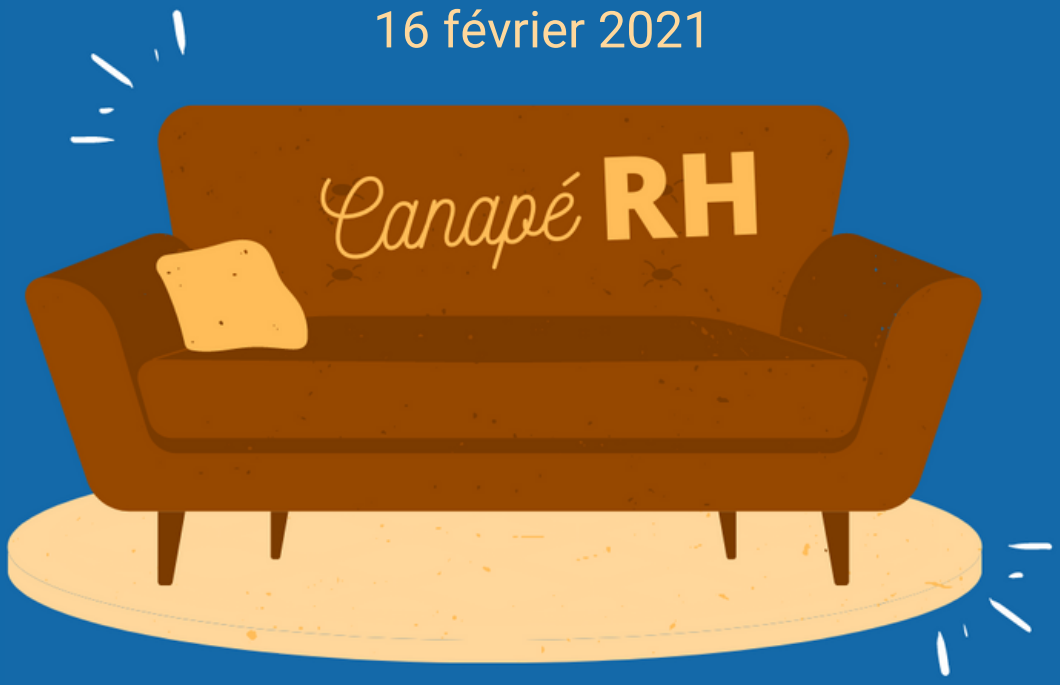
Compte-rendu

16 février 2021



Comment transformer les entretiens pros en véritable outil de management ?

Intervenante

Sabine Tillon
Consultante projet &
développement RH

Pour ce nouveau Canapé RH, Sabine Tillon débute par se présenter et présenter son parcours professionnel. Avec ses 22 ans d'expériences dans les ressources humaines et en tant que RH opérationnelle, elle a créé la fonction RH et travaillé sur les différents changements auprès des managers et des salariés. Elle nous informe qu'elle a toujours été passionnée par les ressources humaines et par **son emplacement moteur dans les entreprises**. Elle a toujours eu à cœur de travailler avec des données pragmatiques afin de pouvoir faire converger au mieux et les exigences de l'entreprise et les besoins des collaborateurs pour avoir les meilleurs résultats possibles.

Sabine a dernièrement créé son entreprise axée sur les projets RH, l'engagement et la motivation. De ces axes découle l'image de la marque employeur, l'attractivité et la profitabilité de l'entreprise. Elle a également repris à divers moments des parcours de formation en droit du travail, en politique de rémunération mais également en intelligence économique. Notre experte nous explique que l'intelligence économique en entreprise pour les ressources humaines est de savoir comment on récupère les informations essentielles, comment on les analyse, comment on obtient une synthèse exploitable et enfin comment on élabore une stratégie d'entreprise. **L'important est le recueil de l'information**. Nous parlons donc de conduite d'entretiens, de la liberté de poser des questions ouvertes et donc de créer des espaces de discussion.

Notre intervenante a également travaillé sur le management du changement culturel puis étudié les politiques de rémunération et réalisé un mémoire de fin d'étude sur la transparence ou l'opacité nécessaire qui est indispensable pour l'entreprise et qu'elle doit avoir pour renforcer sa crédibilité. Son but est donc la création de la valeur RH au service de l'entreprise, de la mobilisation et de la motivation des collaborateurs. Le domaine des ressources humaines est le plus à même de **réussir ce challenge** par **sa place centrale et sa capacité à diffuser les informations**.

Sabine remet ensuite le contexte de ce webinar en expliquant que cette période de pandémie a plongé le monde dans une révolution inouïe et complétement inattendue. Que cette situation a aussi été un bouleversement complet pour notre vie professionnelle et personnelle. Nous sommes pour la plupart passé du bureau à la maison en un temps record sans avoir le temps de réfléchir aux implications. **Le télétravail est devenu la norme pour beaucoup d'emplois** et pour ceux qui n'ont pas pu se mettre en télétravail, il y a eu parfois une certaine valorisation de leurs actions. Mais également une certaine jalousie qui a pu s'installer entre les uns en télétravail et les autres qui ne pouvait pas s'y mettre.

