



**HAL**  
open science

# Le coût de la mobilisation des émotions au travail. Étude auprès de responsables des ressources humaines en période de confinement liée à la crise sanitaire de mars 2020 : de la non-délégation à la contagion émotionnelle.

Sonia Charbit

## ► To cite this version:

Sonia Charbit. Le coût de la mobilisation des émotions au travail. Étude auprès de responsables des ressources humaines en période de confinement liée à la crise sanitaire de mars 2020 : de la non-délégation à la contagion émotionnelle.. Sciences de l'information et de la communication. 2023. dumas-04419741

**HAL Id: dumas-04419741**

**<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-04419741>**

Submitted on 26 Jan 2024

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Copyright

## Mémoire de Master 2

Mention : Information et communication

Spécialité : Communication Ressources humaines et conseil

Option : Ressources humaines, management et organisations

### Le coût de la mobilisation des émotions au travail Étude auprès de responsables des ressources humaines en période de confinement liée à la crise sanitaire de mars 2020 : de la non-délégation à la contagion émotionnelle

Responsable de la mention information et communication  
Professeur Pascal Froissart

Tuteur universitaire : Denis Ruellan

Nom, prénom : CHARBIT Sonia

Promotion : 2022-2023

Soutenu le : 24/05/2023

Mention du mémoire : Très bien



## REMERCIEMENTS

Ce mémoire de recherche conclut la formation continue en Master 2 Communication, ressources humaines, management et organisations que j'ai suivie au CELSA depuis février 2022. Ce travail de longue haleine a été réalisé en marge des périodes de cours, de stage puis d'emploi et n'aurait pu aboutir sans le soutien inconditionnel de mon époux et de mes enfants.

Cette parenthèse souhaitée dans ma vie professionnelle me permet aujourd'hui d'aborder la suite de ma carrière armée de connaissances théoriques approfondies et d'expertise pratique utiles à l'exercice du métier que j'ai aujourd'hui choisi d'exercer, celui de Chargée de Développement RH.

Je tiens à remercier l'ensemble des professeurs du CELSA pour leurs enseignements et tout particulièrement le Directeur de la formation et tuteur de ce mémoire, Denis Ruellan, pour son partage de savoir, son pilotage et ses encouragements. Merci aussi à Marie Gonnand pour sa parfaite coordination du Master.

Je remercie également Delphine Guyon, DRH de RX France, pour sa disponibilité, son accompagnement et ses précieux conseils. Delphine est une DRH accomplie qui sait traiter des problématiques les plus complexes de sa fonction, sans se départir de ses nombreuses qualités humaines.

Enfin, je remercie mes 5 camarades de promotion, sans qui cette formation n'aurait pas été aussi interactive. Chacune à sa manière a apporté sa curiosité, son dynamisme, sa persévérance, son calme ou son courage. Elles sauront se reconnaître. La démarche de recherche innovante proposée par notre Directeur pour ce mémoire, à partir d'entretiens réalisés en commun, puis d'une réflexion individuelle, nous a permis de rester en contact au-delà de la formation et de nous soutenir dans l'écriture personnelle de nos mémoires.

Ce travail de recherche m'a fait passer par bien des émotions, que j'ai tâché de mobiliser à bon escient, pour en limiter leur coût, sachant que je ne pouvais les déléguer...



# TABLE DES MATIERES

<b>I- INTRODUCTION</b>	<b>7</b>
<b>Revue de littérature</b>	<b>8</b>
<b>1. La mobilisation des émotions au travail</b>	<b>9</b>
1.1 Prescription d'émotions	10
1.2 Division selon le genre	10
1.3 Mise en place de régulations	12
<b>2. Les coûts de la mobilisation des émotions</b>	<b>13</b>
2.1 Coûts financiers	13
2.2 Coûts physiologiques et psychologiques	15
2.3 De la gestion de ces coûts	16
<b>Conclusions, problématique et hypothèses</b>	<b>18</b>
<b>II- CADRE METHODOLOGIQUE</b>	<b>21</b>
<b>Présentation des résultats</b>	<b>27</b>
<b>1. Corrélation entre changement, charge de travail et charge mentale</b>	<b>27</b>
<b>2. La posture du management</b>	<b>31</b>
<b>3. Le bénéfice de la culture d'entreprise</b>	<b>33</b>
<b>4. Une fonction RH adaptable et reconnue</b>	<b>37</b>
<b>5. Mise en place de délégations</b>	<b>40</b>
<b>6. Quelques singularités</b>	<b>42</b>
<b>III- DISCUSSION</b>	<b>45</b>
<b>Hypothèse 1</b> : La délégation des responsables des ressources humaines aux managers de proximité se limiterait à l'opérationnel et ne couvrirait pas le champ des émotions en raison d'une logique d'honneur	
<b>Hypothèse 2</b> : La définition d'une culture d'entreprise participerait à la gestion des émotions au travail	
<b>Hypothèse 3</b> : Un contexte inédit, tel que celui du confinement de mars 2020, serait propice à la contagion émotionnelle	
<b>Limites et perspectives</b>	<b>57</b>
<b>IV- CONCLUSION</b>	<b>58</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	<b>61</b>



## I. INTRODUCTION

**Le coût de la mobilisation des émotions au travail entraîne-t-il une délégation émotionnelle ? Tel est le propos de notre recherche auprès de responsables des ressources humaines, en période de premier confinement dû à la crise sanitaire de la Covid-19.**

La dimension émotionnelle au travail a été largement étudiée par les psychologues et les sociologues auprès de métiers en lien direct avec le public. Il nous a semblé intéressant d'examiner dans cette recherche, les émotions au travail, non pas au cœur de relations de travail dites de service, mais dans les organisations, où il est tout autant question de performance que de santé au travail, où les coûts liés à la gestion des émotions sont aussi bien financiers que physiologiques ou psychologiques.

En outre, peu d'études font état de la gestion des émotions au travail des responsables des ressources humaines en contact avec les salariés, comme le constate Hélène Monier, enseignante-chercheuse : « *En effet, la composante émotionnelle au travail, dans les pratiques ayant trait aux Ressources Humaines et au management, reste un sujet relativement nouveau dans le corpus théorique de la GRH (Allouche, 2012), et un sujet peu abordé* » (Monier, 2017, 19).

Que dire alors, lorsque ces contacts professionnels, et la gestion des émotions qu'ils induisent, s'effectuent hors du lieu de travail, en période de confinement liée à la crise sanitaire de la Covid-19 ?

Le 17 mars 2020, le monde de l'entreprise en France, comme dans d'autres pays, se confinait et expérimentait, dans un contexte d'incertitude inédit, le travail à distance. A distance des collègues, des managers, au travers d'écrans, les relations de travail se sont tant bien que mal mises en place, instaurant une nouvelle façon de travailler.

Cette nouvelle forme de travail s'est-elle également effectuée à distance des émotions ? Nous l'envisagerons au cours de notre recherche.



Cette étude est divisée en quatre parties. Je présenterai tout d'abord la littérature scientifique existante autour du travail émotionnel pour nous permettre de réfléchir au coût de la mobilisation des émotions au travail. Une fois les coûts identifiés, nous examinerons, sur la base des résultats d'entretiens semi-dirigés réalisés auprès de responsables de ressources humaines, si ces coûts entraînent une délégation des émotions et auprès de qui. Enfin, je terminerai ce propos par une analyse des raisons qui ont pu entraîner ou non une forme de délégation.

## **REVUE DE LITTÉRATURE**

Depuis une cinquantaine d'années, l'étude des émotions au travail a sensiblement augmenté chez les sociologues autour de deux centres d'intérêts particuliers : les émotions engendrées par le travail et le travail émotionnel - celui qui est réalisé afin que les émotions affichées correspondent à celles attendues pour le poste.

Après avoir introduit la question de la prescription d'émotions, liée notamment à l'essor d'une économie de services, nous discuterons de la notion du genre dans l'expression des émotions au service du travail et nous verrons comment des régulations se mettent en place pour parer les coûts que la mobilisation des émotions induit, aussi bien sur l'organisation de l'entreprise, que pour l'individu.

Nous aboutirons à la réflexion du bénéfice des ressources humaines individuelles et organisationnelles collectives dans la mobilisation des émotions au travail comme sources de développement personnel, de performance pour l'entreprise, ainsi que, dans le contexte précis de notre étude, de continuité de l'activité et de maintien de l'engagement des équipes.

# 1. La mobilisation des émotions au travail

## 1.1 Prescription d'émotions

D'après le sociologue américain Erving Goffman, la contrainte sociale renvoie à la nécessité pour l'acteur de tenir un rôle : « *les apparences doivent être maintenues afin que ce qu'elles peuvent masquer ne vienne pas troubler l'interaction et que chacun dans son rôle puisse trouver sa place dans la situation et participer ainsi à sa mise en ordre active* » (Pasquier, 2003, 392).

Comme le différencie le sociologue Sylvain Pasquier, si, pour Goffman, les individus doivent paraître tels que la situation commande qu'ils se montrent, pour la sociologue Arlie R. Hochschild, ils doivent jouer en profondeur en recherchant l'émotion appropriée.

Au-delà du jeu superficiel, où les émotions sont feintes et non réellement ressenties, certains métiers, notamment ceux en contact avec le public, requièrent un jeu en profondeur pour ressentir l'émotion exprimée. Ces émotions prescrites se retrouvent chez les opérateurs de pompes funèbres, où une certaine compassion est attendue ; chez les guichetiers de La Poste, qui doivent se montrer patients ; et sont assimilées à des compétences, afin de délivrer une qualité de service. Il se produit alors une commercialisation des émotions.

Hochschild introduit ainsi la notion de travail émotionnel comme « *l'acte par lequel l'individu essaie de changer le degré ou la qualité d'une émotion* » (Hochschild, 2003, 32) afin de la mettre en adéquation avec les attentes sociales qui pèsent sur lui, qu'il se doit de comprendre et de respecter tout en sachant que ces « *règles de sentiment, tout comme d'autres règles, peuvent être suivies sans enthousiasme ou transgressées* » (Hochschild, 2003, 38).

Une multiplicité de jeux en profondeur peut également se jouer : la compréhension des guichetiers de La Poste envers les clients ne doit pas être perçue comme un excès de zèle par leurs collègues ; la relation de service des assistantes maternelles envers les parents s'ajoute au travail de soin qu'elles prodiguent aux enfants dont elles ont la garde. Dans ces deux

exemples, les coulisses, où l'on redevient soi-même, sont quasi inexistantes. La sociologue Anne-Lise Ulmann, dans son étude des professionnelles de la petite enfance, parle alors de prescriptions paradoxales pour décrire : « *l'ampleur des efforts déployés pour contenir la violence et l'exaspération éprouvées par les impossibilités auxquelles le travail de care, comme celui de la relation de service, peuvent confronter* » (Ulmann, 2012, 11).

Le chercheur David Alis (2009, 223) note que les prescriptions de comportement se sont généralisées pour se conformer aux types d'émotions attendues dans les interactions au travail en raison de l'essor des entreprises de services. Le développement d'une économie majoritairement de services a, en effet, multiplié les emplois en relation directe avec les clients.

Ce jeu en profondeur, qui fait plus partie de l'emploi que de soi-même, demande beaucoup d'efforts et constitue une véritable charge mentale qui incombe davantage aux femmes.

## **1.2 Division selon le genre**

Les premiers écrits sur le travail émotionnel réalisés par Hochschild dans son ouvrage *The Managed Heart* (1983) ont mis en évidence le fait que celui-ci est genré.

Partons de l'approche psychanalytique de la théorie de Chodorow (1978) selon laquelle « *les femmes développent un sens du moi empathique et maternant dès l'enfance à travers le lien mère-fille. En conséquence, l'identité féminine finit par se définir à travers l'attachement et les liens envers les autres* » (Pierce, 2003, 65).

Cet altruisme ne se cantonne pas à la vie sociale et est recherché dans la sphère professionnelle, poursuit la sociologue Jennifer L. Pierce : « *Le monde se tourne vers les femmes pour se faire mater et un tel constat se retrouve implicitement dans de nombreuses descriptions d'emploi* » (Pierce, 2003, 60).

Sur ces prédispositions liées au genre, se sont construits des préjugés sexistes au travail, qui apparaissent dès les critères de recrutement, où les traits de caractère prévalent sur les compétences professionnelles.

Dans son étude sur les messageries roses, la sociologue Saloua Chaker parle d'une division sexuelle du travail, fondée sur l'inégal accès aux ressources, où les femmes sont choisies pour leurs traits de personnalité et travaillent pour des hommes qui maîtrisent les outils technologiques. Le fait de supposer que les femmes sont « naturellement » enclines à jouer la comédie entretient des « *représentations d'un travail qui ne nécessite aucune qualification ni compétence particulière* » (Chaker, 2003, 137).

Cette division sexuelle du travail, dans laquelle les hommes sont associés au domaine rationnel et les femmes au domaine émotionnel, se retrouve au sein des cabinets d'avocats : « *Contrairement aux avocats, dont on attend qu'ils soient alternativement intimidants et amicaux pour des raisons stratégiques, on attend des assistantes juridiques qu'elles prennent soin de leurs patrons ou qu'elles les maternent* » (Pierce, 2003, 52).

Ulmann constate que « *rarement considérées comme exerçant un métier ou une profession, ces professionnelles, le plus souvent des femmes, sont perçues comme effectuant une occupation relevant de la «suppléance domestique» n'exigeant, pour l'essentiel, que des qualités affectives* » (Ulmann, 2012, 3).

En raison de leur genre maternant, le travail émotionnel incombe davantage aux femmes qui, de plus, occupent une grande partie des emplois de services : « *La distribution de travail émotionnel n'est pas équilibrée et reflète des inégalités de sexe. La majorité des personnes assumant un travail émotionnel sont des femmes* » (Alis, 2009, 229). Aujourd'hui encore, le travail émotionnel des hommes est peu étudié, participant à leur double invisibilisation dans les métiers de service, tout comme dans la perception des émotions.

Nous retrouvons cette notion d'invisibilité, définie par Ulmann, lorsque les effets délétères de la maîtrise des émotions ne sont pas reconnus : « *Les subterfuges maintiennent la*

*professionnelle à une place ancillaire où ce qu'elle parvient à faire n'est jamais su » (Ulmann, 2012, 8). Lorsque les émotions au travail sont invisibilisées, le coût de leur mobilisation n'est pas considéré.*

### **1.3 Mise en place de régulations**

Quand le travail émotionnel devient trop difficile, des régulations dans les relations sociales, tel que l'analyse Philippe d'Iribarne dans ses travaux, peuvent se mettre en place : *« C'est la logique française des ajustements informels qui prévaut » (D'Iribarne, 1989, 43). « Ils permettent qu'on "s'arrange", qu'on agisse "à l'amiable", qu'on se donne "des coups de main" toutes expressions qui renvoient au registre de "rendre service" plus que d'être "au service de" » (d'Iribarne, 1989, 109).*

La sociologue, spécialiste du travail, Aurélie Jeantet explique également que la *« régulation sociale des émotions s'effectue en premier lieu par la régulation de l'intensité des émotions éprouvées et/ou manifestées au contact d'un public » (Jeantet, 2003, 105). « Le fait que des émotions soient prescrites et d'autres proscrites dans les relations de service a des conséquences non seulement au niveau des sujets et des interactions, mais également au niveau de la structure des rapports sociaux » (Jeantet, 2003, 108).*

Lorsque le travail nécessite de gérer les émotions des autres en plus des siennes, comme le pratiquent les opérateurs des pompes funèbres, la souffrance est double. Que dire des assistantes maternelles qui font *« un travail émotionnel intense, d'autant plus éprouvant qu'il ne peut faire l'objet de paroles ou d'échanges » (Ulmann, 2012, 3) avec les enfants et pas davantage avec leurs parents au risque de détériorer la relation de service.*

Selon le modèle processuel de la régulation émotionnelle établi par le psychologue James Gross, 4 réactions peuvent se mettre en place lorsque les situations au travail deviennent déplaisantes : une sélection de la situation, une modification de la situation, un déploiement attentionnel et un changement cognitif. Nous notons que Gross n'envisage pas dans ce processus, une réaction de délégation d'émotions. Le concept de délégation émotionnelle est,

en effet, peu présent dans la littérature scientifique qui propose davantage des notions de soutiens social (collègues, famille) ou psychologique (corps médical) pour gérer les émotions. En l'absence de délégation, il est cependant possible de déployer des stratégies de résistance. Le sociologue Julien Bernard évoque l'entraide, le travail collectif permettant de mieux gérer les situations et de prendre de la distance. Ulmann note l'usage d'artefact (telle l'utilisation d'une feuille de rythme qui agit de façon collective sur la régulation de l'activité et la gestion des émotions), de respect des règles, afin de ne pas se sentir en échec et préserver ainsi sa santé. Olivia Foli, chercheuse, s'est personnellement attachée à suivre une méthodologie forte pour conserver ses distances et poursuivre son objet d'étude.

Au-delà de la création d'espaces de régulation pour renforcer la solidarité entre les travailleurs, Alis propose aussi d'éduquer le client-roi en repensant « *les relations de service et le rôle du client pour limiter les phénomènes d'agressivité et de harcèlement et éviter les dysfonctionnements dans les prestations de service* » (Alis, 2010, 10).

Bernard en vient à la notion de degré de mobilisation des émotions, il n'y a qu'un pas « *du travail relationnel au travail émotionnel* » (Bernard, 2008, 2). Qu'elle soit objet, outil, effet ou acteur de travail, « *l'expression des émotions y est obligatoire mais doit rester dans une certaine mesure* » (Bernard, 2008, 8).

Du dépassement de cette mesure surviennent des coûts financiers pour l'organisation et physiologiques ou psychologiques pour l'individu.

## **2. Les coûts de la mobilisation des émotions**

### **2.1 Coûts financiers**

Hochschild est la première sociologue à introduire une valeur économique au travail émotionnel : « *Cette forme de travail, comme le travail physique, est ensuite « achetée » par l'employeur contre un salaire* » (Alis, 2010, 3).

Selon la sociologue Ulla Foresth, « *les émotions sont ainsi assimilées à des outils de travail* » (Forseth, 2003, 7) et sont un investissement stratégique. Goffman compare les apparences à des taxes et le bénéfice des relations futures à un retour sur investissement, tandis que la psychologue du travail Corinne Van De Weerdts rappelle que « *la valeur ajoutée des sociétés est liée à leur capacité à satisfaire la clientèle et à la fidéliser* » (Van de Weerdts, 2011, 1).

L'économiste Gérard Hirigoyen présente le modèle explicatif de Jaskiewicz et Pieper qui comparent la rentabilité financière à la rentabilité émotionnelle d'une entreprise. En cas de résultat positif, la valeur totale de l'entreprise est supérieure à sa valeur financière. A contrario, le résultat négatif est un indicateur de la détresse financière de l'entreprise. Ces coûts d'inefficience peuvent alors dégrader la valeur de l'entreprise.

A cette marchandisation des compétences, peuvent s'ajouter des coûts pour l'entreprise liés aux dysfonctionnements du travail émotionnel.

Hirigoyen se penche sur le cas des sociétés familiales où l'affectivité grève la performance, bloque des décisions importantes et déséquilibre la gouvernance : « *Les conflits psychologiques au sein de la famille peuvent engendrer des coûts dus à la rivalité fraternelle ou encore à un comportement autocratique et au népotisme ce qui compense les gains induits par des coûts de surveillance ou de contrôle moins élevés dans ces entreprises* » (Hirigoyen, 2009, 8).

Au travers de son expérience personnelle de chercheuse salariée d'une organisation, Olivia Foli expérimente le coût que peut avoir la non-considération des plaintes sur le bon fonctionnement de l'entreprise en raison de : « *la dichotomie entre le discours managérial relatif à la prévention de la souffrance au travail et les dynamiques sociales d'écoute et de prise en charge des plaintes en organisation* » (Foli, 2018, 12).

Foli témoigne de l'absence de soutien du management qui lui demande de « *réaliser un travail personnel de contrôle des émotions négatives relatives à sa mission et au travail en équipe* »

(Foli, 2018, 6) au risque d'être sanctionnée, sans pour autant que la situation problématique soit analysée, ni corrigée.

