

## COMPTE RENDU PLATEFORME RH JURA

### Table 1 : En 2020, et l'Humain dans tout cela ?

**Thèmes abordés** : la place de l'humain et de la fonction RH en période de crise COVID 19.

La Covid a été révélateur du fait que l'humain était au centre des activités. Les débats ont aussi montré que la fonction RH a été à nouveau mise en lumière.

- Importance de la **communication** en entreprise pour informer les collaborateurs de la situation actuelle → Il est intéressant de trouver de nouvelles façons de créer du lien en conservant le côté humain malgré la distanciation sociale.

*Exemples : partage de photo, utilisation des réseaux sociaux...*

⇒ Avec l'année 2020, nous nous sommes rendu compte que seul on n'est rien.

- Avoir conscience des **difficultés** qui peuvent résulter du **télétravail** :
  - Naissance de conflits dans certaines entreprises (notamment industrielles) + problèmes de communication avec des incompréhensions/manque de reconnaissance. Difficultés pour gérer les collaborateurs à distance et en présence.
  - Risque d'isolement, de manque d'informations et de cadre/ suivi.
  - Il faut appréhender le retour même s'il n'y aura jamais un retour à la vie "normale".
  - Difficultés hors collaborateurs notamment pour les personnes en situation de handicap : isolement.

⇒ De nouveaux défis pour les GRH : maintien de la motivation, mise en place du télétravail, chômage partiel, respect des gestes barrières, analyse et prévention des risques plus importante aujourd'hui.

Il y a donc une évolution du management. Par exemple, les collaborateurs sont davantage impliqués avec plus de réunions de travail. Le collaborateur est au cœur de la résolution du problème

- Le **rôle fondamental des RH** en période de **crise sanitaire**.  
On réinvente une façon de travailler : il faut faire le point sur ce qui a été fait pendant la crise et garder ce qui a marché.  
**Proximité et reconnaissance** : il faut maintenir de l'écoute, prise en compte des difficultés, donner du sens dans nos incertitudes pour que le télétravail puisse fonctionner.

*Permet de remettre de l'humain dans l'entreprise, il faut donner du sens.*

C'est du **quotidien** : de l'écoute (prendre des nouvelles). Il faut reconnaître l'adaptation qui a été mise en place par exemple avec les NTIC.

- **Nouvelles organisations.** *Nous sommes encore dans la phase de réflexion et de transition. Période d'adaptation.*
- ⇒ Occasion d'innover tout en consultant l'humain. Innovation sur comment créer du lien tout en favorisant l'humain.

Permet aux entreprises de faire évoluer leur façon de travailler : permet à certaines entreprises de développer leur technologie par exemple, d'insérer des réunions teams dans leur quotidien pour faire participer les personnes qui seraient amenées à être absente. Cela peut être perçu comme un changement de culture.

Prise de conscience/ questionnement sur nos façons de faire. Aujourd'hui on remet en cause nos façons de travailler.

*Est-ce utile de faire comme ça ou peut-on faire autrement ?*

La nouvelle génération est vectrice de changement.

### Table ronde 2 : Comment manager dans un contexte incertain ?

Bien que l'incertitude soit au cœur du métier de manager, cette période de COVID a particulièrement bouleversé le management. Il semble plus que jamais essentiel que les managers s'adaptent afin d'essayer de rassurer et motiver les collaborateurs. Nous pouvons retenir plusieurs solutions afin de manager en situation d'incertitude :

- **Communiquer** au mieux avec son équipe en étant transparent, cohérent, à l'écoute et bienveillant.
- **Être proche de ses collaborateurs** et les rassurer. De plus, il doit favoriser des moments de lien social via des outils digitaux (jeux et machine à café en ligne etc.) mais aussi en présentiel.
- **Être agile** : les managers doivent opter pour un management plus directif et rassurant pour les équipes afin de les accompagner lors de ces changements tel un commandant de bord. L'organisation ne doit plus être un schéma de travail unique. Le manager doit personnaliser l'organisation au cas par cas (en fonction des besoins de chacun).
- **Implication du manager** : créer des outils pour permettre une meilleure organisation du travail (outils digitaux, règles de travail à distance, rétroplanning...) et pilotage pour rester coordonnés (checkpoints, etc.)

- **Motiver l'équipe après** le confinement ou le chômage partiel et être un acteur dans leur retour sur site.