Elle nous explique que la situation a également généré un grand stress pour toutes les entreprises, même celles qui ont pu bénéficier de cette situation. Toutes les entreprises se sont posées beaucoup de questions face à cette situation et ont espéré que celle-ci serait vite passée. Cependant, cela n'a pas été le cas et **une réorganisation en profondeur a dû se faire à tous les niveaux**. De plus, une certaine lassitude, une fatigue et une incertitude se sont installées autant chez les managers que chez les collaborateurs.

Notre experte poursuit son intervention en proposant trois sondages :

Sondage n°1 : ressentez-vous vos équipes désengagées, fatiguées, démotivés ?

2/3 des participant ont répondu ressentir des difficultés au sein de leurs équipes.

A l'annonce de ces résultats, Sabine nous explique qu'en tant que RH et managers, **nous sommes là pour aider et accompagner ces équipes** qui se sentent désengagées, fatiguées et/ou démotivées.

Sondage n°2 : avez-vous adopté votre maquette d'entretien annuel/professionnel à la nouvelle situation ? ou créer un questionnaire annexe ?

1/3 des répondants disent avoir adopté une maquette d'entretien ou sont en train de le faire tandis que 2/3 ont répondu qu'ils ne l'avaient pas encore ou pas du tout mis en place.

Sondage n°3 : les managers sont-ils formés à ce questionnaire sur le ressenti ?

2/3 des personnes ont répondu que les mangers n'ont pas été formé à ce questionnaire.

Suite à ces sondages, Sabine a souhaité donner la parole aux participants pour recueillir leur témoignage.

Concrètement, qu'est-ce qui a changé ou évolué dans votre manière de faire ou de mener les équipes ? Qu'est-ce que vous avez mis en place ou pas ?

Un consultant indépendant en paie et en ressource humaines prend la parole et nous informe de **la mise en place d'entretiens** auprès d'un de ses clients. Ces entretiens se sont déroulés après le premier confinement dû à la pandémie et **à l'aide de deux questionnaires** : le premier portait sur le ressenti personnel de la situation et le deuxième sur l'organisation du travail.

Des feedbacks ont ensuite été mis en place avec les collaborateurs. Ils ont fait remonter plusieurs informations, notamment que des évènements personnels ont pu avoir de nombreux impacts plus ou moins forts sur le travail. Ce consultant nous raconte, qu'en effet, avec cette situation les collaborateurs ont dû réorganiser leur journée de travail et que cela a eu des conséquences sur le travail. Il finit en nous informant que **des entretiens d'évaluations annuels** vont être mis en place en mars prochain et qu'ils se baseront sur les résultats obtenus lors des premiers entretiens.

Une seconde personne, responsable développement RH et formation au sein d'une association nous explique que l'association n'étais pas fermée et qu'ils ont eu un pic d'activités depuis le premier confinement. Elle nous informe que dans leurs entretiens professionnels sont en lien avec leur accord QVT, il y avait déjà une question en lien avec la qualité de vie au travail. Cependant, ils ont **intégré une question plus ouverte autour de l'impact de la pandémie** et notamment l'impact sur le travail et la fatigue provoquée. Cette question ouverte a été mise en place afin de permettre aux collaborateurs de s'exprimer librement sur le sujet.

De plus, l'association a mis en place **des formations pour les managers**, sur la base du volontariat, pour les aider à gérer leur équipe à distance et les accompagner dans ce sens.

Avez-vous ressenti une divergence ou une division entre les personnes sur place et les personnes en télétravail ?

Elle nous dit avoir effectivement ressenti un changement de culture et remarqué deux types de personnes : celles qui veulent et qui ont besoin de revenir sur place et celles qui parlent d'un effet "cabane" et de la peur de revenir au bureau. Elle nous informe qu'il faut faire attention à ces différents types de personnes car elles demandent un accompagnement différent. Il faut **adapter l'accompagnement au profil des personnes** surtout qu'il est également plus compliqué de manager à distance.

Avez-vous réussi à retrouver ou à garder la motivation de vos collaborateurs ?

Cette même personne, nous explique qu'ils arrivent à garder cette motivation pour certains collaborateurs qui ont déjà une forme d'engagement mais que la majorité des personnes ressentent une grande fatigue. Les collaborateurs n'ont pas pu prendre de congés et par conséquent ils n'ont pas eu la possibilité de se reposer ce qui provoque actuellement un pic de fatigue.

Vous imaginez-vous continuer à accompagner et modifier durablement cette manière de faire ?