Sur cette question de l'accompagnement managérial, Sarah Alves, enseignante-chercheure, témoigne de la place des managers dans les processus de ressources humaines : « *Bien que l'élaboration de la politique ou de la stratégie Ressources Humaines ne relève pas directement de la responsabilité d'un encadrant, le « partage » de la fonction signifie cependant que le manager a une part active à prendre dans la gestion des individus de son équipe et joue un rôle majeur dans les processus d'activités relevant des ressources humaines de son organisation de travail* » (Alves, 2009, 244).

Toutefois, cette délégation de fonctions RH aux managers est différemment perçue par les sociologues et concerne peu le champ des émotions : « *Si Fayol voyait dans le management une fonction administrative, Mayo pour sa part laissait une plus grande place à l'humain dans le management. Mintzberg et Drucker ont été riches de compléments proposant des activités autour de la formation des collaborateurs et de leur motivation impliquant de facto le manager dans les processus relevant des ressources humaines.* » (Alves, 2009, 246).

A ce premier aspect financier du coût lié à la marchandisation des émotions, s'ajoutent ceux liés aux conséquences délétères du travail émotionnel.

## **2.2 Coûts physiologiques et psychologiques**

Que le jeu soit superficiel ou en profondeur, la mobilisation des émotions au travail implique de produire des efforts importants pour répondre à ces exigences émotionnelles.

Avec le jeu superficiel peut survenir une dissonance émotionnelle, source de stress : « *L'absence d'autonomie, de soutien et de reconnaissance favorise la dissonance émotionnelle et l'épuisement professionnel (burn out)* » poursuit Alis (2010, 13).



Dans son article relatif aux conducteurs d'autocars confrontés aux incivilités et à la violence des usagers, Annie Loubet, médecin du travail, observe que les symptômes cliniques « *montrent bien que ce qui fait problème, c'est d'abord l'organisation du travail* » (Loubet, 2003, 170). La médecine du travail serait en effet, selon Loubet, le premier témoin des évolutions des organisations du travail et interpellerait « *l'entreprise sur sa responsabilité dans la préservation de la santé des salariés* ».

Déléguer aux managers de proximité ou encore saisir le médecin du travail sont des exemples d'approches RH qui « *ne doivent pas remplacer les débats sur l'organisation du travail* » (Loubet, 2003, 2).

Lorsque le jeu en profondeur devient trop lourd, des problèmes de santé physique et mentale apparaissent (épuisement, addiction au travail, dépression...) nécessitant la mise en place d'actions et de prévention.

Les employeurs ont l'obligation légale de veiller à la santé et à la sécurité de leurs employés. Cela inclut les impacts émotionnels, qui doivent être adressés de manière appropriée, soit de façon individuelle à l'aide de formations et de développement personnel, soit de façon plus collective en agissant sur l'organisation du travail. « *L'organisation du travail doit être revue au service du salarié pour l'aider à assumer son travail – y compris son travail émotionnel – et non pas uniquement dans une visée de réduction des coûts de main-d'œuvre* » (Alis, 2010, 13).

### **2.3 De la gestion de ces coûts**

Les travaux d'Hochschild sont parmi les premiers à favoriser « *des politiques de gestion des ressources humaines innovantes qui visent à une amélioration des conditions de travail en prenant en compte les aspects psychologiques et émotionnels souvent négligés* » (Alis, 2009, 235).

Lorsque le travail revêt un caractère intéressant, valorisant, qu'un haut niveau de qualité de service et la satisfaction client sont atteints, « *la dimension affective peut constituer un moteur*

*et une source positive de satisfaction au travail » (Van De Weerd, 2011, 5). Cette satisfaction entraînant vertueusement une meilleure productivité : « Les personnes qui sont capables de contrôler leurs émotions, de faire preuve d'enthousiasme et d'empathie, connaissent des résultats largement supérieurs en termes professionnels à ceux qui en sont incapables » (Chanlat, 2003, 10).*

En soutenant individuellement et collectivement les employés dans leurs efforts de travail émotionnel, ses effets néfastes en seront ainsi limités au profit d'un bénéfice mutuel pour l'individu et l'entreprise : *« Lorsque les employés disposent de ressources organisationnelles, temporelles, spatiales et collectives suffisantes, la conformation de leurs émotions peut épouser la forme d'une économie émotionnelle inventive » (Jeantet, 2003, 109).*

En cela, s'appuyer sur une culture d'entreprise fédératrice peut également participer à la régulation des émotions.

Enfin, former à la maîtrise des émotions a tout son intérêt pour acquérir une compétence émotionnelle adaptée qui pourra se développer sur la base d'une solide compétence technique. Dans ce cas, les émotions deviennent *« positives au sens où elles sont considérées comme stimulantes par les employés et représentent une actualisation de leurs compétences »*. A l'inverse, elles peuvent aussi être *« considérées comme contraignantes et sans limites » (Forseth, 2003, 10).*

Le sociologue et anthropologue Jean-François Chanlat en analysant *« la manière dont les travailleurs et les employés maîtrisent cette composante émotive de leur rôle professionnel, notamment, lorsqu'ils doivent masquer leurs sentiments réels » (Chanlat, 2003, 18),* introduit la notion d'intelligence émotionnelle. *« Cette forme d'intelligence sociale qui implique l'aptitude à contrôler ses propres émotions et celles des autres, à discriminer entre elles et à utiliser cette information pour guider à la fois sa pensée et son action » (Chanlat, 2003, 117).* Chanlat rapporte que de nombreuses études montrent que *« les personnes qui sont capables de contrôler leurs émotions, de faire preuve d'enthousiasme et d'empathie, connaissent des*

*résultats largement supérieurs en termes professionnels à ceux qui en sont incapables »* (Chanlat, 2003, 123).

Christophe Haag et Hervé Laroche, enseignants-chercheurs, étudient la façon dont les dirigeants gèrent leurs émotions en s'appuyant sur leur intelligence émotionnelle : *« Les dirigeants ont à gérer des situations émotionnelles difficiles, que la performance globale du codir peut être influencée, et que la régulation émotionnelle de ces situations est devenue un enjeu important. Nous utilisons le terme « réguler » pour désigner le mécanisme psychologique permettant d'assurer un bon équilibre émotionnel au sein du codir, en amplifiant, en diminuant ou en modifiant les émotions ressenties par les membres de codir, selon leur utilité dans une situation donnée. Pour opérer efficacement cette régulation, pour « rectifier le tir », les dirigeants interrogés utilisent consciemment leurs émotions. Autrement dit, ils s'appuient sur leur intelligence émotionnelle »* (Haag et Laroche, 2009, 83).

## **CONCLUSION, PROBLEMATIQUE ET HYPOTHESES**

Les émotions ne se cantonnent pas à la sphère privée et sont bien présentes dans l'entreprise au modèle de management pourtant essentiellement rationnel. Elles ont un rôle fonctionnel, elles permettent de s'adapter, communiquer, commercialiser et décider. Nul doute qu'elles ne doivent pas être tuées, mais à l'inverse gérées.

Au travers de cette revue de littérature, nous mettons en évidence que la mobilisation des émotions au travail s'est développée avec l'essor d'une économie de service nécessitant un travail émotionnel qui échoit davantage aux femmes. Ce recours aux émotions prescrites n'est pas sans conséquence et, malgré des tentatives de régulation ou des stratégies de gestion RH voire managériale, il peut entraîner des coûts financiers pour l'entreprise, ainsi que des coûts physiologiques et psychologiques pour l'individu.

Il serait intéressant de s'interroger sur les politiques de ressources humaines à mettre en place pour convertir les coûts de la mobilisation des émotions au travail en un gain pour l'individu et l'entreprise.

Lorsque s'ajoute à ces problématiques, un contexte sanitaire inédit puis un confinement, déplaçant l'emploi au sein des foyers, nous nous questionnons alors sur la mobilisation des émotions « en situation » de travail et ses coûts.

Cette recherche tend donc à proposer des explications à la question que nous pouvons formuler de la façon suivante : le coût de la mobilisation du travail émotionnel, en période de confinement, entrainerait-il une délégation des émotions de la part des responsables des ressources humaines ?

## **Hypothèses**

1. La délégation de tâches de ressources humaines aux managers de proximité se limiterait à l'opérationnel et ne couvrirait pas le champ des émotions.
2. La définition d'une culture d'entreprise participerait à la gestion des émotions au travail.
3. Un contexte inédit, tel que celui du confinement de mars 2020, serait propice à la contagion émotionnelle.



## II. CADRE METHODOLOGIQUE

La démarche méthodologie de cette recherche s'est déroulée en trois temps : j'ai tout d'abord effectué une revue de littérature sur le coût de la mobilisation des émotions au travail, qui m'a permis de réfléchir sur l'importance des stratégies à mettre en place pour convertir ces coûts en un gain pour l'individu et l'entreprise. Cette réflexion personnelle a ensuite été partagée avec celles des autres étudiantes du master afin de définir un sujet, une population et un contexte d'étude communs. Enfin, j'ai complété cette première réflexion par des lectures personnelles et des interviews supplémentaires, dans l'objectif de pouvoir étayer le choix de mes hypothèses.

Au cours de l'élaboration de notre revue de littérature, nous étions plusieurs étudiantes à avoir observé l'importance des politiques de ressources humaines dans la gestion des émotions au travail. Au travers de nos expériences professionnelles, nous avons également constaté l'évolution progressive de certaines missions des responsables des ressources humaines vers les managers de proximité. De cette transmission de tâches de gestion de la fonction RH, nous avons cherché à savoir si une délégation des émotions pouvait également se produire.

Au fil de nos lectures, nous avons constaté que les émotions étaient peu étudiées dans l'activité des professionnels des ressources humaines. Il nous a donc semblé intéressant de conduire notre recherche sur cette population, nous qui, à l'issue de notre formation, nous destinions à des métiers en lien avec les ressources humaines.

Notre population d'étude ainsi déterminée, il restait toutefois à définir un contexte et une problématique de recherche. Pour le choix du contexte, nous venions de vivre début 2020, une période inédite de confinement et de travail à distance, en raison de la crise sanitaire de la Covid-19, qui a bouleversé les habitudes de travail. Nous avons souhaité placer notre étude dans cette temporalité, où la littérature sur le sujet est encore peu abondante.

La méthodologie d'enquête proposée par notre Directeur de master a reposé sur l'entretien semi-dirigé. Ainsi, en binôme, nous avons réalisé une première série de six entretiens auprès de responsables de ressources humaines. Nous les avons choisis parmi nos connaissances, notamment dans nos précédentes entreprises, ou sur recommandations de nos enseignants professionnels, en veillant à l'homogénéité du périmètre de la fonction RH choisi pour cette étude, mais laissant libre court à l'hétérogénéité des autres critères sociodémographiques.

Chaque responsable des ressources humaines contacté par téléphone ou par email a spontanément accepté de répondre à notre requête. L'intérêt du sujet d'étude en lien avec leur profession a pu être une première motivation et le fait que nous étudions au CELSA, en Master 2 Communication et RH, nous a indéniablement ouvert des portes. « *Je suis toujours ravie de pouvoir participer à la formation en ressources humaines de futurs professionnels* » nous confie l'un d'entre eux.

L'objet de l'entretien proposé a été situé dans le cadre « *d'un mémoire de recherche, sur la thématique de la gestion des émotions au travail en contexte Covid, notre promotion ayant besoin de réaliser, en binôme, des entretiens individuels de DRH, RRH ou HRBP* » et n'a pas suscité de questionnement particulier sur le choix des interviewés, ce que nous pouvons interpréter comme une légitimité tant des personnes sélectionnées que de la posture des étudiantes intervieweuses en formation continue.

Nos questions ouvertes ont tout d'abord porté sur les accompagnements mis en place lors du premier confinement, la nouvelle organisation du travail à distance et la continuité du lien avec les managers de proximité, pour en venir progressivement aux interactions avec les collaborateurs, à l'apparition de nouvelles problématiques, à la charge de travail, la gestion des situations individuelles, le pouls des équipes de l'entreprise et l'angoisse de la situation. Cette trame permettait aux répondants de s'exprimer librement, tout en les amenant à aborder les thèmes de la mobilisation et de la délégation des émotions.

Chacun des interviewés s'est montré accueillant, disponible, nous n'avons jamais ressenti de résistance ni d'hostilité. De notre côté, nous avons pris une posture d'écoute, compréhensive

et taché de créer un cadre de confiance, afin que le répondant ne se sente nullement jugé, en insistant sur le fait que la restitution de l'interview serait anonymisée.

Lors de certains entretiens, nous avons cependant ressenti une certaine réserve. Comme le dit Didier Demazière « *Qui est prêt à se confier au premier venu, sans réserve ni retenue ?* » (2012, 32). Et nous avons rapidement constaté que la dimension émotionnelle n'était pas facilement relatée. Nous nous sommes alors questionnées sur notre capacité à mener des entretiens de recherche, avons remis en cause l'énoncé de nos questions, peut-être pas assez direct, ou encore notre faculté à creuser les réponses, à faire des relances, ainsi que nos présupposés trop prégnants, qui avaient pu orienter notre pensée avant même d'avoir commencé notre étude.

Après discussion avec notre Directeur de master, qui nous a rappelé l'importance de l'imprévisibilité de l'entretien d'enquête, cette absence de verbatim manifestes sur les émotions s'est finalement avérée déterminante dans la construction de notre recherche et nous a amenées à nous questionner sur la possibilité d'une non-délégation des émotions.

Ainsi plus structurée, j'ai ensuite réalisé trois entretiens supplémentaires de responsables de ressources humaines contactés dans mon réseau, essentiellement par LinkedIn. Etant cette fois plus aguerrie à l'exercice, et consciente de la difficulté d'obtenir des éléments précis relatifs aux émotions, j'ai pu creuser mon questionnement, tout en restant vigilante pour ne pas orienter la discussion.

En parallèle de ces entretiens, j'ai complété mes lectures par des articles scientifiques sur le travail émotionnel et j'ai également lu des ouvrages de sociologues recommandés au cours de notre formation, pour leurs travaux déterminants sur les organisations du travail.

Les entretiens se sont déroulés en présentiel ou en distanciel, comme un écho au contexte de cette recherche, sans que cela ne modifie pour autant la qualité du contenu obtenu. Il semble que, plus de deux ans après les premiers balbutiements des relations de travail à distance, une certaine normalité se soit mise en place. Dans cette expérience, l'écran interposé n'a pas



empêché la sincérité des propos. Seule l'approche a pu être plus directe que lors d'un entretien en face à face, où la politesse requiert des formules d'introduction sans lien particulier avec l'objet de la recherche.

L'ensemble des entretiens a été enregistré, retranscrit et codé autour de quinze thèmes apparus au fil des discussions. Les fiches thématiques, composées de citations et d'observations, sont exposées dans la partie suivante de présentation des résultats.

Ce travail de tri a permis de constater que les thèmes de la charge de travail, de culture d'entreprise, de communication, du changement, du management et de la solidarité ressortent de façon marquante. Viennent ensuite les notions d'adaptabilité, de fonction, de délégation, de reconnaissance et d'épuisement. Seuls les thèmes d'incertitude, de frustration, de non-dits et de symptomatologie n'ont pas été retenus dans mon analyse, car ils n'apparaissent que dans très peu d'entretiens et n'apportent pas d'éclairage aux hypothèses choisies.

L'étape suivante a consisté en un classement des différents thèmes pour les regrouper autour d'un sens proche. A titre d'exemple, les thèmes de la charge de travail et du changement sont étroitement liés et renvoient au contexte de la crise sanitaire ; ceux de la culture d'entreprise et de la communication font quant à eux référence aux stratégies des organisations. Ce regroupement thématique a également permis de porter une attention au lexique, afin d'enrichir ultérieurement l'interprétation.

Les caractéristiques sociodémographiques des personnes interviewées portent sur l'âge, l'ancienneté, le genre et le type de société.

Parmi les responsables des ressources humaines interviewés, il y a 8 femmes et 1 homme. Cette proportion s'approche de la représentativité au sein de la profession, occupée à 80% par des femmes. Nous verrons que le genre a peu d'incidence sur l'objet de notre recherche, car les réponses apportées par le responsable des ressources humaines masculin, une fois intégrées à celles de ses consœurs, ne sont pas identifiables et ne se différencient pas.

Les interviewés exercent leur métier depuis plus de 15 ans, à l'exception de 2 d'entre-eux dont l'ancienneté dans la fonction est inférieure à 5 ans. Ce critère ne semble pas non plus être déterminant dans notre étude, l'expérience professionnelle ne révélant pas d'influence particulière sur la mobilisation des émotions au travail.

En revanche, le critère qui revêt une importance différenciante est celui du degré de politique RH mise en place au sein des entreprises, par le rôle déterminant qu'elle joue dans la gestion des émotions au travail.

Les responsables des ressources humaines interviewés évoluent dans des entreprises basées en région parisienne, aux secteurs d'activités variés (association, banque, commerce de détail, édition de logiciel, énergie, événementiel, cosmétique, édition de livres et traitement de données), de différentes tailles et statuts : de la multinationale à l'association de loi 1901, en passant par la PME et la filiale de grand groupe international.

La plupart des responsables des ressources humaines interrogés s'est montrée intéressée par le sujet de cette recherche qui touche directement à sa profession. Curieuse également de savoir si ses confrères avaient vécu une expérience similaire et désireuse de lire ce mémoire une fois rédigé, pour y découvrir ce qui les relie à cette enquête.

La situation d'entretien est une composante du métier des responsables des ressources humaines. Habituellement rompus à l'exercice des entretiens d'embauche, d'évaluation ou de carrière, ils se sont cette fois-ci trouvés dans la position de l'interviewé. Cette parenthèse leur a proposé de revenir sur une période qui s'est avérée difficile pour leur fonction, qu'ils n'avaient peut-être pas eu ou pris le temps d'analyser. Il m'a semblé qu'ils ont apprécié cette rétrospection que nous leur avons un instant permise.

Découvrons à présent ce que nous apprennent les entretiens.

#### 1<sup>er</sup> Interviewé

Directrice des Ressources Humaines dans une association loi 1901, production de programmes audiovisuels, 30 ans d'expérience.

#### 2<sup>ème</sup> Interviewé

Responsable Ressources Humaines au siège d'une entreprise de commerce de détail prêt-à-porter féminin, 8 à 10 ans d'expérience.

#### 3<sup>ème</sup> Interviewé

Human Resources Business Partner dans une filiale française d'un groupe international, organisation de salons professionnels et grand public, 15 ans d'expérience.

#### 4<sup>ème</sup> Interviewé

Responsable Ressources Humaines d'un grand groupe industriel français du secteur de l'énergie, 10 ans d'expérience.

#### 5<sup>ème</sup> Interviewé

HR Manager d'une banque, plus de 20 ans d'expérience.

#### 6<sup>ème</sup> Interviewé

Responsable Ressources Humaines d'une PME dans le secteur de l'industrie numérique, 2 ans et demi d'expérience

#### 7<sup>ème</sup> Interviewé

Directrice des Ressources Humaines d'une PME dans le secteur d'activité du traitement de données, 15 ans d'expérience.

#### 8<sup>ème</sup> Interviewé

Chargée de Ressources Humaines d'un groupe d'éditions de livres, 5 ans d'expérience.

#### 9<sup>ème</sup> Interviewé

Directrice des Ressources Humaines d'une multinationale de la cosmétique, 20 ans d'expérience.

## PRESENTATION DES RESULTATS

Une fois le corpus issu des entretiens rassemblé, puis réparti dans la quinzaine de thèmes choisis pour cette étude, les thématiques les plus usitées sont apparues. Elles ont, sans surprise, principalement eu trait à la charge de travail, au changement, à l'adaptabilité, en raison du contexte de cette recherche, la période de confinement de mars 2020.

Ainsi, nous verrons comment le changement vécu dans l'organisation du travail, a engendré une charge de travail et une charge mentale, pour les responsables des ressources humaines.

Puis, nous constaterons que la fonction RH, habituée aux transformations organisationnelles, a su faire preuve d'adaptabilité et de professionnalisme, ce qui semble être moins le cas pour le management.

Nous observerons ensuite que la culture d'entreprise influe sur la communication, la solidarité et la reconnaissance des collaborateurs, d'autant plus en situation de crise.

Enfin, nous présenterons les verbatims en lien avec la thématique de délégation, sujet de cette étude et nous relèverons quelques singularités dans les discours des interviewés, qui pourront donner un éclairage sur les hypothèses dont nous discuterons par la suite.