### Table ronde 3 : Comment redonner du sens et motiver ses collaborateurs ?

Deux angles à aborder :

- Un **angle individuel** : chaque personne est différente et a une perception différente de la motivation et du sens à donner à son travail. Il est donc nécessaire de faire du cas par cas. Il est très important d'être à l'écoute pour arriver à redonner du sens à son travail. Le but est d'accompagner ces salariés, d'avoir une certaine proximité avec eux pour les accompagner et les remotiver.
- Un **angle collectif** : le travail d'équipe en entreprise est essentiel. L'engagement et le sens au travail peuvent se reconstruire avec le partage et l'écoute avec le manager et les collaborateurs. Redonner du sens par rapport au manager, c'est faire en sorte qu'on appartienne toujours à un collectif de travail. L'objectif est de se sentir moins isolé que lorsque l'on est en télétravail

On constate qu'ils existent plusieurs méthodes pour motiver les collaborateurs :

- **Adapter les postes de travail au contexte actuel** est très important.
- **Accompagnement possible par des organismes extérieurs** tels que des coachs.
- Prendre le temps d'**échanger avec les collaborateurs**, notamment durant l'entretien professionnel est très important. C'est un moment précieux pour écouter le salarié, le comprendre et l'accompagner. Pour réaliser ces entretiens professionnels au mieux, pourquoi pas former les managers de proximité à ça et notamment amener la problématique de la motivation lors de ces échanges.
- Il est important de **comprendre les moteurs de motivation** de chaque collaborateurs et collaboratrices : avant on travaillait pour gagner l'argent, maintenant la qualité de vie, la bonne ambiance, la conciliation vie pro/vie privée passent avant tout. Motivation peut passer par des primes pour certains, un projet pour d'autres.
- **Monitorer de façon régulière les collaborateurs** pour savoir où en sont les équipes. Il est nécessaire de s'adapter à sa culture d'entreprise. Chaque entreprise et chaque équipe est différente donc il faut trouver un juste milieu entre faire des points réguliers pour connaître la problématique dans l'entreprise, tout en évitant d'infantiliser la personne.
- **Faire un séminaire de retour après le télétravail** : bon moyen pour recréer un collectif. Il est important d'avoir un retour d'expérience pour savoir ce qui a marché et ce qui n'a pas fonctionné pour les collaborateurs et pouvoir ensuite s'adapter.

#### Table 4 : Quels sont les moyens pour maintenir les relations avec son équipe et ses collègues ?

Les 3 mots clés qui ressortent des trois tables rondes sur ce sujet sont : **communication**, **bienveillance** et **adaptabilité**.

Communication : Depuis le début de la crise de la Covid-19 nous nous sommes tous rendu compte de l'importance des nouveaux outils de communication. Ces outils, très peu utilisés avant le développement massif du télétravail, nous ont permis de maintenir du lien social plus que ce l'on aurait imaginé. Toutefois, nous nous sommes rendu compte à quel point le contact en face à face est important et les outils technologiques ne le remplacera pas entièrement.

Bienveillance : Depuis 1 an maintenant, le rôle des managers a pris encore plus de sens. Ils ont le rôle de prévention, d'analyse mais également d'écoute et de compréhension qui leurs ont même permis de renforcer des liens sociaux avec des collaborateurs. La situation a fait que chacun était plus à l'écoute des autres, en prenant des nouvelles plus régulièrement (l'importance du « comment ça va ») et devait s'assurer de la bonne santé physique et mentale des collaborateurs. La bienveillance est donc une valeur très importante de la part des managers pour maintenir le lien social, tout en traitant chaque collaborateur de façon égale face à l'isolement.

Adaptabilité : Il s'agit d'un mot clé vis à vie de la crise. S'adapter aux changements, aux nouveaux modes de communication et aux nouvelles habitudes de travail a été un réel challenge pour tous. L'un des piliers pour maintenir un bon lien social serait de garder les mêmes habitudes même à distance. Par exemple si vous avez pour habitude de faire un débrief en début de semaine pour poser les objectifs autour d'un café avec votre équipe, continuez à le faire, même à distance. Cela permet de garder des habitudes qui feront du bien à tous.

Des solutions pour être bienveillant les uns envers les autres sont :

- **Garder les mêmes habitudes quotidiennes** pour ne pas perdre ce sentiment d'appartenance.
- **Utiliser au maximum les outils de communication technologiques** (et non pas seulement pour le travail, mais aussi pour s'organiser des temps de discussion entre collègues, etc.)
- **Être à l'écoute** et prendre des nouvelles régulièrement des autres
- **Revenir sur site** au moins 1 fois par semaine et ne pas être tout seul dans les locaux.

- **Pouvoir se restaurer le midi avec au moins un autre collègue** et pas tout seul dans son bureau afin d'avoir un contact direct.

Table 5 : “Quels sont les outils que vous aviez ou avez mis en place pour gérer le travail à distance ?”