Effectivement, elle nous répond être toujours en train de chercher des formations sur plusieurs sujets pour accompagner les managers tels que le mangement de crise, la résilience, l'accompagnement au changement et le management à distance. Pour finir, elle nous explique qu'**il faut soutenir les managers pour qu'ils diffusent ce soutient au niveau de leur équipe**.

Notre intervenante exprime être en accord avec ce témoignage et pose ensuite la question suivante : avons-nous, parmi les participants, des personnes qui aimerais nous partager leur ressenti sur la situation ou sur l'avenir de cette situation ?

A cette question, une participante en formation dans le domaine des RH nous répond que pour elle, qui travaillait en tant que gestionnaire de formation lors du premier confinement, le télétravail ne l'a pas dérangé et que cela lui a permis de gagner du temps notamment sur le trajet. Elle nous explique que son métier lui permettait de faire du télétravail à 100% puisqu'elle travaillait principalement sur ordinateur. Cependant, elle affirme que le télétravail est un mode de fonctionnement qui ne convient pas à tous.

Est-ce que l'un d'entre vous a mis en place des projets concrets afin que le collaborateur puisse se projeter dans l'avenir, afin de créer du lien ou pour les remotiver ?

L'une des participantes travaillant au sein d'une grande collectivité nous répond que face à la situation. Ils sont passé de 700 personnes en télétravail avant la pandémie à 3000 après la pandémie. Elle témoigne avoir fait face à plusieurs modes d'adaptation en fonction des profils des personnes et de leur mode de travail : ceux qui sont en première ligne (comme les éboueurs), ceux en télétravail, ceux qui restent sur place ou ceux qui ne peuvent plus travailler (comme les employés de musées, théâtres, piscines...). La situation a fait qu'ils ont dû s'adapter et mettre en place des actions très rapidement.

Ils ont commencé par **fournir un guide du manager et un guide de fonctionnement en équipe pour maintenir le lien et leur donner des outils et bonnes pratiques**. Elle développe en parlant de webinars et de formations en ligne pour les managers qui ont été mis en place pour maintenir le lien malgré la distance, pour aider les managers en difficulté et pour identifier les bonnes pratiques à introduire dans les modes de management. Cela a permis aux RH d'aider les équipes qui en avaient besoin et qui en ont encore besoin aujourd'hui puisqu'ils sont toujours en recherche de nouveaux sujets sur lesquels former leurs managers. Ils ont notamment ouvert en 2017 une école de management qui a permis de former deux tiers de leurs managers sur des notions tels que la communication non violente et la communication tête-cœur-corps ou sur leur ressenti.

Cette participante poursuit sur le thème des **entretiens de reprise qu'ils ont pu mettre en place** après le premier confinement qui leur ont permis de remonter des difficultés vécues par les managers. Difficultés qui sont souvent liées au management à distance et qui se ressentent encore aujourd'hui. Ils ont donc mis en place des groupes de paroles pour ces managers qui ont besoin de parler et d'être accompagnés en cette période de crise.

Pour finir, elle nous informe avoir mis en place **une enquête en ligne** pour **recueillir le ressenti sur le vécu de cette période** difficile. Cette enquête se divisait en cinq grands sujets : le vécu de la crise, l'impact de l'organisation au travail, l'impact du télétravail, le management et les nouvelles pratiques. Cela leur a permis d'avoir un retour sur le vécu de cette crise.

Vous avez donc modifié en profondeur le management avec des choix stratégique, le discours a-t-il été adapté ?

La participante nous répond que globalement ils étaient déjà très engagés dans le dispositif de management. Toutefois, elle nous informe que cette situation a été un accélérateur pour la simplification des procédures, de la dématérialisation des processus et pour la mise en place du télétravail. De manière générale, elle nous indique que les managers autant que les collaborateurs percevaient mal le télétravail mais qu'être confrontés à la réalité leur ont permis de voir que c'était un mode de travail tout à fait possible et faisable. Elle pense notamment que le nombre de télétravailleurs après la pandémie restera proche des 2 500 collaborateurs.

Est-ce que certains d'entre vous ont travailler avec le management de proximité, ou si vous avez travaillé et être à l'écoute des managers de terrain, comment ils ont pu travailler sur l'empathie ?

L'une des participantes nous répond en prenant l'exemple d'un de ces proches restés seul pendant le premier confinement. Elle explique que cette personne était en télétravail et que cela lui a permis de se rapprocher de ses collègues, de renforcer ce lien social. La communication et le lien dans son équipe lui a permis de mieux vivre cette période difficile.

Elle énonce qu'il faut **garder la partie humaine du travail** car en fonction de son travail ou de sa situation personnelle ou professionnelle, certaines personnes peuvent être déconnectées de ce côté humain. Elle nous dit que le travail est certes entré à la maison pour le côté pratique, mais aussi pour le côté humain et qu'il faut maintenir les liens sociaux.