### 1. Corrélation entre changement, charge de travail et charge mentale

Lors du premier confinement, la fonction RH a été l'une des plus occupées dans les entreprises et a dû mettre en place de nouvelles règles de travail, tout en tenant compte des problématiques sanitaires. Dans l'ensemble des entretiens, la charge de travail, engendrée par la période de la crise sanitaire, ressort avec beaucoup d'acuité.

Le champ lexical de la vitesse est très présent : « *surplus, énormément, extrêmement dense, intense, folie, un temps fou, sans cesse, non-stop, tunnel, trop, rapide, énormément, surplus, dense, supplémentaire, lourd, intense, répit* ».

« J'ai plus trouvé que le surplus de travail, on l'a eu au tout début d'un point de vue organisationnel, activité partielle, trouver tous les textes, etc. J'ai eu mais énormément, énormément de travail, j'ai envie de dire sur le côté légal, le côté organisationnel, le lien avec le CSE, là ça a quand même été extrêmement dense et ça a été dense pour moi tout le temps » (Interviewé n°1).

Ce surplus de travail : « était très administratif. C'était assez lourd parce que les règles changeaient toutes les semaines » (Interviewé n°3) d'autant plus dans les petites structures ou équipes RH restreintes : « Ca a été très dur ! Par rapport à la charge de travail, par rapport à tous les aspects techniques pour une petite boîte, quand on doit faire face et qu'on n'a pas des techniciens en interne » (Interviewé n°7).

La fonction RH est celle auprès de laquelle se sont massivement tournés les collaborateurs pour toutes les nouvelles règles du travail à distance : « C'est une période où j'ai énormément bossé, c'était horrible. Moi, honnêtement, je bossais de 8h du matin à minuit tous les jours. J'ai eu plus de contacts, c'était vraiment intense, moi j'étais en lien avec les équipes toute la journée » (Interviewé n°9).

Dans un premier temps, ce surcroît de travail a essentiellement relevé de tâches administratives : « En tout cas, c'était de la folie, on devait saisir qui était en télétravail, qui ne pouvait pas être en télétravail, qui devait prendre du chômage partiel... tout ça donc c'était lourd. C'est vraiment ce reporting à mettre en place qui nous a pris un temps fou » (Interviewé n°4).

Cette charge de travail supplémentaire a engendré une entreprise à double vitesse entre des collaborateurs désoccupés et des responsables des ressources humaines débordés : « Nous, on n'a pas été en chômage partiel, on a été sur le pont à 100%, voire plus ! Oui, sur cette période-là. Oui, parce qu'en fait, il y avait beaucoup de choses où on ne savait pas comment ça fonctionnait » (Interviewé 7).

En lien avec l'augmentation du travail, survient rapidement une charge mentale, créée par la dualité de la période, pendant laquelle les responsables des ressources humaines ont dû composer avec le respect de la sécurité et la poursuite de l'activité : *« Ca a été une période vraiment très chargée. La pression aussi de préparer le retour des collaborateurs parce qu'il y avait quand même un enjeu de sécurité sanitaire, on n'avait pas envie que les gens reviennent et attrapent le Covid. On ne veut pas que les gens l'attrapent au bureau et en même temps on sent qu'il faut faire revenir les gens parce qu'ils n'étaient pas bien, qu'il y avait ce besoin de se retrouver. Donc trouver la bonne balance, c'est quand même un stress pour les équipes RH. De se dire qu'on fait les choses bien et qu'on ne met pas en danger les gens »* (Interviewé n°7).

Le changement permanent de règles a également participé à cette charge mentale : *« Ce n'était pas facile à tenir je trouve, car ils avaient des protocoles qui changeaient tous les 4 matins. Honnêtement, c'est quand même pas souvent très très applicable par les entreprises. On se posait des questions vraiment. Est-ce que ça a vraiment du sens... la pertinence de ce que l'on met en place »* (Interviewé n°7). *« Moi ce qui m'a affecté, c'est effectivement qu'on était beaucoup sollicité sur des choses qu'on ne maîtrisait pas du tout »* complète l'interviewé n°4.

Au-delà de la gestion administrative, de l'organisation du fonctionnement de l'activité, les responsables des ressources humaines ont également dû composer avec les problématiques de santé mentale des collaborateurs : *« Pour eux, c'était pas forcément des grosses angoisses, mais nous la multiplication de leurs angoisses, ce sentiment d'impuissance aussi, moi personnellement ça m'a affectée beaucoup oui »* (Interviewé n°4). *« On a fait face un peu au cas par cas, pour faciliter la vie des gens et pour pas que les gens se retrouvent coincés dans des pays, dans des endroits où ils ne voulaient pas être coincés, sur cette période-là »* complète l'interviewé n°7.

L'interviewé n°6 précise *« On avait cette envie de justement d'être au contact, au plus près des salariés parce qu'être au chômage partiel, c'est toujours... on se dit,... bon c'est pas simple... Enfin, j'imaginai en tout cas c'était peut-être la transposition de ce que nous, on ressentait »* et conclut sans appel : *« C'était 3 mois, là je les revivrais pas ! »*.

Les changements, en cette période de confinement, ont été soudains et multiples, portant principalement sur l'organisation, les outils et les processus : « *Ceux qui avaient un contrat de télétravail, c'était une toute petite minorité dans la structure, ça devait être 5 personnes à l'époque, et tout le monde sinon venait au bureau tous les jours. Ca a été un gros changement* » (Interviewé n°7).

Ainsi, de nouvelles façons de travailler s'enclenchent : « *Un reporting qui a été mis en place rapidement. Il s'agissait d'une remontée quotidienne donc c'était hyper lourd pour tous les managers. Je crois qu'après c'est passé à une fois par semaine* » (Interviewé n°4).

Plus ou moins radical selon le type de structures : « *Ca a quand même été une révolution, de se retrouver en 3 jours, 55 salariés en télétravail* » (Interviewé n°1), le changement a été plus facilement accepté dans l'entreprise de l'interviewé n°7 : « *Je pense qu'on est une structure qui a l'habitude qu'il y ait des changements. Il y a un certain niveau d'incertitude dans notre travail, notamment les équipes opérationnelles qui savent que les priorités peuvent changer très vite. J'ai l'impression que la façon dont se fait l'activité, il y a beaucoup de changements, de nouvelles directions qui peuvent être prises, etc. donc je pense que le changement était quelque chose déjà d'intégré. Ce changement-là n'a du coup pas été trop difficile à vivre.* »

On note une corrélation entre charge mentale et changements d'organisation, car une fois ces-derniers devenus opérationnels, la pression exercée sur les responsables des ressources humaines interviewés diminue.

Les changements ont même apporté des avancées en matière d'organisation du travail et de management, qui perdurent aujourd'hui dans plusieurs entreprises, par exemple dans le domaine du recrutement : « *La période nous a aussi permis de nous aider dans le futur à recruter des profils à distance où l'on aurait pas forcément recruté aussi facilement à distance. Donc ça nous a ouvert aussi pour d'autres horizons de recrutement. Donc, ça a été plutôt positif sur la partie organisation du travail et vie professionnelle / vie personnelle* » (Interviewé n°7).

Mais aussi en termes d'outils : « *On a un outil en interne qui s'appelle Slack qui fonctionne extrêmement bien. Donc les gens, en fait, sont peut-être passés de l'oral à Slack plus facilement et d'ailleurs ça continue aujourd'hui beaucoup par Slack, puis on s'appelle derrière « est-ce que je peux t'appeler 5 mn ? » ; « Ah oui, là je peux pas, mais après » un peu comme en salle de réunion » (Interviewé n°7).*

Ou encore en matière d'organisation du travail : « *Les gens aiment beaucoup la flexibilité du jour de télétravail parce qu'avant normalement fallait avoir un jour plutôt fixé. Et là, on est passé à 2 jours et on a assoupli la prise. En fait, ça c'est quand même super bien passé. Ça se passe super bien. Je n'entends dans aucune équipe des problèmes à cause du télétravail » (Interviewé n°9).*

Au niveau du management, le changement a aussi apporté des bénéfices : « *Là pour le coup, ça a amélioré, les managers se sont rendus compte, qu'ils étaient là pour être en support, pour fixer des priorités, pour revoir les priorités quand c'est nécessaire, pour valider les choses, etc. Donc ça a amélioré, en effet bénéfique non attendu » (Interviewé n°1).*

« *C'est à dire que [la nouvelle organisation du travail] permettait d'induire de la flexibilité et de faire prendre conscience aux managers qu'on pouvait faire confiance à un collaborateur à distance » (Interviewé n°8).*

## **2. La posture du management**

La confiance managériale, et plus largement le rôle des managers, sont décrits avec ambivalence selon les entretiens.

Dans le meilleur des cas, les managers sont un vrai relai de la fonction RH : « *Les gens se parlent de façon assez transparente et puis les managers étaient vraiment des managers proximité et savaient dire « n'hésitez pas si vous avez quoi que ce soit » » (Interviewé n°7).* Ici cette implication s'explique, d'une part en raison des profils de managers recrutés en amont : « *Les managers étaient assez engagés dans ce rôle au bureau comme à distance. On les avait*



*choisis car c'étaient des gens vraiment... qui avaient un peu le sens humain... la proximité, de la bienveillance, donc c'était assez facile je pense. Mais plus par rapport aussi à leur caractère personnel, leur appétence personnelle et la façon dont ils gèrent leurs équipes. » ; d'autre part grâce à l'accompagnement RH mis en place : « On avait demandé aux managers de faire des points réguliers avec les équipes, souvent c'était un point le matin. On avait aucun rituel en télétravail, donc il y avait beaucoup d'accompagnement des managers pour faire les points le matin, pour savoir s'il y avait des sujets, etc. ».*

*« Il y a eu un certain nombre de directives qui ont été données pour ne pas laisser les gens dans des situations difficiles. Donc on a demandé à tous les managers de contacter de manière hebdomadaire tout collaborateur et d'informer s'il y avait des gens dont on n'avait pas de nouvelles » (Interviewé n°9).*

En effet, la posture managériale a aussi pu être opposée aux directives RH : *« La politique de télétravail, ça a été mis en place en urgence au moment où il a fallu le mettre en place. » ; « Et là, en fait la problématique, c'était plus les managers qui poussaient pour avoir une autorisation de revenir dans les locaux avec leurs équipes » (Interviewé n°3).*

*« On essaie vraiment de responsabiliser nos managers, c'est plus ou moins facile avec chacun » (Interviewé n°9). Certains managers ont ainsi été totalement absents, dépassés par la situation inédite : « Après, on s'est rendu compte que malheureusement il y a certains managers qui n'avaient pas pris de nouvelles de certains collaborateurs et pourtant nous, on envoyait, de mémoire, presque toutes les semaines un message à tous les managers pour donner les nouvelles règles, pour donner les consignes, et bon bah y'en a qui prenait le temps, il y en a qui prenait pas le temps » (Interviewé n°4).*

*« Il y a certains managers qui savent qu'ils ont du mal à manager et qui en plus dans une situation comme ça n'ont pas eu forcément les clés et y'en a, des collaborateurs et ça, ça nous a été remonté qui ont eu très peu de contacts avec leur manager durant la période de confinement. C'était pas très satisfaisant. Parfois leur rôle est assez flou ! Je vais le dire comme ça ! Et donc, ils n'ont pas toutes les clés. Par exemple, sur des aspects RH, mais notamment*

*même de congés, des trucs assez simples en fait, ils ne savent pas. Donc on s'en est rendu compte, là » (Interviewé n°6).*

Au fil du temps, le confinement a confirmé qu'il était possible de travailler à distance, que les managers pouvaient faire confiance à leurs collaborateurs, ce qu'aucune politique de télétravail n'avait jusque-là aussi facilement réussi à faire : *« Je pense qu'il y a forcément une relation de crainte qui s'est installée côté manager, parce que du coup ça ne faisait pas partie des rituels, mais au final ça a été plutôt positif, puisque ça a permis de montrer qu'on pouvait continuer à travailler avec un nouveau déploiement » (Interviewé n°8).*

### **3. Le bénéfice de la culture d'entreprise**

Dans tout changement majeur, la communication revêt une place prépondérante. La plupart des interviewés relatent que, dans cette période exceptionnelle de confinement, les communications internes ont été plus nombreuses que d'habitude et ont permis, tout comme les nouveaux outils collaboratifs, de maintenir le lien à distance : *« On a mis en place beaucoup de communications plus globales, notamment le vendredi à travers une communication où l'on pouvait partager tous les sujets » (Interviewé n°7).*

*« Il y a eu beaucoup de communications aussi. Moi, c'est quelque chose que j'avais jamais fait. On a fait aussi des communications individuelles donc on a appelé tous les salariés qui étaient concernés » (Interviewé n°6).*

A chacun sa technique, libre pour l'interviewé n°8 : *« On fonctionnait en fait par liste de diffusion, par mail ce qui permettait vraiment d'avoir une vision globale et de transmettre les informations à toutes les équipes »* ou imposée par le Groupe de l'interviewé n°9 : *« L'information redescend à toutes les RH basées en France, comme ça, on a des communications souvent très homogènes. Et, en fait, on a très vite communiqué en termes d'accompagnement ».*

A une époque où chacun est ultra-connecté, la communication « a été assez naturelle, parce que comme vous l'avez vu aujourd'hui avec Teams, ça permet de garder ce lien un peu collaboratif avec des instants de réunion et par le fait qu'on puisse aussi échanger de manière instantanée. Ça a permis aussi de voir le travail de manière différente » (Interviewé n°8).

Au-delà des communications internes élaborées et diffusées par la Direction, quels modes de communication à distance se sont mis en place entre les collaborateurs ?

Si certains d'entre eux n'ont pas directement parlé des difficultés qu'ils pouvaient ressentir en confinement, à leurs responsables des ressources humaines, ils s'en sont en revanche ouverts auprès de leurs managers ou de leurs collègues : « On avait quelques collaborateurs qui, alors soit avaient remonté par leurs managers, ou par des collègues en fait (ça ne remontait pas forcément de façon directe) qui ne vivaient pas forcément très bien le confinement, le fait d'être isolé à la maison, c'était surtout les gens qui vivaient dans de petits studios, dans des espaces parisiens, qui n'étaient pas forcément en couple, qui n'ont pas d'enfant, ben voilà ça, ça pouvait être un peu difficile à vivre. Donc, ça, nous a été remonté. Je pense qu'on avait à peu près l'info, les gens étaient assez transparents. Et les autres feedbacks, en fait, on a plus eu plus de feedbacks inverses : c'est qu'ils avaient découvert une qualité de vie d'être à la maison, d'intérêt du télétravail, etc. » (Interviewé n°7).

Au niveau de la communication avec les managers : « Le ressenti [en télétravail], enfin la façon dont je l'ai compris, c'est qu'en fait on avait les mêmes relations, c'est à dire avec certains managers dont on est plus proche, d'autres un peu moins et j'ai retrouvé à peu près la même grille relationnelle lorsque j'étais en contact avec eux » (Interviewé n°1).

En revanche, dans les équipes RH, la fréquence des communications a été bien supérieure : « Je pense qu'avec ma collaboratrice, on se parlait 10 fois par jour ! » (Interviewé n°9).

Si les échanges ont pu continuer à distance grâce aux outils et plans de communication de l'entreprise, l'ensemble des interviewés s'accorde cependant à dire que les communications informelles ont manqué : « Même s'il y avait des liens, voilà c'est pas pareil que d'être l'un en

*face de l'autre. Voilà, même s'ils ont eu beaucoup de contacts. Je pense que quand même, les choses ont été un peu plus longues » (Interviewé n°6).*

L'absence de propos informels, le fait d'aller droit au but dans les réunions en visioconférence, a entraîné *« des moments où la communication, elle était moins fluide je pense »* pour l'interviewé n°2, voire, pour l'interviewé n°1 : *« il y a eu effectivement des tensions, qui n'auraient pas eu lieu si on était en présentiel. Ca c'est sûr. Parce que, mauvaise compréhension, parce qu'il y a un ras-le-bol du télétravail ou de la situation générale ».*

Dans certaines entreprises, dès que cela a été possible : *« Il y a des services, d'un commun accord, où ils sont passés non pas de 2 jours mais à 1 jour de télétravail. Parce qu'ils disent, on n'a pas assez de temps informel entre nous. Voyez, on voit bien qu'il y a quand même quelque chose d'assez fort en termes de culture »* (Interviewé n°1).

Cette part de communication informelle est intrinsèquement liée à la culture d'entreprise. Propre à chaque structure, quelle qu'en soit sa taille, la culture d'entreprise a joué un rôle décisif dans cette période de travail à distance : *« Comme dans l'entreprise, on a, quand même, une culture très forte de l'informel, de la com. et on est vraiment beaucoup beaucoup en interaction, les managers ou nous les RH, on est quand même très proches des équipes. C'est ce qui a facilité le lien. La culture de l'informel, c'est très intrinsèque à l'entreprise, dans le fonctionnement, il y a beaucoup de choses qui se résolvent à la cantine, autour d'un café, c'est très comme ça chez nous. Donc, j'ai envie de dire ça a des avantages et des inconvénients. En tous les cas, les gens, ils ont besoin de ça et ça a sûrement aidé à ce que les gens aient envie de revenir »* (Interviewé n°9).

Plus la culture d'entreprise était présente dans l'entreprise avant la crise sanitaire, plus *« la période a été bien vécue. C'était plus de la déception parce qu'on ne pouvait pas par exemple organiser tous les mois des petits team events, voilà c'était ça qui manquait, c'était plus ces moments d'événements informels, les soirées d'entreprise, ou prendre un pot, c'était ça qui leur manquait finalement plus que de venir travailler à côté du voisin. C'était plus les moments de convivialité. Mais dès qu'on a pu refaire des moments de convivialité, entre les*

*confinements et bien il y avait beaucoup d'adhésion, les gens revenaient vraiment à 100%. Les bonnes relations qui existaient déjà dans l'entreprise, ont continué en cette période à distance, c'est lié à la taille de l'entreprise et à la culture de l'entreprise. Je pense que les deux ont joué beaucoup parce que 50 collaborateurs, ça restait très à taille humaine et effectivement là on avait quand même une culture vraiment de bienveillance. Et les managers sont très attentifs à ça » (Interviewé n°7).*

*« Alors, quand il y a eu le confinement obligatoire en avril 2020, donc ça, il n'y avait pas le choix mais après, à partir du moment où on a pu avoir un peu plus de souplesse, l'entreprise a eu une position très claire, ils voulaient que les gens reviennent au bureau. Nous, on est très convaincus, et je le suis aussi, nous on est pas du tout pour le 100% télétravail. On accorde énormément d'importance au présentiel, à l'importance de l'informel, pour le bien-être du collaborateur et l'efficacité, la performance de nos métiers. Donc il y a eu très vite une position assez claire sur le fait qu'il fallait revenir » (Interviewé n°9).*

Dans des situations d'épreuve, une forte culture d'entreprise permet une solidarité insoupçonnée contribuant ainsi, aussi bien à la gestion des émotions, qu'au maintien de l'activité : *« Une culture d'entreprise avec la solidarité, parce que ça, on pouvait la retrouver dans différents services, avec des managers aussi disponibles » (Interviewé n°8).*

*« Pour le coup, il y a une forme, j'ai envie de dire un peu de solidarité "allez on se serre les coudes", c'est inédit, on est tous un petit peu à chercher nos repères, à se dire "comment on va gérer ça ou gérer ça", et puis à dire "faut que ça marche". Il y a quand même, voilà, assez facilement ici, il peut y avoir beaucoup de dissensions et quand il y a un moment un peu dur, il y a facilement une solidarité à l'inverse » (Interviewé n°1).*

La solidarité s'est à la fois manifestée envers les responsables des ressources humaines surchargés de travail : *« Ils essaient de ne pas embêter l'interlocuteur donc c'est plutôt "Est-ce que t'as une dispo aujourd'hui pour qu'on se parle ? »* nous dit l'interviewé n°7, mais aussi entre les différentes catégories socio-professionnelles : *« Mais on est dans un Groupe quand même où il y a beaucoup d'usines industrielles, donc les gens d'usine, ils n'étaient pas en*

*télétravail ! Donc, c'est aussi pour ça, que nous on a pas laissé les cadres trop longtemps aussi chez eux, pour ne pas mettre une distorsion » (Interviewé n°9).*

Elle a également été ressentie par les différentes équipes RH d'un même Groupe international : *« La force de l'entreprise, c'est sa communauté RH. On fonctionne beaucoup quand même ensemble. On a des réunions avec tous les DRH, on fait corps quand même sur les sujets et, ça, je pense que ça aide » (Interviewé n°9).*

L'appartenance à un grand Groupe, qui peut parfois être pesante, a, dans cette période, représenté un atout : *« A ce moment-là, on a vraiment senti qu'il y avait une espèce de solidarité, cela faisait corps et on sentait que les gens n'étaient pas heureux de la situation. Mais par contre, ils étaient quand même conscients de la chance d'être dans un grand Groupe international qui avait des bases financières solides et qui lui permettait d'assumer de traverser la crise. Tout le monde avait bien conscience que si on avait été indépendant sans un Groupe au-dessus, on fermait tout simplement » (Interviewé n°3).*

En conclusion, *« On a ressenti une solidarité et on a ressenti un engagement fort vis à vis de l'entreprise dans cette période de crise » (Interviewé n°5).*

#### **4. Une fonction RH adaptable et reconnue**

Si le sentiment de changement permanent est exprimé, il est cependant vite relativisé face au caractère exceptionnel de la situation, que les responsables des ressources humaines vont accepter pour se mettre en ordre de marche, afin de relever ces défis inédits et faire en sorte que l'activité continue : *« Enfin voilà, on a fait notre activité... Alors après et c'est sans doute une force des dirigeants, c'est à dire que, même à situation exceptionnelle, on continue à faire notre activité comme elle doit, comme elle doit être, parce ce qu'on aurait pu décaler, on aurait pu dire « mais on ne fait pas d'entretien cette année », mais non, on l'a fait quand même. Mais après comme je suis quelqu'un d'assez persévérant. Il y avait quand même beaucoup de challenges et l'entreprise est toujours d'ailleurs en transformation... donc, voilà. Il fallait y aller ! » (Interviewé n°6).*

L'implémentation généralisée du travail à distance n'avait jusqu'alors été expérimenté par aucune fonction RH : « *On a dû apprendre aussi à travailler à distance. Nous on n'a jamais fait ça* » (Interviewé n°2). Le secteur d'activité de certaines structures a cependant contribué à la mise en place de ce nouveau mode de travail : « *Le passage au télétravail s'est opéré très facilement parce qu'on a la chance d'être dans une activité du digital déjà, il n'y a aucun poste qui nécessite d'être au bureau, donc on était très bien équipés en termes de PC portables, etc. donc déjà il y a une facilité par rapport à ça. Ca s'est fait assez naturellement. On est aussi sur une génération assez jeune, il y avait beaucoup de 25/30 ans, donc très connectés, donc ça a facilité aussi de se connecter en visio etc. Donc, on a pas eu à gérer peut-être des écarts avec la technologie ou des difficultés pareilles je pense que ça aide aussi ces populations-là* » (Interviewé n°7).