Outils utilisés :

- Mise en place du **matériel adéquat** chez les salariés (ordinateurs portables, imprimantes, mise à disposition d'écrans supplémentaires, possibilité de venir récupérer son fauteuil de bureau, paiement du surplus de connexion internet par rapport à la consommation habituelle du foyer en temps normal). Ainsi, la mise en place du télétravail représente un coût pour l'entreprise pour tenter d'avoir des conditions de travail optimales mais on peut voir ça aussi comme un investissement puisqu'on se dirige vers de nouveaux modes d'organisation du travail qui utiliseront principalement les outils digitaux, numériques.
- **Drives partagés** parfois utilisés avant la mise en place du télétravail.
- La suite office avec **Teams** qui permet de créer des visioconférences, d'écrire des messages instantanés (ce qui permet aussi d'alléger la boîte mail) et de partager des documents.

→ Certains participants nous ont également énoncé des **formations** à Microsoft 365 afin de former tous les collaborateurs, et les rendre plus à l'aise avec ces nouveaux outils de travail

- Il y a également la plateforme **Zoom** qui permet d'effectuer des visioconférences.
- Un autre outil a été évoqué pour la communication entre collaborateurs : **Slack** sur le même principe que Teams.
- Les **téléphones portables personnels** des salariés étaient utilisés souvent en début de premier confinement avant la mise en place des outils pour pouvoir contacter les salariés en cas d'urgence. Mais Teams a permis de se substituer aux téléphones pour également éviter une intrusion dans la vie privée des salariés.
- **Trello**, qui permet de suivre des contenus.
- Les étudiants du M1 GRH de l'IAE de Dijon ont pu partager les outils qu'on utilise : **Teams** essentiellement et d'autres plateformes interactives comme **Klaxoon**, **Wooclap** ou encore **Kahoot** qui permettent de dynamiser des réunions ou d'apporter un peu de légèreté.

Concernant la sécurité des données, elle n'inquiète pas forcément pour une partie des professionnels sauf pour l'utilisation du drive sur google par exemple. En revanche, une autre partie s'inquiète de la **confidentialité** et la **sécurité des informations partagées** sur ces plateformes (sur son stockage, son utilisation par les plateformes par exemples.)

Malgré tous ces outils, le contact humain ne pourra jamais être remplacé. Mais il est ressorti que Teams était un très bon outil qui permettait de garder des échanges moins formels que par mail par exemple. Il est important de prendre en compte l'avis des collaborateurs qui pourraient préférer travailler de manière hybride pour des questions pratiques relatives à la vie personnelle.

### Table 6 : Quels sont les moyens d'apaiser les tensions ?

Nous avons tout d'abord abordé l'apaisement lors de conflits individuels puis spécifiquement pendant la crise sanitaire. En effet, le télétravail a exacerbé les tensions et les difficultés à les repérer et à les gérer. La communication est plus difficile et parfois de mauvaises interprétations peuvent se faire par mail. Des tensions sont aussi apparues dans ce contexte de crise entre ceux qui sont en télétravail et ceux qui sont sur site.

Des solutions pour apaiser les tensions :

- **Favoriser la communication** : comité de pilotage, discussions avec n+1, rappeler les règles de manière simple et claire pour vérifier que l'information passe bien.
- **Rejoindre l'autre** : ne pas parler que de ce que l'on vit mais écouter l'autre, comprendre également d'où il vient, quelles sont ses tensions, etc.
- **Maintenir les échanges informels sans copinage** : Maintenir un rythme et des habitudes (pauses cafés en visio, réseau WhatsApp) pour favoriser les échanges informels.
- **Passer du collectif à l'individuel** → Se connecter à l'autre : produire de nouvelles compétences ensemble et pouvoir instaurer un environnement de travail favorable pour aider une personne à exprimer son besoin individuel dans un collectif de travail. Distinguer sur site une personne qui serait mal.
- Avoir des **projets communs** pour fédérer, donner une cohésion au groupe. Cela renforcera le sentiment d'appartenance et la charge de travail paraîtra moins lourde aux yeux du salarié, qui se sentira épaulé, guidé et aidé.

**Une question est ressortie** : la direction met en place plusieurs changements mais les mises en place seront réalisées par le manager ce qui leur ajoute une charge de travail

supplémentaire. Comment les aider pour qu'il puisse mettre en place des solutions au quotidien sans que cela ne devienne une contrainte ?

Il est toutefois important de se rappeler que **c'est le rôle de tout le monde** dans l'entreprise de s'impliquer pour la communication, pour favoriser les échanges etc. et on peut donc essayer de favoriser les échanges informels entre collègues ou créer des petits moments d'échange comme nous avons vu avec un WhatsApp par exemple pour réussir à créer du lien et détecter les mal-être et les personnes qui auraient besoin de plus d'accompagnement.