Est-ce qu'il y a, parmi vous, d'autres exemples où les managers ont pu discuter à travers des groupes ou qui ont su maintenir ce lien ?

Une assistante Ressources Humaines dans une mission locale avec environ 70 salariés explique qu'effectivement ils ont créé des groupes de discussion notamment sur WhatsApp pendant le premier confinement mais qui malheureusement ces derniers ont disparu car les collaborateurs voulaient retrouver un lien social plus naturel. Elle affirme cependant qu'être contacté en dehors des horaires a fonctionné au moment où ils avaient besoin de soutient notamment avec des cafés ou des pauses en visio. Mais du moment où les collaborateurs ne sont plus tous en télétravail cela ne fonctionne plus. Elle nous explique que la cohésion d'équipe s'est peu à peu affaiblit même avec les entretiens professionnels et qu'elle aimerait bien la voir s'améliorer et s'agrandir de nouveau pour faire du bien et rendre le sourire.

Notre intervenante affirme qu'il y a une forme de lassitude et de fatigue qui est apparue au sein des équipes. Elle nous propose donc un questionnaire qui peut être réalisé avant, pendant ou après les entretiens professionnels et qui permet d'**entamer la discussion avec les salariés** pour comprendre ce qui peut manquer, pour construire une discussion et pour donner des pistes de réflexion. Elle souligne l'importance de la formulation plutôt familière des questions, qui permet d'aller droit au but et instaurer un lien de proximité.

Consultez le questionnaire en ligne de Sabine Tillon

Une étudiante en Master de Mangement et Ressources Humaines réagit à ce questionnaire qu'elle trouve très intéressant puisqu'elle nous informe en avoir fait un similaire dans le cadre de ses études sur l'esprit d'équipe et la distanciation sociale au sein d'une entreprise. Les résultats sont similaires à ce que nous avons pu voir lors de ce Canapé RH puisque 80% des répondants ont ressenti une baisse dans l'esprit d'équipe et dans l'accompagnement de leur manager qui n'était pas assez présent. De plus elle a pu mettre en place de façon fictive des animations qui pourraient **améliorer le bien-être des salariés et réactiver l'esprit d'équipe**.

Sabine finit son intervention sur une dernière question : Que faut-il prendre en compte aujourd'hui pour les entretiens professionnels ? Que faut-il changer, faire évoluer ou préserver ?

Elle nous répond qu'il faut évidemment rester dans le dur de l'entreprise qui sont les résultats financiers, qu'il faut **élargir les questions et ne pas hésiter à entamer les conversations**. C'est pour cela que le questionnaire sera très utile pour continuer dans cette rupture et pour ramener des réponses construites et constructives et pour engager la conversation.

Pour notre experte, l'important en tant que RH, est de pouvoir **exploiter ces réponses**. Si une réponse ou une même idée ressort à plus de 50% des répondants, c'est qu'il faut aller chercher plus loin pour peut-être avoir des pistes pour améliorer ou pour faire évoluer les modes de management.

Pour aller plus loin

Le blog Eurécia
www.eurecia.com/blog

Les articles qui pourraient vous intéresser
RH : tout savoir sur l'entretien professionnel !
Entretien professionnel VS entretien d'évaluation

Téléchargez également nos modèles d'entretiens professionnels !

Eurécia a créée un guide pratique pour (re)motiver son équipe
& un guide pour les managers sur le télétravail.
N'hésitez pas à les consulter !

Participez à notre concours sur LinkedIn et tentez de remporter le nouveau livre de Fabienne Broucaret (My Happy Job) "Mon cahier Happy At Work" !

Merci à tous pour votre participation à ce Canapé RH.

Jennifer vous donne rendez-vous

Rendez-vous à la prochaine édition le **23 mars**
sur le thème **"Comment changer ses habitudes pour améliorer son efficacité et celle de ses collaborateurs ?"**

Pour vous inscrire au prochain Canapé RH,
rendez-vous sur www.eurecia.com/canape-rh

D'ici-là, portez-vous bien et bon courage !
Camille d'Eurécia

En savoir plus sur l'intervenant

Retrouvez Sabine Tillon sur LinkedIn

N'hésitez pas à la contacter directement pour toutes interventions en entreprise

Suivez l'actualité de la communauté Eurécia !

Bien plus qu'un SIRH...
www.eurecia.com

Donc… MERCI Jennifer et l'équipe EURECIA !

Merci beaucoup. Très intéressant
Extra merci

Merci beaucoup pour cet échange !

Merci pour l'énergie, les illustrations, le partage d'expérience

Merci pour vos témoignages et votre animation

Merci beaucoup pour ce Canapé RH