L'acceptation du changement est liée à la nature même de la fonction RH et semble ne pas avoir été particulièrement ressentie, ni difficilement tolérable, en cette période inédite : « *La fonction ressources humaines aujourd'hui, c'est une fonction en fait de proximité et je pense que tout est une question de priorités et d'urgences* » (Interviewé n°8).

Cela fait partie de la fonction : « *C'est vous la principale courroie de transmission, donc ça reste classique. On n'a pas changé, le mode managérial n'a pas changé* » (Interviewé n°5).

« *Effectivement, la fonction RH, tout le monde attend après pour savoir ce qu'il faut faire* » (Interviewé n°9).

Les responsables des ressources humaines ont cependant eu à endosser un rôle de garde-fou, plus fréquent qu'habituellement, que ce soit auprès de leurs collaborateurs : « *Il y avait beaucoup de bagarres avec les salariés pour qu'ils mettent leurs masques, pour qu'ils n'utilisent pas les petits boîtes fermés où il n'y avait pas la clim, pas d'aération etc. donc pour nous je trouve qu'on a eu aussi un rôle de police qui a été assez désagréable, la fonction RH. C'est très dur de dire à quelqu'un « mais mets ton masque » et qu'il réponde « attend, on s'en fout » parce que tout le monde n'avait pas le même curseur, ni le même avis sur cette épidémie, comme on a vu dans les médias. Ah oui, c'était dur. Dans un rôle en plus pas très agréable.* »

ou auprès des managers : « *Et les autres directeurs n'étaient pas forcément rôle modèle tout le temps sur le sujet donc c'était très dur. On estimait qu'on n'était pas censé être 2 à porter cette charge, mais qu'on était 8 au Comité de Direction et que les 8 personnes devaient porter. On a dû passer ce message-là* » (Interviewé n°7).

La fonction RH a également adopté un rôle de soutien plus important, au cours de cette période : « *Oui, c'est sûr qu'il y avait des gens qui vivaient mal le fait d'être chez eux, c'était quand même des nouvelles situations et ils appelaient souvent le DRH quand même quand ça va pas. Donc, entre les gens qui se sentaient seuls chez eux, les gens qui étaient surmenés parce que c'était ingérable avec des jeunes enfants, qui n'arrivaient pas à travailler, des situations par forcément confortables pour certaines personnes chez elles, qui n'avaient pas forcément tout ce qu'il fallait pour bien travailler, donc, oui, on a été amenés, voilà, à avoir des situations, je n'avais pas avant ce genre de problématiques avant* » (Interviewé n°9).

Mais jusqu'à quelle limite leur a-t-il été possible de tenir ce rôle ? « *J'ai toujours eu le côté assez humain dans les RH, le côté social, parfois peut-être un peu trop parce qu'on avait tendance à tellement être présent pour les gens qu'on pouvait être parfois assistante sociale* » (Interviewé n°2).

« *On est aussi en prise avec les collaborateurs par rapport à leurs soucis quotidiens. Et parfois on entre un peu dans leur vie perso quand ils ont des soucis, des choses comme ça, il y a un côté contact qui est assez intéressant dans le métier* » (Interviewé n°3).

Face à ces nouvelles problématiques, comment les responsables des ressources ont-ils pu rester à flot ? : « *Ce qui m'a fait tenir ? C'est plutôt oui peut-être le nez dans le guidon et puis de se dire que ça fait partie du rôle RH quelque part de faire ça. Enfin, c'était global quoi, on était pas les seuls dans cette situation* » (Interviewé n°7). L'interviewé n°6 conclut également que : « *à partir du moment où on ne peut plus supporter les êtres humains, on arrête de faire des ressources humaines* ».



La solidarité, tout comme la bienveillance mentionnée dans certains entretiens, ont entraîné une forme de reconnaissance de la part des collaborateurs envers leurs responsables de ressources humaines. Les salariés ont eu conscience de la charge de travail considérable que l'équipe des ressources humaines a eu à gérer et se sont montrés plus indulgents, qu'ils ne peuvent l'être habituellement, envers la fonction RH : *« Dans l'ensemble, ça a quand même été plutôt bien vécu. On avait des retours, à l'époque, que ça avait été bien géré par l'entreprise. On avait plutôt des remerciements par rapport à ça. Les collaborateurs étaient compréhensifs, parce qu'on leur faisait vraiment des updates sur ces sujets dès qu'on en avait »* (Interviewé n°7).

*« On a eu souvent des mots du DRH du Groupe. Tout ça, ça t'aide quand même quand tu as une prise de parole du DRH du Groupe qui va te dire : « Allez-y, on y va tous ensemble, on va y arriver ». Ca t'aide dans ton quotidien à avancer »* (Interviewé n°9).

*« C'était dur pour les DRH, pour les fonctions support qui doivent être sur le pont, mais on l'a passé effectivement »* (Interviewé n°7). Cela a été *« intéressant sur le plan RH justement d'accompagner les gens dans cette période vraiment très particulière »* conclut l'interviewé n°9.

## **5. Mise en place de délégations**

Face à la surcharge de travail de la période de confinement, nous avons cherché à savoir si les responsables des ressources humaines avaient opéré des délégations de tâches ou d'émotions.

Selon les structures, des opérations de type administratif, telles que la paie, ont pu être confiées à des prestataires : *« La totalité des tâches a pu être absorbée étant donné que la société n'était pas forcément à grand volume. Au-delà, c'est un service, à l'époque, qui avait la paie externalisée, donc déjà ça permettait en tout cas d'absorber tous les changements un peu liés à la rémunération, on n'avait pas cette gestion en direct donc c'était plutôt envoyé de façon*

*externalisée. C'est ce qui a aussi permis d'être aussi fluide et aussi présente en tout cas pour les collaborateurs » (Interviewé n°8).*

A l'inverse, dans d'autres entreprises, les responsables des ressources humaines n'ont rien délégué : *« Non, on a tout géré en interne. Parce que ça fait partie de nos missions, on est petit, on reste une petite structure et sur une période de crise, c'est aussi compliqué d'aller se dire qu'on va dépenser l'argent avec des prestas » (Interviewé n°7).*

En revanche, les problématiques personnelles des collaborateurs ont été gérées par les responsables des ressources humaines eux-mêmes, jusqu'à un certain point. Les termes employés dans les entretiens expriment des notions de *« travailler avec, aiguiller, prendre / faire le relai, faire appel, avoir le lien, décharger, impliquer »* explicitant ainsi les soutiens sur lesquels ils ont pu s'appuyer : *« On a beaucoup travaillé avec le médecin du travail aussi et l'assistante sociale, donc moi quand j'ai pas les réponses à des questions qui sont très personnelles, je les aiguille aussi beaucoup vers l'assistante sociale. C'est une bonne aide » (Interviewé n°6).*

*« En plus, on a des équipes médicales intégrées. Donc, elles pouvaient faire le relai, si nous on avait des gens qu'on sentait trop compliqués à gérer pour nous DRH. On avait « cette chance » d'avoir nos médecins du travail, nos infirmières internes. Donc, du coup, on peut faire appel à eux aussi, si on sent que ça dépasse, que ça n'est plus dans nos cordes. On pouvait avoir le lien aussi avec les gens qu'on sentait en difficulté. Déjà, ils avaient le lien avec ça et ils avaient aussi le lien avec tous les gens qui étaient malades. Pour les malades, dès que quelqu'un avait le Covid, on informait le pôle médical qui prenait le relai » (Interviewé n°9).*

Au-delà du relai des équipes médicales, les responsables des ressources humaines notent que : *« C'est utile de travailler son réseau. Parce qu'effectivement, oui, ça peut être un peu parfois l'éponge elle est gorgée. Donc il faut un peu décharger, mais c'est pour ça qu'il faut avoir des activités en dehors. Parce que c'est vrai qu'on peut vite se faire prendre... y'a pas que des choses positives. Il y a beaucoup de négatif. Mais faut arriver à prendre du recul, il faut avoir d'autres choses à côté. Mais c'est pas une mauvaise idée d'avoir des psys ! C'est pour ça*

*qu'après c'est important d'avoir une équipe avec laquelle on peut parler, avec laquelle on peut échanger et puis ne serait-ce alors moi j'ai la chance d'avoir d'autres... de travailler avec d'autres RH dans d'autres pays. Et le fait de discuter aussi, de voir qu'on vit les mêmes problématiques. Et bien parfois ça désamorce aussi » (Interviewé n°6).*

Dans les entretiens, on perçoit les limites à ne pas dépasser : *« Les interactions étaient beaucoup trop denses, beaucoup trop denses. Parce que très vite, j'avais une remontée par les salariés, on est une petite structure donc l'avantage c'est que ça remonte vite quand même, mais que tout le monde s'appelait de partout, tôt, tard, ce qui fait que certains n'avaient même plus de pause. Donc là, on a dit non non non, c'est pas possible » (Interviewé n°1).*

On perçoit les frontières à ne pas franchir : *« Enfin après j'aiguille, mais je prends pas les angoisses des salariés, c'est pas... au contraire, il faut pas parce que sinon... il faut avoir la tête froide aussi quand on règle des situations. Et après, c'est de savoir bien aiguiller vers les bons interlocuteurs. Moi, je suis pas une, je suis pas une maman, je suis pas la psy ici... je suis pas, je sais pas, quoi enfin il faut, faut... moi j'ai mis du temps à le comprendre ça. L'affect, il faut, il faut... c'est bien d'en avoir, mais il faut le mettre de côté.*

*Je pense, ouais un peu mais c'est aussi l'expérience enfin après... Donc oui, c'est difficile, des situations difficiles, mais bon, il y en a, il y en a tout le temps et même avant la crise, il y en avait ! Des gens qui perdent leurs parents, leurs enfants. On en a eu un hier récemment. Enfin voilà, c'est... bah malheureusement, quand on est avec des êtres... enfin heureusement en même temps parce que c'est pour ça que c'est très riche, mais on a toujours des situations difficiles à gérer. Après, il faut être à l'écoute. Je pense qu'il faut pas prendre la place aussi de quelqu'un d'autre. Enfin voilà, c'est... Il faut savoir rester à sa place, mais en étant à l'écoute. De savoir aiguiller. Et d'être en proximité » (Interviewé n°6.)*

Savoir aiguiller, déléguer, Idéalement auprès d'autres membres de l'équipe de direction, ce qui n'est pas toujours le cas : *« Et bien, en fait, on demandait à tous les directeurs d'être impliqués là-dessus, de jouer ce rôle et à tous les managers mais honnêtement c'était énormément moi et le DAF qui faisons respecter les règles » (Interviewé n°7).*

## 6. Quelques singularités

Si de nombreuses thématiques communes se retrouvent dans les discours des interviewés, il ressort des entretiens une inégalité d'accompagnement des responsables des ressources humaines selon la taille de la structure dans laquelle ils travaillent. Lorsqu'ils exercent leurs fonctions dans des grands groupes, l'accompagnement prodigué leur a davantage permis de supporter la charge de la période : *« Alors, en fait, effectivement, là, j'étais DRH sur ce projet et c'était un super projet. Après, avec du recul, tout ce que l'on a vécu, c'était incroyable, mais c'était quand même d'une intensité un peu trop forte. Mais, bon, pour moi, effectivement, dans mon cas, l'intensité était un peu trop forte. Voilà, mais je dirais que j'ai eu de la chance d'être dans un Groupe qui a très bien fait les choses et accompagné quand même »* (Interviewé n°9).

Selon le degré de politique RH mise en place au sein des différentes structures, l'impact de la crise sanitaire a été plus ou moins facilement géré : *« Certains services devaient manquer d'écoute, donc peut-être que là ils ont un petit peu revu leur stratégie. Ce qu'il faut savoir, c'était que à l'époque on était sur une fusion de sociétés, donc il y avait forcément une harmonisation en termes de process, ce qui n'a pas été facile aussi, donc je pense qu'à l'époque, ça devait être un peu complexe, bien complexe »* (Interviewé n°8).

Le secteur d'activité a également joué un rôle important dans la gestion de la crise : *« L'entreprise est en transformation, notamment on a mis en place une méthodologie agile concernant la R&D. [...] Et dans l'agilité, en fait, il y a beaucoup d'interactions. Et c'est vrai que eux, dans leurs activités de R&D, c'est pas pareil que d'être l'un en face de l'autre. Voilà, même s'ils ont eu beaucoup de contacts, les choses ont été un peu plus longues. C'est pour ça que d'ailleurs, c'est la première équipe qui est revenue. »* (Interview n°6).

Dans les secteurs où le contact avec le client est fréquent, voire nécessaire à la conduite de l'activité, le confinement a eu beaucoup d'impact : *« Surtout que dans l'audiovisuel, il y a quand même une grande culture de l'informel et d'échanges informels, ça c'est une grande culture »* (Interviewé n°1).

S'agissant de culture d'entreprise, l'un des responsables des ressources humaines interviewés constate qu'aussi forte soit-elle, elle n'a que peu d'impact sur la vie personnelle : « *De manière un peu globale, le Covid soit a fait en sorte de créer vraiment ce sentiment d'appartenance au sein des entreprises pour certains collaborateurs, soit il y a eu quand même une vague de démissions. Parce que je pense qu'il y a des personnes qui ont dû se rendre compte que, sans doute, elles étaient mieux en province, etc. C'est des trajets de vie vraiment personnels. Je pense qu'à ce moment-là, on se fait tous un petit peu des réflexions sur comment je me sens dans mon entreprise, est-ce que je suis bien payé, est-ce que je souhaite continuer sur ce poste, est ce que je souhaite refaire une formation... je pense que ça c'est vraiment lié, c'est personnel. Donc quoi qu'il arrive, le Covid aura laissé des traces dans toutes les entreprises.* » (Interviewé n°8).

Cette deuxième partie a présenté le cadre méthodologique de notre recherche, ainsi que les éléments recueillis au cours des entretiens semi-dirigés, utiles à notre problématique.

La partie suivante discutera ces résultats afin d'examiner si le coût de la mobilisation des émotions au travail des responsables de ressources humaines, en période de confinement liée à la crise sanitaire de la Covid-19, a entraîné une délégation de leurs émotions.

Trois hypothèses seront ainsi proposées :

1. La délégation des responsables des ressources humaines aux managers de proximité se limiterait à l'opérationnel et ne couvrirait pas le champ des émotions en raison d'une logique d'honneur.
2. La définition d'une culture d'entreprise participerait à la gestion des émotions au travail.
3. Un contexte inédit, tel que celui du confinement de mars 2020, serait propice à la contagion émotionnelle.

### III DISCUSSION

Afin d'enrichir les études sur le travail émotionnel, cette recherche autour du coût de la mobilisation des émotions au travail tend à déterminer si les stratégies de régulation mises en place par les responsables des ressources humaines, pendant la période de confinement de mars 2020, ont induit une délégation de leurs émotions.

La première hypothèse de cette discussion examinera la délégation des responsables ressources humaines aux managers de proximité sous l'angle de l'opérationnel. La gestion des émotions, y compris en cette période accrue de travail, serait conservée par la fonction RH, en raison de la logique d'honneur française.

En second lieu, en parallèle du modèle culturel français au travail plutôt macro, nous présenterons une hypothèse davantage micro, selon laquelle la culture d'entreprise serait plus forte que la culture nationale et jouerait un rôle décisif dans la gestion des émotions au travail.

D'une non-délégation à une gestion des émotions, nous évoluerons ensuite vers une contagion émotionnelle, occasionnée en contexte de crise et rendue possible grâce à une communication verbale appropriée et à l'intelligence émotionnelle des dirigeants.

Enfin, nous ouvrirons sur des pistes de recherches complémentaires en lien avec le management des émotions au travail.

## **HYPOTHESE 1 : La délégation des responsables des ressources humaines aux managers de proximité se limiterait à l'opérationnel et ne couvrirait pas le champ des émotions en raison d'une logique d'honneur**

Dès les années 2000, notamment en lien avec une nouvelle organisation des entreprises (multi-sites, décentralisation), l'implication du manager dans la déclinaison de la politique des ressources humaines auprès de son équipe, lui confère un rôle RH à part entière. Ce partage de la fonction RH avec les managers opérationnels, rebaptisés alors managers de proximité, leur attribue des missions auparavant réservées à l'équipe RH, aussi bien dans des domaines liés à l'emploi (recrutement, formation, gestion de carrière), à la rémunération, qu'à la relation de travail sous tous ses aspects légaux.

Ces missions sont complétées aujourd'hui par des thématiques propres à notre époque, relatives à la responsabilité sociale et collective des entreprises, telles que la qualité de vie au travail, l'inclusion et la diversité, le développement de l'attractivité ou encore la marque employeur.

Ce glissement des activités opérationnelles des ressources humaines vers les encadrants pourrait-il engendrer une délocalisation massive des missions RH jusqu'à une désintégration de la fonction ? Pas nécessairement, il reste des domaines où : « *le manager est, en revanche, peu impliqué dans la gestion individuelle des carrières de ses collaborateurs, notamment dans le guidage de son employabilité et de sa trajectoire* » (Alves, 2009, 259).

L'absence d'implication managériale dans les problématiques individuelles pourrait s'expliquer par une volonté de développer avant tout le travail collaboratif et l'esprit d'équipe. Le désintérêt, le manque de temps, de compétences ou de formation, comme le suggèrent certains responsables des ressources humaines interviewés, sont d'autres explications possibles. Pour toutes ces raisons, la gestion de l'individu demeurerait une affaire de RH et les responsables des ressources humaines, bien que déléguant une partie de leurs tâches opérationnelles aux managers, conserveraient la gestion individuelle, dont celle des émotions.

