin de l'année ? Ce deuxième round a été moins bien vécu.

Concernant le télétravail, nous avons trouvé des avantages au télétravail mais pas à 100%. Nous combinons les deux : télétravail et présentiel. Afin de préserver les liens entre équipes.

Voir sa présentation sur son sujet de mémoire "L'importance du sentiment d'appartenance des collaborateurs"

Laure Larizza

La possibilité d'offrir le télétravail est un contournable à Montréal. **Essentiel pour être attractif et soigner sa marque employeur.** C'est une pratique très répandue contraire à la France, étonnamment. Ma problématique aujourd'hui est d'arriver à être plus pertinente sur le suivi des collaborateurs plutôt que l'organisation du travail.

La fonction RH est perçue comme une fonction "business Partner". C'est un levier de transformation et de richesse pour l'entreprise.

Moment d'échanges

Marie-Louise, une des participantes travaillant dans le secteur public, ajoute que **le télétravail est néfaste lorsqu'il est subit.** Elle souligne un manque de confiance avec la hiérarchie et le blocage au changement d'organisation ancrée depuis très longtemps. Pour elle **le télétravail n'est pas qu'un enjeu sociétal mais aussi environnemental** par rapport entre à la baisse des déplacements.

Complice, une autre participante prend la parole. De son point de vue, **les problèmes d'organisation de travail que nous rencontrons actuellement n'est pas du seulement dû au covid**, **mais à la culture d'entreprise et de notre société**. Cela nous invite à réfléchir : les entreprises qui n'ont pas encore travaillé sur leur organisation du travail, sur comment communiquer en interne, quel rôle doit avoir les managers, former à l'écoute... Rencontrent forcément des difficultés face au changement.

Les managers n'ont bien évidemment pas à être psychologues mais ils **doivent comprendre et connaitre le fonctionnement de l'humain**. Et quand on n'a pas ça... Le manager bien formé, managera très bien et ce même à distance et la crise sanitaire passera comme une lettre à la poste ! Par contre les managers n'ayant pas été formé à ça, rencontrent des problèmes de relation avec son équipe et c'est une catastrophe : ils attendent souvent que leurs collaborateurs soient leur propriété. "Tu dois travailler pour moi, tu es ma propriété" et là ça se passe mal.

Complice conclue. **Ce n'est que le reflet d'un manque de structuration et de rituels partagés sur le management et les RH.** En France, on reste sur une logique de **contrat de travail avec un lien de subordination** très fort. Et ce, même chez les patrons les moins âgés. Il n'y a pas que les anciens. C'est encore très ancré dans notre culture. Ce n'est pas qu'une question d'âge ou d'expérience.

Aujourd'hui, dans un logique de bienveillance et d'efficacité, **il faudrait considérer un collaborateur comme un co-partenaire et non sa propriété**, l'exploitation qui doit produire.

Conclusion par Louise, DRH d'Eurécia

Louise rebondi sur le témoignage de Complice et adhère complètement. Elle souligne que **cette crise a remis en cause nos modèles classiques d'organisation** en France et **notre manière de voir les relations au travail.** Ce lien de subordination est très présent.

En tant que RH elle voit ça comme une opportunité de son métier et son rôle : au-delà d'être simples référents administratifs, **les RH ont une vraie mission de libérer ce lien de subordination en accompagnant les managers.**

Le télétravail, pour qu'il soit efficace, implique d'accompagner les collaborateurs : leur donner une vision et des objectifs clairs.

Les nouvelles missions des RH s'articulent sur deux enjeux principaux :

- **Prendre soin des collaborateurs** : faire preuve d'écoute ce qui est le cœur du métier des RH, soutenir et accompagner
- **Créer l'engagement et l(re)instaurer la confiance entre les collaborateurs et l'entreprise**. Si on fait confiance au collaborateur parce qu'il est compétent et partage less valeurs de l'entreprise et si on lui pose des objectifs clairs... Plus besoin de paniquer et ce quel que soit le contexte.

Voici **les conseils de Louise** pour mener à bien ces actions :

- **Privilégier les moments d'échanges** avec les collaborateurs y compris informels pour écouter, passer du bon temps ou refixer la vision et les objectifs. Pensez à des cafés virtuels, des pauses déjeune en ligne... Il est important de donner l'occasion au salarié de se sentir appartenir à l'entreprise et encourager son engagement. **Donner du sens pour recréer de l'engagement.**
- **Donner du sens en fixant des objectifs clairs et atteignables**.
- **Maintenir un management de proximité** malgré la distance et accompagner les managers.
- Attention à suivre régulièrement le taux d'engagement des collaborateurs. Il faut que ça devienne **un indicateur RH** comme dans les autres métiers. Il doit être la boussole des RH et managers.
- Elle conseille également **d'être vigilant au process de pré onboarding et d'onboarding** en ce contexte. Ce travail permet d'organiser en amont. Cela demande plus de rigueur mais c'est très bénéfique et on se sent plus libéré après car nous ne rencontrerons pas de problème d'organisation.

Elle rappelle aussi que le **véritable rôle d'un manager** est au-delà de l'animation des équipes, est **d'anticiper, de donner une vision claire, des objectifs explicitent et d'organiser le travail de ses équipes.**

Louise termine : **"Les RH sont devenus encore plus indispensables grâce à cette crise pour les entreprises. Profitons-en, nous pouvons enfin donner du sens !"**

Sources utiles

- Blog Eurécia
- Comment identifier les salariés qui peuvent télétravailler ?
- La vie du RH en télétravail : comment repenser son quotidien ?
- Comment bien manager son équipe quand on est seul(e) devant son ordinateur ?
- 7 idées pour engager les collaborateurs en temps de crise
- Comment mieux suivre ses salariés à distance ?
- Le management positif comme clé de l'épanouissement
- **[Télétravail & confinement] Le guide ultime pour les managers**

Encore **un grand merci à tous** d'être fidèles au Canapé RH. Grâce à vous nous arrivons à faire évoluer les choses et je l'espère à améliorer le monde du travail de demain.

Les Canapés RH continuent en 2021 et pour répondre encore mieux à vos attentes j'ai besoin de vos retours. Voici un petit questionnaire : https://eurecia.typeform.com/to/ooJPoIyM

Je vous souhaite à tous de très belles fêtes de fin d'année ! Prenez soin de vous.

Jennifer d'Eurécia