En s'inspirant des travaux de Philippe d'Iribarne, relatifs à la logique d'honneur nationale, nous envisageons l'hypothèse selon laquelle déléguer ses émotions reviendrait à perdre la noblesse de la fonction RH. La délégation de gestion est déjà en soi une délégation de responsabilité, et donc de pouvoir, pour autant, laisser sa place sur le terrain des émotions conduirait en quelque sorte à déléguer le cœur de la fonction humaine.

Selon d'Iribarne, le modèle culturel français au travail est triple : chacun est en quête de ce qui le distingue dans sa condition particulière, souhaite être à la hauteur de ses devoirs et recherche aussi des privilèges : « *La fierté du travail bien fait s'accompagne d'un rapport très affectif à un travail auquel on s'identifie fortement, qui n'est pas simplement un contrat qu'on exécute en passant, mais quelque chose auquel on est lié profondément* » (d'Iribarne, 1989, 27).

Nous retrouvons bien ces trois dimensions dans les interviews. Les responsables des ressources humaines ont le sens du devoir : en période de crise sanitaire, ils se sont particulièrement sentis investis de la mission de tout faire pour maintenir ou relancer l'activité à distance, tout en garantissant la santé et sécurité de leurs collaborateurs.

En second lieu, ils se distinguent des autres collaborateurs, notamment par l'aspect règlementaire que représente la fonction RH et qui leur confère l'autorité.

Enfin, en ne déléguant pas l'entièreté de leurs missions RH aux managers de proximité, ils conservent le pouvoir et donc, une certaine forme de privilège.

La charge de travail facilement évoquée dans les entretiens, sous plusieurs aspects -légale liée à la politique gouvernementale, organisationnelle au niveau de l'entreprise et sanitaire en raison du contexte- devient charge mentale du fait des importants changements d'organisation. Cette charge mentale diminue toutefois, lorsque les changements deviennent opérationnels ou, comme le note d'Iribarne, dans son étude des régulations des rapports humains en usine, parce qu'il y a des limites à ne pas dépasser : « *Dans ce jeu informel des affrontements et des armistices, un principe nous a paru jouer un rôle régulateur essentiel. Et il nous semble que si bien des observateurs étrangers, ou même Français, ont du mal à comprendre comment, malgré des rapports quelque peu anarchiques, les Français arrivent à*



*faire raisonnablement fonctionner leur industrie, c'est qu'ils ont négligé ce facteur. Il s'agit d'un devoir de modération, qui permet de travailler ensemble, même si on est loin de bien s'entendre. Si les « accrochages » font partie des rapports normaux (et si on est très loin du caractère « lisse » des relations néerlandaises), ils sont menés avec un grand sens des limites à ne pas dépasser, sous peine de basculer dans quelque chose de grave que tous veulent éviter. » (d'Iribarne, 1989, 31-32).*

Les responsables des ressources humaines interrogés nous ont fait part de ces limites à ne pas dépasser. Cette mise en place de régulations, que d'Iribarne nomme « *la logique française des ajustements informels* », permet de gérer sa charge, de contrôler ses émotions au travail : « *Le devoir de modération interdit alors aux subordonnés de faire passer la défense de leurs intérêts propres avant la résolution de la crise collective.* » (d'Iribarne, 1989, 45), mais aussi de garder sa distinction dans sa condition particulière de RH : « *Ne pas remplir les devoirs par lesquels l'ordre auquel on appartient se distingue des ordres inférieurs, c'est s'abaisser au niveau de ces derniers, s'avilir, se "déshonorer".* » (d'Iribarne, 1989, 73).

Les responsables des ressources humaines effectueraient ainsi un travail émotionnel dans l'objectif de fournir un travail bien fait, de qualité, en accord avec les attentes de leur fonction et les exigences organisationnelles, dans une limite acceptable. Ils garderaient la gestion des émotions, alliées de leur pouvoir, afin de ne pas perdre le contrôle et de conserver la maîtrise de leurs sujets.

La délégation des émotions ne se produirait donc pas envers les managers de proximité mais, nous le notons dans certains entretiens, auprès d'homologues RH. Un groupe de pairs transverse, aux préoccupations communes, mais sans lien de subordination.

D'autres responsables des ressources humaines interviewés disent également partager leurs émotions dans un contexte social, cette fois sans lien professionnel, ou encore avec le corps médical, par le biais de discussions. Echanger, partager, libérer la parole pour se libérer des émotions.

Examinons à présent ce qui, dans les entreprises, autoriserait ce partage des émotions.



## **HYPOTHESE 2 : La définition d'une culture d'entreprise participerait à la gestion des émotions au travail**

Dans une économie pourtant mondialisée, les modèles culturels nationaux au travail demeurent. Toutefois, si chaque pays développe sa propre culture, y compris dans ses représentations du travail, chaque entreprise peut aussi se forger sa propre culture, laquelle viendra, en fonction du degré d'appropriation de ses employés, supplanter la dimension nationale.

Parmi les premiers sociologues à utiliser le concept de culture au travail, Renaud Sainsaulieu définit le besoin d'appartenance qu'éprouve tout individu l'amenant à se construire une identité au travail, d'autant plus si l'entreprise s'attèle à façonner des identités collectives.

Si, dans certains cas, la culture d'entreprise peut être provoquée par les collaborateurs eux-mêmes, elle est plus généralement introduite par la direction. Elle émane de la vision de l'entreprise et sert à appuyer la stratégie pour atteindre un but défini. Elle est à la fois vitrine, promesse, outil de management et de médiation.

Une fois ses valeurs affichées, connues de tous, l'appropriation de la culture d'entreprise relève d'un apprentissage collectif qui autorise ou non l'expression de certaines émotions. *« Les climats émotionnels deviennent très vite des marqueurs d'identité organisationnelle, qui différencient les entreprises d'un secteur à un autre. »* (Haag et Laroche, 2009, p87). Ainsi, les émotions façonnent l'entreprise, entraînant des comportements spécifiques à chaque organisation. Les responsables des ressources humaines interviewés nomment spontanément ceux qui caractérisent leurs propres entreprises et les émotions associées : la convivialité du présentiel, le plaisir des événements d'équipe, les bienfaits de l'informel, etc., tels des marqueurs intrinsèques à leurs organisations, que certains ont réussi à conserver à distance, lors du confinement.

En effet, avec l'urgence du contexte de la crise sanitaire, son imprévisibilité, les difficultés à travailler ont été accentuées et ont requis de faire front collectivement. Cette prescription

d'émotions n'a pu être mobilisée que dans des organisations où la culture d'entreprise l'autorisait déjà.

Les entretiens font écho de transparence, de bienveillance, de proximité, de bonnes relations, toutes ces valeurs auxquelles, en période de tension, les dirigeants et salariés vont se raccrocher et qui favorisent l'alignement de tous, dans le but de délivrer la stratégie prévue.

La turbulence de la crise sanitaire a provoqué une incertitude à laquelle les dirigeants vont répondre en s'appuyant sur la culture d'entreprise, empêchant ainsi les bouleversements de l'environnement d'impacter la cohésion de groupe ou le lien à distance.

Lorsque le relationnel à distance a pu être similaire à celui habituellement ressenti en entreprise, n'entraînant pas plus de conflits ni de tensions émotionnelles, il s'agit d'une continuité positive des relations au travail, rendue possible par des cultures organisationnelles servant aussi de levier de transformation et devenant un facteur de stabilité qui facilite l'acceptation du changement.

La compréhension, l'implication, l'accompagnement, la transparence de communication des organisations sont ainsi nécessaires afin que les émotions, positives ou négatives provoquées en réaction à des périodes d'adaptation, influent sur la conduite du changement. Tout frein majeur doit être levé dans l'objectif de permettre la continuité de l'activité.

Cependant, malgré les avancées digitales mises en place pendant la période de confinement, un accompagnement managérial et des communications renforcées, les entreprises ont perdu un élément essentiel, celui des interactions réelles entre les collaborateurs.

En effet, une culture d'entreprise se développe en conséquence directe de la multiplicité des relations de travail. C'est avant tout quelque chose qui se vit et les responsables des ressources humaines interrogés s'accordent à dire que les relations informelles ont manqué. Celles qui surviennent par la fréquence des contacts naturels, qui apportent de la convivialité, de la complicité, des émotions positives et vont limiter ou réguler les émotions négatives.

D'Iribarne ne disait-il pas que la distance physique entrave les relations informelles ? « *Il est donc spécialement important que les individus « aient le contact » ; des relations personnelles positives d'individu à individu constituent un moyen particulièrement privilégié d'atteindre un niveau élevé de coopération professionnelle.* » (d'Iribarne, 1989, 55).

Ces contacts permettent de partager des situations de travail riches en émotions et qui participent à créer un sens de la communauté lequel, dans l'épreuve, entrainera des marques de solidarité. Nous l'avons constaté lors des entretiens, cette solidarité a joué dans la régulation des émotions lorsque les interactions étaient plus nombreuses, la charge de travail conséquente, l'avenir incertain, l'isolement permanent et, dans certains cas, la maladie présente. La solidarité a pu composer l'une des valeurs des entreprises avant la crise sanitaire, sur laquelle les responsables des ressources humaines se seront appuyés, ou au contraire a pu être révélée par la situation. Dans les deux cas, elle aura fortement contribué à la gestion des émotions.

Les interactions sociales existent par nature en entreprise. Elles représentent une force sur laquelle la fonction RH a tout intérêt à capitaliser pour définir son identité et bâtir sa culture interne en y intégrant l'expression des émotions.

Au-delà des relations humaines, en dehors du travail émotionnel prescrit par certains secteurs d'activité, les entreprises qui autorisent les émotions de leurs employés participeraient à leur gestion, y compris lors d'une période exceptionnelle.

Voyons justement, à présent, en quoi le contexte choisi dans cette étude permettrait d'expliquer le concept de contagion émotionnelle.

### **HYPOTHESE 3 : Un contexte inédit, tel que celui du confinement de mars 2020, serait propice à la contagion émotionnelle**

« *La fonction des émotions [n']est[-elle pas] de restaurer l'individu à un état d'équilibre, lorsque des événements inattendus ou inhabituels créent un déséquilibre ?* » (Monier, 2017, 42).

En mars 2020, le confinement massif de la population française a constitué un événement inédit. Pour pouvoir parer à l'urgence imposée par la crise sanitaire, les responsables des ressources humaines interrogés dans notre enquête ont mis à profit leurs émotions, afin de s'adapter et de permettre la continuité de l'activité, tout en s'assurant de la sécurité de leurs collaborateurs. « *L'émotion, du latin movere - signifiant « mettre en mouvement » -, appelle l'action, le mouvement, la motivation.* » (Monnier, 2017, 43).

Face au danger, à l'imprévu, l'émotion va faciliter l'adaptation à l'environnement et donner à l'organisme des réponses comportementales adaptées.

Un premier effet de sidération a toutefois pu naître de la survenue d'un confinement jusqu'alors inexpérimenté : « *Les fonctions traditionnelles du temps, celles d'orientation, de coordination et de régulation perdent de leur pertinence et de leur emprise. Placés dans une situation d'incertitude, nous nous concentrons sur le présent.* » (Chauvin & Clément, 2021, p133). Rapidement passé, cet état de sidération laisse place à l'acceptation de la situation : « *Peut-on dégager des enseignements de cette hétérochronie ? L'attrait de la nouveauté ne compte pas pour rien dans l'acceptation massive d'une injonction si contraire à notre mode de vie* » (Chauvin & Clément, 2021, p90), puis vient le temps des décisions rationnelles qui ne sont cependant pas dépourvues d'émotions. L'importance du facteur émotionnel dans la prise de décision est en effet aujourd'hui largement reconnue par les neurosciences et conserver ses émotions s'avère essentiel pour agir.

Parmi les décisions que les responsables des ressources humaines ont eu à prendre lors de la crise sanitaire, comme ils l'indiquent dans les entretiens, celles de reconnaître les émotions

de leurs collaborateurs, de savoir si le confinement avait un impact émotionnel sur eux, de les rassurer, ont été prédominantes.

Dans ces situations fortement émotionnelles, les responsables des ressources humaines ont eu recours à des compétences telles que l'écoute pour objectiver et porter leur attention sur l'autre, ou encore la mise à distance permettant de se maintenir dans un contexte professionnel. Cette maîtrise des émotions, grâce à leurs compétences ou à des formations nécessaires à leur fonction, est une condition de l'exercice du métier des ressources humaines.

Par leur rôle fonctionnel, les émotions permettent donc de décider, de s'adapter et de communiquer. En temps normal, chacun est libre de faire son travail comme il l'entend, dans le respect des règles propres à l'entreprise, mais dès lors qu'une urgence se produit, des plans d'actions se mettent en œuvre allant de la réunion de concertation collective au processus de gestion de crise général. L'ensemble des collaborateurs est alors concerné, à différents degrés. Les responsables des ressources humaines interrogés dans notre enquête ont ainsi pu prendre, en plus de leurs fonctions déjà bien surchargées, des rôles de communicants qu'ils n'endossaient pas auparavant.

En communiquant de manière émotionnellement adéquate, avec naturel et homogénéité, ils ont facilité l'écoute, la compréhension partagée du problème et la mise en place de solutions. En favorisant la communication d'émotions positives, dans le but premier de rassurer, ils ont aussi permis de réduire les émotions négatives de leurs collaborateurs. Cette prescription émotionnelle est garante d'un climat social positif et de bien-être au travail. « *L'intelligence émotionnelle du dirigeant apparaît donc comme une ressource mobilisable dans ces situations pour réguler la divergence des interprétations provoquée par les émotions ressenties à la réception de la mauvaise nouvelle.* » (Haag et Laroche, 2009, 91 & 92).

La recherche d'un discours positif dans une période d'incertitude telle que la crise sanitaire entraîne une communication plus fluide et limite les conflits. Autre effet bénéfique, ce choix

de communication est destiné à rassembler, fédérer les collaborateurs en vue de relever les défis.

Bien sûr, le message délivré a son importance, mais ce sont surtout les émotions des dirigeants que retiendront les collaborateurs. Ce mécanisme de transmission émotionnelle est appelé contagion émotionnelle : « *En tant que processus psychologique, la contagion émotionnelle est définie comme le transfert conscient ou inconscient des émotions d'un individu à un autre ou à un groupe d'individus (Barsade, 2002; Hatfield, Cacioppo, & Rapson, 1993; Schoenewolf, 1990). Plus précisément, l'émotion exprimée par l'émetteur est perçue par autrui qui, quelques instants plus tard, la ressent. Il existe deux types de transferts : (1) un transfert primaire qui se fait via un mécanisme inconscient d'imitation naturelle des émotions de l'autre, l'empathie émotionnelle (Barsade, 2002) ; (2) un transfert davantage conscient, la comparaison sociale, dans lequel le récepteur, ayant pleinement conscience de la supériorité du statut social ou hiérarchique de l'émetteur, cherche simplement à imiter les émotions exprimées par ce dernier, soit pour lui ressembler, soit pour que l'autre ait une bonne image de lui (Barsade, 2002). En vertu de ce second mécanisme, la direction de la contagion émotionnelle est facilitée dans le sens leader-suiveurs (Anderson, Keltner, & John, 2003; Barsade, 2002; Hatfield, et al., 1993; Sy, et al., 2005).* » (Haag et Laroche, 2009, 103).

Cette notion de « leader-suiveur » corrobore notre première hypothèse, dans laquelle les responsables des ressources humaines se garderaient de déléguer leurs émotions, afin de conserver le pouvoir de leur fonction, tout en embarquant leurs collaborateurs.

Cette stratégie d'expression d'émotions positives au plus haut niveau s'avèrerait efficace dans la conduite du changement pour générer de la coopération. Delphine van Hoorebeke, enseignante-chercheuse précise que « *l'aspect émotionnel possède la capacité à être contagieux. Une contagion émotionnelle positive pourrait conduire à une acceptation en masse du changement organisationnel, au travers d'un phénomène d'isomorphisme.* » (van Hoorebeke, 2008, 90). Ainsi, une décision perçue comme néfaste, en raison de l'émotion ressentie, sera rejetée, tandis qu'une décision positivement ressentie, sera conservée. « *Or, si*



*la prise de décision humaine dépend d'un processus émotionnel, la décision peut être dépendante de sa contagiosité. » (van Hoorebeke, 2008, 92).*

Une fois la contagion émotionnelle opérée, en découlent l'émulation, la cohésion, la performance du collectif et l'engagement des équipes.

Ainsi, les émotions sont à la fois des outils (travail émotionnel) et des ressources (intelligence émotionnelle). Elles sont mobilisées par les dirigeants dans un processus de contagion émotionnelle pour engager leurs équipes. Intégrées dans des politiques RH innovantes, elles entraînent de la performance.

Notre hypothèse sur la recherche d'une délégation des émotions nous amène finalement sur la voie de la stratégie RH du management des émotions.

## LIMITES ET PERSPECTIVES

Avant de conclure cette étude, il est important de souligner les limites que nous avons identifiées à cette recherche. Par exemple, qu'il aurait été intéressant d'examiner la question du genre, sachant que le travail émotionnel incombe le plus souvent aux femmes, majoritaires dans les entreprises de services ainsi que dans les équipes des ressources humaines, comme en témoigne la présence d'un seul homme dans le panel des interviewés.

De même, si nous avions eu la possibilité de mener des interviews auprès d'entreprises de même taille ou de secteur d'activité similaire, nous aurions pu comparer l'impact des politiques RH mises en place.

Nous aurions également pu approfondir la délégation des émotions aux professionnels de santé sous l'angle des risques psycho-sociaux et du burn-out, bien que cette problématique soit régulièrement étudiée, laissant ainsi de côté plusieurs thèmes abordés lors des entretiens.

De même, au niveau méthodologique, cette recherche présente des limites par le petit nombre d'interviews réalisés, mais aussi en raison du fait qu'elles n'ont pas toutes été menées à la même époque. Entre le premier et le dernier entretien, notre pensée sur le sujet s'était déjà quelque peu formée.

Quant aux perspectives de recherches, il serait intéressant d'examiner si la contagion émotionnelle demeure une fois la crise sanitaire passée. Les émotions positives volontairement provoquées ont-elles une durée de vie ?

Il serait également intéressant d'étudier si la période inédite du confinement a pu reléguer les émotions au second plan afin de maintenir en premier lieu l'activité. Autrement dit, de réfléchir aux limites du capitalisme pour la fonction RH : doit-elle avant tout prendre soin des humains ou de l'entreprise ?

## IV. CONCLUSION

Le rôle des émotions dans les organisations du travail est aujourd'hui pleinement reconnu et il est manifeste que toutes les émotions positives (enthousiasme, bonne humeur, coopération, solidarité, reconnaissance, etc.) contribuent à la performance individuelle, collective et de l'entreprise.

En période de crise sanitaire telle que celle du confinement de mars 2020 où, à la peur de la mort est venu s'ajouter un isolement forcé, une réflexion sur le sens du travail s'est petit à petit opérée, sur ce qui poussait à se lever le matin pour aller travailler, le rapport aux collègues, à la hiérarchie, au salaire.

3 ans plus tard, force est de constater que les modes de travail ont été chamboulés. Le mot hybride est mis en avant sur la plupart des offres d'emploi, les solutions de connexion à distance font partie du « package d'onboarding » et les collaborateurs sont plus que jamais en quête de sens et d'émotions IRL « *in real life* ».

Bien avant la crise sanitaire, les organisations s'étaient emparées du sujet des émotions, afin de gérer les risques psycho-sociaux et la qualité de vie au travail. Lors de la période de confinement, nous avons cherché à savoir comment les responsables des ressources humaines avaient géré leurs émotions et si, en raison d'une charge de travail accrue, ils les avaient déléguées à autrui.

Partant de lectures scientifiques, nous avons pu saisir les concepts de prescriptions d'émotions, de jeu en profondeur, de travail émotionnel, notamment dans le secteur des services et particulièrement auprès des femmes.

Nous avons également vu que la proscription d'émotions et la dissonance émotionnelle entraînent des coûts à la fois pour l'entreprise -d'ordre financier ou organisationnel- et aussi pour l'individu -de nature physiologique et psychologique.

Afin de limiter ces coûts, l'organisation s'appuie sur sa culture d'entreprise fédératrice ou met en place des politiques de gestion des ressources humaines, comprenant notamment des formations, un accompagnement managérial, afin d'améliorer les conditions de travail. A son niveau, l'individu déploie des stratégies de résistance, un contrôle ou une régulation de ses émotions, grâce à ses compétences et intelligence émotionnelles, tout ceci dans le but d'obtenir un bénéfice mutuel pour lui-même et l'entreprise.

Forts de ces notions, nous avons ensuite voulu savoir si une délégation des émotions pouvait s'opérer dans un contexte particulier comme celui du premier confinement de mars 2020.

Notre recherche, auprès d'une population définie, les responsables des ressources humaines, fondée sur 9 entretiens semi-dirigés et des lectures scientifiques supplémentaires, nous a appris que les responsables des ressources humaines, bien que pratiquant une délégation des tâches de gestion aux managers de proximité, ne leur déléguaient pas pour autant leurs émotions.

Nous avançons alors l'hypothèse selon laquelle cette non-délégation des émotions proviendrait d'un sens des responsabilités, propre à la fonction RH, afin de conserver un certain pouvoir. Un sens du devoir issu de la logique d'honneur du modèle culturel français.

En second lieu, il ne serait pas nécessaire de déléguer ses émotions au travail, puisqu'elles se gèreraient au sein des organisations dont la culture d'entreprise autorise les émotions. A l'héritage culturel national, une dimension culturelle interne à l'entreprise permettrait en effet de réguler les émotions au travail et d'engager les collaborateurs vers un même objectif commun.

Enfin, en s'appuyant sur leurs émotions et une communication positive développée grâce à leur intelligence émotionnelle, les responsables des ressources humaines entraîneraient une contagion émotionnelle, limitant ainsi le coût de leur travail émotionnel, tout en s'assurant de la performance de l'entreprise.



## BIBLIOGRAPHIE

ALIS D., 2009, « Travail émotionnel, dissonance émotionnelle et contrefaçon de l'intimité. » Vingt-cinq ans après la publication de *Managed Heart* d'Arlie R. Hochschild », in Isabelle Berrebi-Hoffmann, *Politiques de l'intime*. La Découverte | « Recherches », pp 223 à 237

ALIS D., 2010, « Le travail émotionnel des salariés en contact avec le public : Prévenir les risques de dissonance. » AGRH

ALVES S., 2009, « La place des managers dans les processus ressources humaines » Management Prospective Ed. | « Management & Avenir », pp 244 à 260

BERNARD J., 2008, « Bonne distance et empathie dans le travail émotionnel des pompes funèbres. L'analyse des interactions en milieu professionnel », *Journal des anthropologues*

BERNARD J., 2007, « La gestion des émotions aux pompes funèbres, une compétence reconnue ? », *Formation emploi n°99*

CHAKER S., 2003/1, « «Nor-mâle» recherche femme pour production de contenu à valeur ajoutée. Ethnographie d'une société de messageries roses. », Martin Media | *Travailler n°9*, pp.133 à 161

CHANLAT J-F., 2003/1, « Emotions, organisation et management : une réflexion critique sur la notion d'intelligence émotionnelle. » Martin Media | *Travailler n°9*, pp.113 à 132

CHAUVIN P-M. et CLEMENT A., 2021, « Sorbonnavirus, regards sur la crise du coronavirus », Sorbonne essais, pp. 1 à 160

D'IRIBARNE P., 1989, « La logique de l'honneur. », Editions du Seuil, pp. 1 à 127

DEMAZIERE, D., 2012, « L'entretien de recherche et ses conditions de réalisation. Variété des sujets enquêtés et des objets de l'enquête », *Sur le journalisme*, Vol 1, n°1

FOLI O., 2018, « Le travail émotionnel du chercheur : une expérience au service de l'étude des émotions en organisation », *Revue française des sciences de l'information et de la communication* n°14

FORSETH U. et DAHL-JØRGENSEN C., 2003/1, « Sur la ligne de feu : transformation du travail relationnel dans un centre commercial et une banque en Norvège », *Martin Media | Travailler* n° 9, pp. 73 à 97

HAAG C. et LAROCHE H., 2009, « Dans le secret des comités de direction, le rôle des émotions: proposition d'un modèle théorique », *AIMS | Management*, pp. 82 à 117

HIRIGOYEN G., 2009/8, « Concilier finance et management dans les entreprises familiales », *Lavoisier | Revue française de gestion* n°198-199, pp. 393 à 411

HOCHSCHILD A. R., 2003/1, « Travail émotionnel, règles de sentiments et structure sociale », *Martin Media | Travailler* n°9, pp. 19 à 49

JEANTET A., 2003/1, « L'émotion prescrite au travail », *Martin Media | Travailler* n° 9, pp. 99 à 112

LOUBET-DEVEAUX A., 2003/1, « Incivilités et violences dans les transports en commun. Comment ne pas sous-estimer l'impact de l'organisation du travail sur la santé des conducteurs », *Martin Media | Travailler* n° 9, pp. 163 à 171

MONIER H., 2017, « Les régulations individuelles et collectives des émotions dans des métiers sujets à incidents émotionnels : quels enjeux pour la Gestion des Ressources Humaines ? »  
thèse de doctorat de l'université de Lyon

PASQUIER S., 2003/2, « Erving Goffman : de la contrainte au jeu des apparences », La Découverte | « Revue du MAUSS » n°22, pp. 388 à 406

PIERCE J. L., 2003/1, « Les émotions au travail : le cas des assistantes juridiques », Martin Media | *Travailler* n° 9, pp. 51 à 72

ULMANN A-L., 2012, « Le travail émotionnel des professionnelles de la petite enfance » *Politiques sociales et familiales* n°109, Métiers de la petite enfance : registres et dimensions de l'activité, pp. 47 à 57

VAN DE WEERDT C., 2011, « Introduction sur la prise en compte des émotions et des affects dans les relations de service », 3<sup>ème</sup> Congrès francophone sur les troubles musculosquelettiques, *Échanges et pratiques sur la prévention*

VAN HOOREBEKE, D., 2008, « La gestion des émotions au travail : une revue vers une nouvelle conception du management », *Humanisme & Entreprises*, n°289



## Mémoire de Master 2

Mention : Information et communication

Spécialité : Communication Ressources humaines et conseil

Option : Ressources humaines, management et organisations

### Le coût de la mobilisation des émotions au travail Étude auprès de responsables des ressources humaines en période de confinement liée à la crise sanitaire de mars 2020 : de la non-délégation à la contagion émotionnelle

## ANNEXES

Responsable de la mention information et communication  
Professeur Pascal Froissart

Tuteur universitaire : Denis Ruellan

Nom, prénom : CHARBIT Sonia

Promotion : 2022

Soutenu le : 24/05/2023

Mention du mémoire : Très bien

## ANNEXES

<b>1<sup>er</sup> Interviewé</b>	<b>2</b>
Directrice des Ressources Humaines dans une association loi 1901, production de programmes audiovisuels, 30 ans d'expérience.	
<b>2<sup>ème</sup> Interviewé</b>	<b>11</b>
Responsable Ressources Humaines au siège d'une entreprise de commerce de détail prêt-à-porter féminin, 8 à 10 ans d'expérience.	
<b>3<sup>ème</sup> Interviewé</b>	<b>23</b>
Human Resources Business Partner dans une filiale française d'un groupe international, organisation de salons professionnels et grand public, 15 ans d'expérience.	
<b>4<sup>ème</sup> Interviewé</b>	<b>30</b>
Responsable Ressources Humaines d'un grand groupe industriel français du secteur de l'énergie, 10 ans d'expérience.	
<b>5<sup>ème</sup> Interviewé</b>	<b>35</b>
HR Manager d'une banque, plus de 20 ans d'expérience.	
<b>6<sup>ème</sup> Interviewé</b>	<b>42</b>
Responsable Ressources Humaines d'une PME dans le secteur de l'industrie numérique, 2 ans et demi d'expérience	
<b>7<sup>ème</sup> Interviewé</b>	<b>55</b>
Directrice des Ressources Humaines d'une PME dans le secteur d'activité du traitement de données, 15 ans d'expérience.	
<b>8<sup>ème</sup> Interviewé</b>	<b>63</b>
Chargée de Ressources Humaines d'un groupe d'éditions de livres, 5 ans d'expérience.	
<b>9<sup>ème</sup> Interviewé</b>	<b>68</b>
Directrice des Ressources Humaines d'une multinationale de la cosmétique, 20 ans d'expérience.	

## Interview n°1

**Nous interviewons des DRH et nous avons une petite dizaine de questions pour parler de cette dimension relationnelle dans ce contexte particulier.**

D'accord.

**Si vous le voulez bien je vais d'abord vous demander un petit peu de ne nous parler de votre carrière... de votre formation.**

Une toute petite précision : vous dites les effets du COVID, du coup pendant le COVID, ou post-COVID ?

**Oui pendant le COVID, tout à fait.**

C'est pour dire, ça sera pendant le COVID, OK d'accord, d'accord. Ecoutez, pff, ma carrière, moi je dis toujours plutôt ma vie professionnelle, m'a conduite assez rapidement en RH après une licence de droit, une maîtrise de droit social et par la suite, j'ai fait un master à l'IAE. Et j'ai une caractéristique quand même, j'ai toujours travaillé en milieu associatif.

Je suis un pur produit de ce qu'on appelle le tiers secteur, le secteur à but non lucratif, enfin il y a plusieurs noms, beaucoup dans le milieu qui touchait plus quand même au handicap, au sanitaire au médico-social et c'est donc, assez récemment, puisque ça va faire 4 ans, que je suis ici. Et donc, nous sommes dans le secteur de la production audiovisuelle et nous sommes sous forme associative, ce qui est très rare, parce que le secteur audiovisuel en général, ce sont des petites structures, voilà à but lucratif, commercial, et si nous sommes associatif, c'est compte tenu de la caractéristique de nos productions, puisque l'association a été créée, après la création de la production de la première messe télévisée.

Voilà, il y a eu la rediffusion de la première messe télévisée en décembre 48, c'était la messe de Noël de Notre-Dame, ils ont continué -« ils » à l'époque donc les frères dominicains et des personnes-, à produire des messes. En 52, je ne suis plus très sûre de moi... l'association a été créée et depuis ça ne s'est jamais arrêté. On a notre émission phare, le dimanche matin. Depuis, on produit une autre émission pour les outre-mer et nous produisons aussi des documentaires, prix littéraires... On fait un certain nombre comme ça d'activités. Et comme, on est effectivement, nous avons été créés, à la fin par la Conférence des Evêques, par les dominicains, la spécificité de cette création a fait que nous sommes sous forme associative.

**Quel est l'effectif de l'association ? On peut dire une association du coup ?**

Oui, une association. Alors, la spécificité, nous avons 56 salariés aujourd'hui en personnes physiques en permanence, c'est à dire en CDI ou en tout cas pas en statut intermittent, parce qu'ensuite nous avons un équivalent de 20 équivalents temps plein intermittents, donc ça nous mène, on est aux environs de 72-74 équivalents temps plein, année après année, donc la masse salariale brute pour les permanents, elle est de 3 millions d'euros, d'accord, et quand on ajoute les intermittents, on arrive à 4,5 millions et tout tout chargé on a une masse salariale de 7 millions hein.

Pour un budget de 20, donc c'est quand même une grosse...

**C'est un gros poste.**

C'est un gros poste, voilà, un très gros poste.

**Très bien. Alors est-ce que vous aviez une politique de télétravail avant les périodes de confinement pour... alors on ne va pas parler des intermittents parce que ce sont des métiers justement qui vont dans la production, mais pour la cinquantaine de personnes ?**

Ca a eu une importance ces intermittents quand il y a eu les confinements et nos productions de messes confinées, mais en soit, notre politique sociale, elle est destinée aux permanents, puisque les intermittents relèvent de la convention collective de la production audiovisuelle et, il y a vraiment des spécificités dans la gestion des intermittents. Donc effectivement, la politique sociale, elle est pour le groupe de permanents. Alors, nous avons eu beaucoup de chance avant le COVID d'avoir une grève des transports très dure donc hein à l'époque on disait pas que c'était une chance ! Mais en fait, ça en a été une, puisque moi je venais... j'étais pas là depuis très longtemps... j'avais, on avait vraiment vu que la grève serait vraiment rude et donc j'avais vraiment lancé le télétravail. Parce qu'ici, non il n'y avait pas de politique de télétravail avant. Moi, d'où je venais il y avait une politique de télétravail. J'avais mis en place une politique de télétravail et du coup quand la grève des transports s'est annoncée, on a fait un peu de télétravail, c'était pas une politique, c'était un peu. Mais au moins c'était un ballon d'essai et qui nous a bien aidé parce que non, si vraiment on prend, de façon j'ai envie de dire, noble où stricto sensu le terme de politique, y'avait pas de politique de télétravail avant le 17 mars 2020. Il y a eu un petit ballon d'essai, qui...

### **Ca n'était peut-être pas encadré, il n'y avait pas d'accord ?**

C'est ça. Ca n'était pas encadré, pas négocié, pas de charte...

### **Mais avec des outils quand même qui vous permettaient de vous connecter à distance du coup ?**

Oui voilà, oui parce que la chance, c'est que quand même, ici, on a beaucoup de salariés qui se déplacent beaucoup, donc ils se déplacent avec des ordi portables et donc avec des connexions à distance qui existaient, le fameux VPN. Et donc, pendant la grève, l'avantage c'est qu'on a acquis davantage d'ordinateurs portables, des salariés ont quand même pu prendre un peu la mesure de ce qui était du télétravail etc. mais après ça a quand même été une révolution, de se retrouver en 3 jours, 55 salariés en télétravail. Enfin 50 oui 55 salariés en télétravail.

### **Oui complètement. Et justement, dans les premiers jours du confinement, est ce que vous avez mis des accompagnements supplémentaires en place -on pense par exemple soit des mesures sanitaires, si certains devaient revenir travailler, soit livrer des du matériel pour ceux qui devaient rester- comment vous vous êtes organisés le premier jour ?**

Dans les premiers jours..., le 17 mars tout le monde était en télétravail. Tout le monde. Hum avec le matériel informatique de l'employeur, et pas le leur, quitte à ce que pour les ordinateurs fixes on ait fait partir, soit les ordinateurs par transporteur, soit les salariés rentraient avec leur ordinateur par un taxi, parce qu'ils viennent en transport en commun. Donc vraiment, le 17 mars au soir tout le monde était en télétravail. De là, il y avait 2 décisions : il y avait la décision qu'entre le Directeur Général, le Directeur Technique et moi-même, les jours qui ont suivi, nous on n'était pas en télétravail. Mais on était que 3 dans les locaux, donc 3 les mesures sanitaires étaient faciles à appliquer : d'être à distance, les fenêtres ouvertes, quoiqu'il n'y avait pas les fenêtres ouvertes à l'époque.

### **Il n'y a pas de masques non plus à l'époque...**

Il n'y avait pas de masques et on ne trouvait pas de gel... voilà... donc mais on avait quand même des points d'eau et on se lavait les mains très régulièrement dans la journée parce que le gel c'est quand on n'a pas de point d'eau, quand on a des points d'eau, le gel n'est pas obligatoire, c'est un substitut.

Bon, donc, on était là tous les 3, pour des raisons très diverses, le Directeur Général bah pour continuer à organiser l'activité globale générale malgré ce choc du télétravail généralisé et pour organiser les messes confinées. Avec le Directeur Technique, parce que le Directeur Technique, il supervise tout le matériel de l'audiovisuel, toute l'informatique, tous les bâtiments, tous les services généraux. Et moi j'étais ici pour préparer tous les documents RH, parce qu'on avait consulté le CSE, le 17 mars après midi, mais de façon un petit peu rapide, on avait convenu que j'organisais le plan de continuité d'activité, comment s'organisait le télétravail pour faire une note aux salariés hum... et commencer à regarder les textes pour de l'activité partielle. Mais les textes, on les a pas eus tout de suite en fait.

**Et est-ce que vous avez senti le besoin de rajouter des éléments de communication plus informels ? Est ce qu'ils étaient inquiets vos salariés à ce moment-là ?**

En fait la grande... il y avait 2 inquiétudes, 2 ou 3. Certaines sur lesquelles on pouvait agir, d'autres pas. L'inquiétude, en soi de l'épidémie et de ce qu'elle était et de la contamination et du risque, on était comme tout le monde, hein, on était dépendant des informations qui nous arrivaient... par les médias ou par les conférences de presse des ministres, donc on pouvait pas faire beaucoup plus sur ce sujet-là.

Sur leur grande inquiétude a très vite été les salaires, le paiement des salaires, et c'est vrai que tout de suite, nous avons rassuré en disant que, qu'il y ait de l'activité partielle ou pas, les salaires seraient maintenus, complètement. Donc ça, c'était tout de suite positionné. Et ensuite, leur autre inquiétude, c'était l'activité et là on leur a dit, faut nous laisser un petit peu de temps. Nous, on ne peut pas en 2 jours, répondre à toutes les questions. Bon, donc non c'est en ça qu'on a travaillé sur les 15 jours qui ont suivi, puisque après on a refait un CSE, début avril, on avait vraiment calibré comment s'organiser, à tout point de vue, qu'est ce qui était suspendu, qu'est ce qui n'était pas suspendu, si c'était pas suspendu, comme on le maintenait, avec quelles mesures sanitaires et puis pour l'activité partielle, qui y était, à quel rythme et comment.

Et tout de suite, on a accompagné le télétravail d'une note, d'une note pour donner des consignes de travail. Pour que justement, on ne s'appelle pas à longueur de journée, mais qu'on se laisse des pauses. Donc très vite on a dit, on a fait à l'inverse, on a dit : on est joignable entre nous de 9h30 à 12h30 et de 14h30 à 17h30. Ca voulait pas dire qu'on travaillait pendant ces heures-là, mais on essayait de ne pas se joindre avant 9h30, de ne pas se joindre de 12h30 à 14h30 et de ne plus se joindre après 17h30. Parce que très vite, j'avais une remontée par les salariés, on est une petite structure donc l'avantage c'est que ça remonte vite quand même, mais que tout le monde s'appelait de partout, tôt, tard, ce qui fait que certains n'avaient même plus de pause. Donc là, on a dit non non non, c'est pas possible.

**On avait, on a une question justement comme ça : est-ce-que les interactions étaient plus ou moins nombreuses ? Donc dans votre cas c'était...**

Beaucoup trop dense, beaucoup trop dense.

**Beaucoup trop dense, un besoin, peut-être par le fait que vous êtes une petite structure, un besoin de contact du coup ?**

Je pense que dans le premier temps, c'était surtout de se dire : alors si le reportage est reporté, bah comment on fait pour les programmes ? On fait une rediffusion ? Ah d'accord, mais alors pour la rediffusion bah il faut que j'appelle untel, une fois que j'appelle untel, je rappelle untel enfin...

**Ca avait trait à l'activité alors ?**

Oui ça avait trait à l'activité. Je ne dis pas que les personnes ne s'appelaient pas aussi pour parler entre eux, mais le gros, le gros, ça va être l'activité, parce que nous, notre heure et demie d'antenne, elle était maintenue pour notre émission et l'émission pour l'outre-mer, elle était maintenue aussi, donc non c'était vraiment lié à l'activité, bah c'était vraiment vraiment lié à l'activité.

**Mais du coup, les questions sur l'activité ça n'était pas à vous qu'on les posait ?**

Non, entre autres mais à un tel rythme, que ce qui m'a été remonté très vite, c'est que les gens en télétravail, se prenaient des journées, non seulement longues, mais avec une très très grande densité d'échanges à un tel point qu'ils n'avaient plus de pause et qu'ils n'en pouvaient plus. Donc là, très très vite on a rappelé tous les cadres. J'ai fait passer une consigne en disant faites passer une consigne dans vos équipes, de ne pas vous sur-recharger en densité d'appels et d'essayer de les rassembler. Parce que quand on est en informel, bah en fait ici bah oui on se dit une chose, on retourne au bureau, on a oublié un truc, on remonte. Surtout que dans l'audiovisuel, il y a quand même une grande culture de l'informel et d'échanges informels, ça c'est une grande culture.

Et le télétravail, ben il va... il percute cette culture, oui puisque pour le coup l'informel qui est un coup de fil, oui 2<sup>ème</sup> coup de fil, oui 3<sup>ème</sup> coup de fil, bah à un moment donné quand tout le monde fait ça, c'était plus possible, donc voilà, assez rapidement on a organisé le fait qu'on pausait et qu'il y avait des pauses à respecter pour que les salariés puissent s'y retrouver.

**Vous parlez justement des managers, donc vous leur avez donné des consignes pour s'organiser pendant cette période, et comment est-ce qu'ils ont réagi ? Est-ce qu'ils étaient plutôt d'accord ou est-ce qu'ils ont émis des freins ?**

Non, il n'y a pas eu de frein. Pour le coup, il y a une forme, j'ai envie de dire un peu de solidarité de dire, ben allez on se serre les coudes, c'est inédit, on est tous un petit peu à chercher nos repères, à se dire bah comment on va gérer ça ou gérer ça, et puis à dire faut que ça marche, il faut que l'association fonctionne. Donc, il y a quand même, voilà, assez facilement ici, il peut y avoir beaucoup de dissensions et quand il y a un moment un peu dur, il y a facilement une solidarité à l'inverse. Parce que je vous... à la fin du de cette première période de confinement, qui a donc duré du 17 mars au 11 mai, nous, on a fait un questionnaire flash auprès des salariés, pour qu'on puisse faire un petit bilan, et ça, ça avait été relevé, à savoir que, quand même, il y avait une vraie solidarité. Et puis c'est vrai qu'on l'avait ressenti.

Donc, il n'y a pas eu de frein, ou de dire mais c'est pas possible on ne va pas s'en sortir, mais est-ce qu'on peut venir au travail quand même, non j'ai pas eu ça, j'ai pas eu ça, non non non... et faut dire aussi que -je finis juste ça- nous nous avons poursuivi cette organisation à 3, donc entre le Directeur Général, le Directeur Technique et moi-même, on venait, à tour de rôle, après cette première quinzaine, on était là plutôt beaucoup tous les 3, on venait chacun à tour de rôle, pour garder les locaux -parce que c'est quand même une période, on ne sait pas trop ce que ça allait donner et puis quand même, on a eu 2 ou 3 tentatives d'intrusion, et nous, on a du matériel mais monstrueux en termes de audiovisuel, d'informatique, etc., donc on venait pour garder les locaux et puis du coup, les salariés qui avaient beaucoup besoin d'imprimer, qui avait besoin d'un certain nombre de choses, ils savaient qu'il y avait une permanence dans les locaux, ou parce qu'ils avaient oublié du matériel...

**Ils pouvaient venir à ce moment-là ?**

Non, ils ne venaient pas! On leur envoyait.

Ah non! On ne voulait pas qu'ils prennent les transports et on leur envoyait par des coursiers.

**Oui, donc je voulais revenir sur le questionnaire dont vous parliez, est-ce que vous avez une direction de la communication ou c'est vous qui vous chargez aussi de la communication ?**

Il y a une direction de... qui s'appelle chez nous... Ressources, Marketing et Communication, et donc il y a une directrice qui s'occupe des 3 branches, ressources, marketing et communication, et il y a une Responsable Communication. C'est elle qui est en charge de la com. mais en lien avec moi.

**D'accord, donc la com. interne vous la faites avec elle. D'accord. Et donc ce questionnaire, c'était une façon pour vous de prendre le pouls, à l'issue du confinement, et est-ce que vous aviez d'autres façons de voir comment allaient vos équipes ? Je pense à des teams informels, des petits cafés virtuels. Est-ce que vous aviez des rituels comme ça ou c'était plus par les managers ?**

C'était par les managers et moi j'étais très en lien avec les managers et quand l'un ou l'autre des managers m'avait pas appelé depuis un certain temps, pour le coup, je l'appelais. Histoire de dire : est-ce que ça va bien, est-ce que ton équipe va bien ?

**Et à distance, ils arrivaient à se livrer ou il y avait la barrière de l'écran ? Parce que, vous parlez de cette culture de l'informel dans les locaux, c'est difficile à travers un écran. Est-ce qu'ils arrivaient à dépasser ça, à être assez naturels avec vous ? A vous faire part de leurs problématiques ?**

Oui, enfin moi, le ressenti, enfin la façon dont je l'ai compris, c'est que en fait, on avait les mêmes relations, c'est à dire avec certains managers dont on est plus proche, d'autres un peu moins et j'ai retrouvé à peu près la même grille relationnelle lorsque j'étais en contact avec eux. Voilà et en

revanche, ce que je faisais, en accord avec eux, c'est que des salariés qui n'allaient pas bien, je les contactais directement.

**D'accord et ça, c'était apprécié de la part des salariés, même s'ils n'étaient pas passés par vous au départ ?**

Oui oui, comme on n'est pas très gros, c'est pas vécu comme une intrusion en fait. On se connaît quand même tous, et donc je les appelais, en disant « bah voilà j'ai eu ton responsable, je sais pas... j'ai eu Eric, j'ai eu Franck, il m'a dit que c'était bof bof, est-ce que tu ne veux pas prendre un RTT, est-ce que tu as besoin de quelque chose » enfin voilà on essayait de voir qu'est-ce qui n'allait pas, comment elle pouvait le mesurer et est-ce qu'on avait des moyens d'action.

**Oui et ils se livraient assez facilement avec vous ?**

Oui quand même, oui oui, si si quand même, ouais si si.

**OK, donc ça, ça fait partie de notre étude justement, de voir comment cette dimension émotionnelle peut ressortir à distance.**

Oui en fait, attendez, premier confinement... il n'y avait vraiment pas de venue de salariés, c'est après, c'est dans les autres confinements, vous savez, on avait l'autorisation de faire venir des salariés que s'ils se sentaient pas bien et qu'ils étaient en risque psychosocial. Mais ça, c'était dans les autres confinements. Le premier non, mais après, dans les autres confinements... on avait davantage affiné notre connaissance des salariés et de leur situation personnelle, voilà. On avait aussi affiné notre grille de risque psychosocial du télétravail et donc de là, on a vraiment pu faire venir des salariés et on a même été un peu au-delà hein... parce que dans les confinements qui ont suivi, quand on était pas très nombreux dans les locaux, les salariés qui voulaient venir 2 fois par semaine, et pas une fois, on le faisait. On ne prenait aucun risque, ils venaient et au contraire ils allaient mieux ! Je voyais pas où l'inspecteur du travail aurait pu nous dire "bah attendez c'était une fois dans le protocole qui s'applique aux entreprises" donc non, on l'outre-passait, mais pour le bien du salarié pour le coup.

Et puis la médecine du travail était aussi davantage au fait, donc quand un salarié allait pas bien à cause de ça, on l'envoyait aussi à la médecine du travail, pour qu'il y ait une prise en charge.

**OK et même si vous étiez du coup, moins nombreux et que certains salariés en souffrance venaient, ça ne nous a pas donné plus de travail relationnel, émotionnel, à gérer en l'absence de leur manager par exemple ? Vous étiez peut-être directement en ligne avec leur problématique ?**

Oui oui, enfin moi, j'ai plus trouvé que le surplus de travail, on l'a eu au tout début d'un point de vue organisationnel, activité partielle, trouver tous les textes, enfin je je je... l'avocate avec laquelle je travaille, m'a dit qu'on était passé très vite de 20-30 pages à 800 pages de textes ! Quand même, donc c'était monstrueux de savoir, parce que plein de questions se sont posées : la circulation des élus. Bon OK, normalement les élus on les met pas en télétravail, il faut qu'on leur demande leur accord, nous on avait les pigistes pour le coup, c'était à part le l'activité partielle pour les pigistes et également pour les intermittents. Il y avait un fond de solidarité qui s'est créé auprès de la structure mutuelle des intermittents mais il fallait que nous on donne des attestations, enfin oui... Là, j'ai eu mais énormément énormément de travail, j'ai envie de dire sur le côté légal, le côté organisationnel, le lien avec le CSE, là, ça a quand même été extrêmement dense et ça a été dense pour moi tout le temps.

Parce que après, il y avait le cahier, le protocole d'accord qui s'appliquait aux entreprises, qu'il fallait passer en CSE à chaque fois, ensuite il fallait communiquer auprès des équipes sur comment on s'organisait. Alors après, on l'a eu notre train train d'organisation, on avait toute la liste des mesures et puis en fonction des... de ce qui se passait... ben c'était plus ou moins et puis on s'adaptait. Mais c'était quand même énorme, parce que n'oublions pas, on a eu aussi les couvre-feux ! Ca a changé notre activité, qui ne finissait pas à 18h, donc fallait donner des autorisations à tous les salariés qui étaient là pour rentrer chez eux compte tenu du couvre-feu qui n'était pas respecté. Donc, il y a cette



dimension qui, je pense, a même parfois occulté, dans un premier temps, le fait que les salariés pouvaient ne pas être bien en télétravail chez eux.

**Ah oui. Vous aviez tellement à faire, dans les premiers temps, en termes d'organisation que...**

Oui et puis on n'a pas pensé à ça en premier.

**Voilà, il fallait... vous avez parlé de l'activité au début, il fallait assurer l'activité.**

Voilà, et je vais plus loin, je pense que comme les hôpitaux étaient surchargés, qu'on nous égrenait le nombre de morts, en tout cas, au tout début, pas après, je pense qu'on ne pensait pas que des salariés en télétravail pouvaient être mal parce que la priorité ben c'était qu'ils soient protégés, qu'ils soient chez eux et que l'essentiel c'était qu'ils ne soient pas contaminés. Et ce n'est que après, qu'on s'est dit bah oui effectivement, on est en télétravail, on n'est pas du tout dans le même relationnel de travail habituel, il y a la crainte d'être contaminé et, en plus, il y a des craintes autres, globales, et on peut ne pas être bien, parce qu'on est isolé, on est chez soi, etc. C'est après, je pense, qu'on a réalisé dans le 2<sup>ème</sup>, enfin, à l'automne, je dirais à l'automne, au 2<sup>ème</sup> confinement, quand on s'est dit, ça repart pour tout l'hiver.

**Vous avez eu, en interne, justement des personnes qui ont dit « Oh non, pas un autre confinement », qui étaient inquiètes ?**

Oui, au 2<sup>ème</sup> confinement, oui, "on veut rester dans des locaux, on ne veut pas retourner en télétravail". Donc, et là, on était en lien avec le médecin du travail et on mettait en place, bah des présences, parfois un peu plus importantes.

**D'accord, on avait une question comme ça justement, est-ce qu'à l'inverse, vous avez des salariés qui ne veulent pas revenir dans les locaux, qui ont été un peu traumatisés par l'épidémie, qui ont peur ?**

On n'a pas eu ça nous, non. On a eu des salariés qui étaient très bien en télétravail, qui trouvaient ça confortable, très très bien et qui rechignaient à revenir un certain nombre de jours en présentiel, mais on n'a pas eu des personnes qui avaient peur et qui voulaient pas revenir. C'était plus lié au confort. Bon, au confort du télétravail, pour ceux qui l'ont apprécié, après cette première période de choc et quand les choses se sont installées, ils se sont dit, bah tiens pourquoi pas, et là oui c'était plus le retour. Mais, ça n'a pas été, ça n'a pas été, des... ça a été une petite résistance, oui je le qualifié comme ça, bah c'était une petite résistance.

**D'accord. Alors, par rapport... j'avais des questions par rapport à vous, par rapport à la charge de travail, mais vous en avez déjà beaucoup parlé ! Vous aviez une charge très importante, est-ce que vous avez dû confier certaines tâches, déléguer à, soit des directeurs, soit des managers de proximité, ou vous avez tout absorbé ?**

Ben, enfin, pour les travaux que je vous expliquais précédemment, ça relevait des RH, voilà c'étaient les RH. Nous avons amélioré notre culture managériale pendant le COVID parce qu'en fait, comme dans beaucoup de petites structures très techniques, il y a plutôt des managers techniques et avec même une certaine solidarité professionnelle avec leur équipe et ils sont moins en posture managériale. Et là, pour le coup, moi depuis que je suis arrivée, avec l'accord du Codir, j'insuffle cette politique managériale et ces formations management, etc. Là, pour le coup, ça a amélioré, ils se sont rendus compte, ben, qu'ils étaient là pour être en support, pour fixer des priorités, pour revoir les priorités quand c'est nécessaire, pour valider les choses etc. Donc, ça a amélioré, en effet bénéfique non attendu, voilà.

**Et, ça continue aujourd'hui ?**

Oui, on poursuit ce travail, on poursuit ce travail parce que l'association était un petit peu loin en défaut managérial.



**D'accord, très bien. Hum... qu'est-ce qu'on avait comme autres questions ? Ah oui, par rapport à des situations de conflit avec son manager, je sais pas s'il n'y en avait auparavant, on peut avoir des salariés qui n'acceptent pas l'autorité du manager, est-ce que vous avez dû faire face à des situations à distance de conflits qui auraient pu être désamorçées, réglées beaucoup plus rapidement ici ? Est-ce que c'est arrivé ?**

En fait, il n'y a pas eu de conflit, mais il y a eu effectivement des tensions, qui n'auraient pas eu lieu si on était en présentiel. Ca, c'est sûr. Parce que, mauvaise compréhension, parce qu'il y a un ras-le-bol du télétravail, ou de la situation générale, j'en sais rien, dans laquelle nous étions tous et toutes en termes de population. Ca, c'est sûr, des tensions pour lesquelles les managers m'appelaient, en disant « oui, ça s'est mal fini, au téléphone ». Donc, j'écoutais le manager, je rappelais le salarié et ensuite je demandais aux managers et au salarié de se rappeler et de s'expliquer. Parce que ce n'est pas du conflit, c'était une tension et c'était bien que tous les 2 prennent conscience que la tension était née de telle ou telle cause, qu'ils s'en reparlent et que, là, le cours normal, j'ai envie de dire, de leur travail et de leur relationnel reprenne.

**D'accord, c'est compréhensible. Est-ce qu'on a d'autres questions ou je crois qu'on avait tout balayé ? Vous avez-vous répondu à beaucoup de choses.**

C'est possible ouais, je parle facilement !

**Oui c'est super, ça déroulait bien effectivement, toute notre interrogation sur cette dimension, parfois difficile à distance, et puis vous vous avez cette culture interne qui est très forte.**

C'est ça, d'ailleurs à tel point que quand on est sorti, parce qu'en fait après on a faire l'aller-retour avec le télétravail, c'est à dire qu'on sort du confinement, bon, du coup, au départ, comme il y avait des jauges assez strictes après le premier confinement, il y avait encore beaucoup de salariés en télétravail et on avait instauré le fait que selon l'activité ceux qui devaient être là pour l'activité venaient. Donc, ça c'était sorti du premier confinement.

Là-dessus, il y a l'été, ça va mieux, on reprend en septembre. Là, à la reprise en septembre, à la demande du CSE, on instaure 2 jours de télétravail, mais à l'initiative, c'est à dire sur la base du volontariat du salarié, pas obligatoire puisqu'on était sorti du protocole qui s'appliquait aux entreprises, il n'y avait plus de télétravail obligatoire. Donc là, ça s'organise peu ou prou à raison de 2, on retourne sur du télétravail obligatoire. On fait un va-et-vient.

Là, maintenant, ça s'est arrêté, mais il y a des services, d'un commun accord, où ils sont passés non pas de 2 jours mais à 1 jour. Parce qu'ils disent "on n'a pas assez de temps informel entre nous". Voyez, on voit bien qu'il y a quand même quelque chose d'assez fort en termes de... de de... culture et à l'inverse aussi, ils ont été réticents pour le coup, à enlever les mesures, comment dire, les équipements techniques qu'on avait mis en place. C'est à dire, que quand je dis on sort complètement -qu'est-ce-qu'on garde, qu'est-ce-qu'on ne garde pas-, et là, ils ont eu du mal à dire "bah oui oui, on ne garde plus de jauge dans les salles de réunion, on enlève les.. les plexiglass dans les salles d'enregistrement" bah ils ont eu du mal.

**Oui, c'était comme une protection.**

"Ah bon, on enlève ?" "Ah bah, on peut ne pas l'enlever!" Et donc, on a enlevé très progressivement en fait, alors qu'à l'inverse, au tout début, quand on a mis notamment les plexiglass dans les salles de montage, régulièrement on passait et les plexiglass étaient déplacés ! On les remettait en place et quand ils ont vu, qu'il y avait quand même eu quelques contaminations.

**Oui, il y avait des clusters à l'époque on parlait de ça, il fallait éviter les clusters en entreprise.**

Oui, au 2<sup>ème</sup> étage, ils avaient enlevé les plexiglas et on a eu 1 ou 2 contaminations, donc là ils ont quand même fait un peu plus gaffe. Et du coup, à la fin ils se sont dits « Ah bah, est-ce qu'on les laisse,

est ce qu'on les laisse... ». Bon, ça n'a pas duré très longtemps, mais comme quoi c'était bien rentré dans les mentalités, qu'un plan de protection avait été nécessaire.

**Aujourd'hui, vous êtes à 2 jours du coup de télétravail ?**

2 jours de télétravail, sur la base du volontariat du salarié, donc il y a des salariés qui n'en font pas du tout, certains qui tiennent beaucoup à leurs 2 jours, mais liés quand même à une organisation par service et selon l'activité et les exigences des services. Donc, si un salarié ne fait pas 2 jours de télétravail sur une semaine, c'est pas pour autant que la semaine d'après il en fait 3. Voilà, parallèlement on est en train de négocier pour le coup.

**Vous allez mettre en place un accord ?**

Oui parce qu'en fait, juste avant le COVID, on avait dénoncé notre accord d'aménagement du temps de travail, du coup, bah, on a complètement suspendu cette négociation-là, et là on vient de la reprendre et dedans sera incluse la négociation sur le télétravail.

**D'accord. Est-ce que vous avez des mesures de qualité de vie au travail ou un plan d'action ?**

Oui, on a fini notre accord en janvier 22, donc vraiment un accord qualité de vie au travail, conditions de travail et prévention des risques psychosociaux.

**D'accord, que vous aviez justement développé avant cette période de COVID/confinement ou plutôt grâce à des éléments qui sont apparus ?**

En parallèle en fait, parce que quand je suis arrivée ici, en octobre 2018, d'un point de vue négociation collective, hormis la NAO -donc la négociation sur les salaires- hormis cette négociation-là, tout le reste était complètement en retard : la loi Rebsamen, la loi El Khomri, tout ça ça n'avait pas été appliqué. Donc, quand je suis arrivée, j'ai fait l'état des lieux et une programmation pour négocier. Mais du coup, ben, cette programmation a été considérablement perturbée avec le COVID, mais en même temps le COVID nous a aidés à améliorer nos plans de risques, de prévention du risque psychosocial, du télétravail etc. Voilà.

**Et du coup, je sais plus si vous l'aviez dit, en RH, vous êtes toute seule dans la société ?**

J'ai une collaboratrice qui s'occupe de toute l'administration du personnel et de la paie. Moi, je fais tout le reste, mais quand il y a trop, ce qui arrive, je fais appel à des consultantes RH indépendantes, parce que j'ai un petit réseau et notamment, par exemple, cette année, j'ai sous-traité le rapport social, parce que nous, bien qu'on soit moins de 300, on fait un rapport social qui est équivalent au bilan social. Donc un bon document, voilà, donc ça par exemple, je soustraite, vous voyez.

**Oui, c'est bien de s'entourer dans ces cas-là, de juristes aussi.**

Alors je travaille avec une avocate, qui travaille avec cette entreprise depuis très longtemps, qui la connaît très bien et après ben je vous dis, je peux faire appel à des consultantes RH, les recrutements je les soustraite assez facilement aussi, parce que ça prend beaucoup de temps quand on va faire un bon recrutement. Donc, voilà, comment, c'est comme ça que je m'organise.

**Est-ce que vous impliquez les managers dans le recrutement quand ils ont besoin ? C'est eux qui font les entretiens ?**

Oui en fait, on retrace le poste ensemble, on valide l'offre d'emploi ensemble, la sélection sur CV quand c'est moi, ben, je la fais, mais après, c'est eux qui font le premier entretien et moi le 2<sup>ème</sup>.

**Oui, on voit beaucoup ça, ces dernières années, et c'est vrai que ça a du sens pour après travailler au quotidien avec la personne.**

Oui, oui. Après, ce que j'ai vu avec eux, parce que au départ, c'était pas tout à fait le cas, c'est que quand ils étaient enthousiastes, ils étaient prêts presque à dire lors de l'entretien que c'était OK et sans parler des conditions... Donc, la personne elle venait et disait « bah moi je demande tant

hein » ! Donc, je disais “bon, vous, ce qui est important, c'est de valider les aspects techniques, le fait que vous vous sentez prêt à avoir une collaboration avec cette personne-là, que ça feat quoi pour le dire de façon claire, mais vous ne dites rien, vous dites bien qu'il y a un entretien derrière éventuellement avec le N+2 et/ou la RH et il y a toutes les conditions à voir par ailleurs”. Voilà, donc après, il a quand même fallu, c'est en ça qu'ils étaient pas très managers, en fait, il y avait plein plein de petites choses comme ça à recalculer avec eux.

**Ben oui, c'est normal. Très bien, ben je pense qu'on on a fait le tour de de notre grille d'entretien, on va clôturer maintenant.**

## Interview n°2

**Nous allons remettre les choses dans leur contexte. On va parler des effets du COVID sur les RRH. On peut discuter également de tout ce qui va être émotions, comment vous avez vécu la crise COVID, le travail en confinement. Est-ce que vous pourriez faire une petite présentation rapide de votre parcours, votre carrière, formation, s'il y avait une politique de télétravail qui a été mise en place avant le COVID et ce que vous avez aimé le plus dans votre dans votre métier.**

OK bah alors du coup je me présente. Je m'appelle Madame X, j'ai travaillé entre 6 et 7 ans, dans l'entreprise Y. C'est ma plus grosse entreprise avant d'arriver chez eux, j'ai fait un master 2 spécialité RH, options, relations sociales et négociations, donc c'est tout le travail sur les IRP. Arrivée chez Y, j'ai commencé en tant qu'assistante RH généraliste. Ce que j'ai apprécié, c'est qu'ils m'ont permis d'évoluer assez rapidement. Donc un an et demi après, j'ai pu faire une formation niveau 1 en paie, donc à ma demande en même temps vu avec ma RRH actuelle, enfin d'avant, et du coup je suis passée assistante RH et paie et puis une nouvelle responsable est arrivée et je suis montée en compétence avec la paie. J'ai commencé à avoir une vision un peu plus large du métier de RH. Chez Y je me suis orientée vers tout ce qui était santé. On va dire la santé, tout ce qui était le document unique mais toujours sur un poste assez généraliste mais avec des missions qui m'étaient un peu plus, on va dire, qui me plaisaient un peu plus notamment sur la marque employeur et la partie santé. Après je faisais toujours des contrats. Voilà, donc toujours un poste assez généraliste.

**Et vous étiez combien dans l'équipe ?**

Alors ? En RH et donc dans l'équipe RH, on était 4, il y avait la gestionnaire paie qui était rattachée à la RRH parce qu'on n'avait pas de DAF. Souvent, c'est comme ça que ça fonctionne, on était 2 assistantes RH on va dire, et la RRH, donc on était 4 femmes sur le pôle. On était dans un open space avec la compta, qui eux étaient entre, je crois, qu'ils étaient peut-être 7 ou 8 personnes.

**Et dans cette entreprise vous étiez combien ?**

C'est une ETP, on est 317 mais après en effectif pur, on peut monter notamment, pendant les périodes de soldes à 400, entre 400 et 450 salariés.

**Et ETP, c'est quoi ?**

C'est les effectifs. En fait, je ne connais jamais la fin de l'abréviation mais en gros par exemple une personne ça vaut un, un temps partiel qui fait un mi-temps, ça vaut 05 donc du coup ça voilà, c'est pour ça que souvent les ETP sont en effectifs plus réduits, parce qu'il faut additionner. C'est un pourcentage du temps de travail qu'on additionne les uns avec les autres pour avoir une personne.

**Donc c'est une grosse PME ?**

C'est une PME maintenant qu'on peut appeler même ETI.

**Sans CSE ?**

Il y a un CSE qui est en place. Il y a des représentants du personnel pour les cadres, les agents de maîtrise et les employés. Sachant que chez Y, chez les agents de maîtrise, les employés, c'était à peu près la même chose. Il n'y avait pas de distinction. C'était vraiment les cadres qui avaient une distinction, on va dire sur le bulletin de paie ou des avantages autres que d'autres personnes n'avaient pas.

**Et qu'est-ce que vous avez aimé en fait dans votre travail ?**

Alors moi ce que j'ai vraiment aimé chez Y et de manière générale avec mes autres expériences, c'est pour moi, j'ai toujours eu le côté assez humain dans les RH, le côté social, parfois peut être un peu trop parce qu'on avait tendance à tellement être présent pour les gens qu'on pouvait être parfois assistante sociale. Parce qu'on récupérait vraiment les personnes qui, quand ça n'allait pas, on pouvait les avoir

au téléphone, donc ça partait d'un sujet, une thématique RH, mais qui du coup, vu qu'on s'entendait très bien avec les salariés sur le terrain, pouvait s'orienter du coup vers quelque chose de parfois plus personnel et donc on échangeait. Donc c'est vrai que nous on avait quand même créé beaucoup de liens avec les personnes tant sur le terrain que sur le siège. En tant qu'opérationnel, après ce n'est pas la même chose avec les responsables de pôle.

### **C'est-à-dire ?**

En tant qu'opérationnel, on prenait le téléphone, on avait souvent les personnes du terrain au téléphone ou par mail. Le responsable, là on va dire que la barrière souvent c'était nous et eux ne pouvaient pas l'appeler pour un problème de carte de sécu, ou de numéro de sécurité sociale ou je n'arrive pas à remplir un fichier PDF ? Non, ça ne fonctionnait pas comme ça.

### **Donc c'était quand même très hiérarchique ?**

Ouais, mais c'est vrai qu'après on avait une responsable, la dernière en date, moi quand j'ai quitté l'entreprise, elle est partie à peu près en même temps que moi, elle n'avait pas cette problématique là, ça là gênait pas de répondre aux questions ou mettre la main à la pâte quand elle voyait que son équipe était, on va dire en surtravail.

### **OK, mais parce que c'était la personnalité de la RRH ?**

Exactement, il y avait une autre RRH, l'autre avant elle, n'aurait pas fait ça pour moi, l'autre n'était jamais là et elle ne m'a jamais aidée pour faire des paies ou des contrats alors qu'elle ça là gênait pas de relire de vérifier ce qu'on faisait quand on avait un doute sur un dossier.

### **Avant le COVID est ce qu'il y avait une politique au siège ? Parce que dans les boutiques, pour le coup il n'y a pas de télétravail ?**

Pas du tout, pas du tout. Pas de politique, pas de charte rien. Pourtant, on avait des salariés qui, notamment une qui venait quand même d'Orléans, qui faisait le trajet aller-retour tous les jours. Après, c'était un choix parce qu'elle avait décidé de postuler pour l'entreprise Y, on l'avait recrutée, sachant qu'elle habitait à Orléans. Mais on n'a jamais réfléchi avant le COVID à du télétravail. Ce n'était pas du tout dans l'optique du PDG de la boîte.

### **Et justement, le COVID arrive, sacré COVID. Là, c'est branle-bas de combat, sur les premiers jours, en fait, même les premières semaines du confinement. Qu'est-ce que vous avez mis tout de suite en place ? Alors peut être scindé le côté siège et le côté boutique. Forcément vous n'avez pas mis les mêmes choses.**

Comment ça s'est passé ? Dans mon souvenir, parce que du coup, ça, c'est une période qu'on n'a pas envie de forcément repenser. Alors ce dont je me souviens quand ils ont annoncé du coup la fermeture et tout ça, je crois le lundi, il y avait quand même un petit peu, une espèce de laps de temps, pour pouvoir laisser aux entreprises le temps de s'organiser ce que ça a été fermé quand même le 17 mars. C'était un samedi, donc je crois que nous, à partir du moment où on a su ça le lundi, là, tous les pôles, tous les responsables de pôles sont organisés. Il y a quand même une grosse réunion qui a été faite et les boutiques ont fermé. Il me semble, il y a peut-être une journée, un petit laps de temps d'une journée, mais en tout cas, le mardi, les boutiques fermaient, ça c'est sûr. Toutes nos boutiques fermaient, définitivement. Donc ça, c'était sur le réseau pour une période qu'on n'avait pas déterminée et donc du coup nous n'avions pas forcément de réponse à apporter aux gens sur le terrain.

Et là, il y a eu une problématique qui s'est créée chez Y et après, sur le siège le mardi à 13h, donc beaucoup de pôles ne sont pas venus le lundi et le mardi. Mais il y a des pôles qui sont venus, notamment nous en RH, on est venu jusqu'au mardi pour finaliser bah toute la partie administrative, s'organiser pour prendre les dossiers parce qu'étant donné qu'il n'y avait pas de télétravail, il fallait s'organiser pour pouvoir se dire, il va falloir travailler sur tel ou tel dossier à partir de chez nous sans qu'on ait les choses à portée de main.

**Oui donc ça veut dire que même en termes de matériel...**

Rien du tout.

**Il n'y avait rien d'autre, il fallait s'organiser en termes de réponse. D'ailleurs qui a apporté les réponses aux salariés, que ce soit siège où terrain ?**

Principalement le service RH et on demandait quand même au DG d'intervenir avec le directeur des opérations.

**Et vous, d'un point de vue, enfin, comment vous vous êtes sentie pour répondre en fait au téléphone aux gens dont les magasins ont fermé et même au siège en disant « Bah là pour l'instant l'activité »... Est-ce qu'il y'a eu du chômage partiel, comment vous l'avez annoncé ?**

Alors il y a eu du chômage partiel donc en fait au niveau de l'organisation chez Y, c'est réparti par secteur et chaque secteur a un responsable régional. Donc le responsable régional va s'occuper de X boutiques sur sa région et c'est lui qui est, sur certains items, l'intermédiaire entre le réseau et le service RH. Même avec nous en tant qu'opérationnels et encore plus avec la responsable RH. Nous, on a annoncé, il me semble la fermeture en disant qu'on reviendrait très prochainement auprès des salariés pour pouvoir répondre à leurs questions. N'ayant pas de matériel, comment dire professionnel, on n'a pas donné nos numéros de téléphone personnel, pas aux gens du terrain, c'était uniquement les responsables régionaux qui avait pris les numéros qui avaient déjà de base, les numéros de toutes les responsables boutiques. L'information, elle était descendante, ça veut dire que nous on communiquait auprès des responsables régionaux qui communiquaient auprès des responsables boutiques qui communiquaient auprès de leurs vendeuses. Et ensuite c'était organisé avec des groupes via WhatsApp où là chaque responsable régional avait l'ensemble des salariés par téléphone et donc du coup, dès qu'il y avait une information importante à donner, c'était le responsable régional qui la transmettait parce que nous, on avait aucun matériel et pour après avoir divulgué un peu nos numéros de téléphone, même quand la reprise a été faite, on se faisait encore un peu appeler sur nos numéros persos. Ça c'était compliqué.

**C'était compliqué dans quel sens ?**

Bah en fait, il y a plus de dissociation entre le travail et la vie privée. Et encore plus, quand on était revenu, donc là je parle du déconfinement, quand on est revenu au bureau, on communiquait que ce soit par le téléphone et par mails. Et dire qu'on avait des salariés qui nous appelait encore sur nos téléphones persos on ne le comprenait pas. Ça en revanche c'était frustrant parce qu'elles savaient qu'on était revenu et en fait c'était juste parce qu'elles savaient qu'on allait décrocher que du coup, elles se permettaient de nous appeler. Pour avoir une réponse beaucoup plus vite et ça parfois ce n'était pas agréable. Mais ça s'est vite stoppé parce qu'on a mis les « olas » et on a dit stop. Là on est revenu vous nous appelez par le même cheminement habituel qu'avant le confinement.

**Et justement pour l'organisation à distance donc c'était ça devait être hyper compliqué sans matériel ? Comment vous avez pu embarquer, alors forcément il y avait du chômage partiel ?**

Il y a eu du chômage partiel que ce soit responsables boutiques ou vendeuses.

**Et pour les gens du siège, tous les managers de proximité comment vous avez fait, pour pouvoir embarquer ces gens-là dans un contexte qui est très mouvant et où il n'y a pas de sortie...**

Et pas toujours les réponses ...

**Et pas toujours les réponses. Et comment, eux, ils ont réagi, ils ont émis des freins, est ce qu'ils ont été en désaccord, est ce que ça a été peut-être violent ?**

Je pense que sur le réseau ça a été violent. La fermeture des boutiques du jour au lendemain mais je dirais honnêtement le plus qu'on a eu, c'est que pendant cette période-là, les gens étaient quand même assez compréhensifs. Au tout début, je pense vraiment. Ils ont compris très vite qu'on était tous dans le même bateau, au niveau de l'organisation par exemple. Nous, je sais que le mardi, on avait plié



bagages, le siège était fermé définitivement pour une période de 15 jours au début, puis après des mois. Donc là nous, on a commencé à communiquer par mail, du moins tous les responsables de pôles ont commencé à communiquer auprès des équipes des responsables régionaux sur toutes les démarches à faire pour fermer la boutique, mettre tout en place et tout vérifier, les trucs machins, et au niveau du siège, en fait c'est je c'est, donc il me semble que c'est la responsable RH avec le directeur des opérations, et il y a eu le DG aussi qui a communiqué à un moment qui ont du coup repris toutes les mesures données, comment, les directives données par l'État qui ont tout regroupées et qui ensuite organisées tout au niveau des différentes sections du siège.

**Mais comment vous, vous communiquiez et comment vous, vous avez ressenti le fait de se dire il faut que j'embarque les managers pour qu'ils puissent donner l'information. Comment tout ça a été ressenti par les RH et par les managers ?**

On a trouvé que c'était assez bordélique. Y'a pas d'autres mots ! Etant donné qu'on n'avait pas de télétravail en place, c'était uniquement du matériel personnel qu'on utilisait. Au niveau des managers, il y a toujours eu une proximité avec le pôle RH. En tout cas avec notre pôle. Après avec les autres pôles, peut-être un peu moins mais en tout cas avec notre pôle, on les avait régulièrement au téléphone. Donc en fait par rapport à ça, notre communication n'a pas changé par rapport aux managers et on a été assez transparent avec eux. On leur a expliqué la situation. Donc en fait, nous on a, je pense que pendant le COVID il y a quand même eu une grosse politique de transparence qui a été mise en place. Par rapport aux démarches et aux directives à suivre. Et on leur a fait comprendre que parfois, on n'avait pas les réponses et qu'on était comme eux. On attendait.

**Et justement ne pas avoir les réponses tout en étant ...**

Pour nous c'était frustrant et pour eux aussi. Je pense qu'à certains moments il y avait énormément d'agacement, mais parce qu'ils attendaient qu'on leur donne quelque chose et il y a des fois ou même nous, je pense qu'il y a même des moments où il y avait plus de sens dans le discours, c'était biaisé de base parce qu'il y avait de la frustration d'un côté et de la frustration de l'autre. Et nous, on avait envie de leur répondre, mais on se disait, mais tu veux que je te donne une réponse ? Mais si elle n'est pas bonne, tu vas me dire que ce n'était pas bon et du coup tu vas me retomber dessus et donc du coup il y a des moments où la communication elle était moins fluide je pense, mais on a quand même eu cette chance d'avoir des gens qui étaient présents pour le terrain pour le siège. Nous, on a quand même une responsable qui nous appelait tous les jours pour voir comment on allait.

**Et Comment par Facetime, par WhatsApps...**

Par WhatsApp, Chaque pôle avait créé un groupe WhatsApp pour son propre pôle avec son responsable, on était quand même très présent. Moi je pouvais communiquer, je m'entends très bien avec le pôle compta, donc on pouvait communiquer. En fait, on échangeait par mails et vu qu'on s'entendait bien, on avait le numéro de téléphone de chacun donc on pouvait déconner un peu par message ou autre. Mais on a quand même eu des responsables, du moins la mienne. Cela étant, je pense que je suis assez copine avec le web pour savoir que même si elles ont vécu des difficultés, elles étaient toujours au téléphone ensemble comme nous. Moi, j'avoue, je n'aime pas le téléphone et c'est très épuisant d'être toujours au téléphone. Ça dure 1h voire 2h, c'est un point RH au début et qui va au détour d'une petite question, voir comment vont les troupes. Et c'était important de l'avoir fait. Mais c'est vrai que moi, qui n'aime pas être tout le temps au téléphone, je trouve ça épuisant. Moi, à la fin de la journée, j'étais fatiguée et j'avais aucune culpabilité, à 18h de couper mon PC.

**Mais ça vous a fait du bien...**

Ça m'a fait du bien parce que ça a rapproché l'équipe encore plus. En fait, on racontait notre vie. Moi, par exemple, j'étais toute seule dans mon appartement. Une collègue était avec son mec dans son appart et les 2 autres étaient avec leur famille. Donc moi je disais, ah, c'est dur, je suis seule et d'autres disaient parfois, j'envie ta solitude parce que on est 4 voire 5, on est les uns sur les autres, on n'a pas le droit de sortir. C'est étouffant entre le travail, il y avait plus de dissociation entre la vie de famille et

le travail et donc du coup, c'est là où c'est vrai que c'était important et honnêtement, je les remercie de l'avoir fait. Voilà parce que ça, je pense que ça nous a aidé et même on se donnait des petits tuyaux. Tu as vu ce soir, il y a un cours de sport, il faut que tu le fasses, tu vas voir, ça va te faire du bien, tu vas ressortir de là tu vas avoir des courbatures et tout. Et ça faisait un bien de fou parce qu'ensuite on se renvoyait des messages pour se dire : « Vous êtes devant l'écran les filles ? ». Ouais et pour le lendemain, c'était quand même positif. A t'as souffert, ouais, voilà.

**Comment les interactions avec les autres collaborateurs se sont faites dans l'entreprise. Est-ce que vous arriviez à prendre le pouls pour savoir comment ? Et s'il y avait des difficultés, comment ça remontait ?**

Les remontées venaient principalement des responsables de pôles, mais moi je sais que de mon côté, je m'entendais avec pas mal de personnes dans l'entreprise, donc du coup j'avais les numéros de chacun avec qui j'étais proche, donc moi j'envoyais de temps en temps des nouvelles pour savoir comment ça allait. On s'appelait via nos WhatsApp, on s'envoyait des petits mails pour être sûr que tout le monde aille bien. Dans n'importe quelle entreprise retail, c'est de garder le contact avec le réseau et donc du coup, pour que le réseau n'est pas l'impression d'être abandonné et non plus les collaborateurs du siège puisqu'il y a un moment où il n'y avait plus grand monde qui travaillait chez Y. Le style et le modéliste ne travaillaient plus à un moment tout ce qui était achats, stocks, ça ne servait à rien non plus parce que les boutiques étaient fermées, donc en fait, les pôles qui restaient c'était la compta, le RH et le web pour continuer de faire du chiffre. Ces pôles ont été pendant un an, je pense très très impactés par le COVID et donc du coup c'est mis en place une communication via les réseaux sociaux parce que nous, on n'a pas de de réseau interne pour pouvoir communiquer, on n'a pas d'intranet spécifique, sauf des numéros de téléphone. Et donc du coup on a eu l'idée de mettre en place via Instagram une plateforme où toujours les responsables régionaux qui gardaient contact avec le réseau, nous remontaient les noms des personnes qui souhaitaient participer à ce truc-là.

Et donc du coup, on a créé un réseau, cette page était dédiée uniquement aux collaborateurs. Les collaborateurs de Y qui voulaient intégrer la page. Le DG a fait un discours pour remonter un peu le moral des troupes pour dire que ça allait, qu'on allait s'en sortir, qu'on allait trouver des solutions pour que la boîte ne coule pas. On avait peur de ça parce qu'il y avait beaucoup d'entreprises qui commençaient à dire que plus ça allait, plus c'était compliqué. Et donc du coup, on communiquait uniquement à travers ça, donc tous les pôles, en plus des mails et des appels téléphoniques. Mais la plupart des pôles communiquaient avec ça. Donc quand il y a eu des confinements toutes les directives qui avaient été données pour les gestes, barrières pour le nettoyage des boutiques etc... On avait fait des tutos vidéo. On les avait positionnés sur ce réseau là pour que, en Story complète pour que si elles avaient une question plutôt que d'envoyer des mails où nous appeler elles avaient la réponse automatique sur ce truc-là.

**Et justement ne pas avoir de mode de communication pour prendre le pouls parce qu'il n'y avait qu'un mode de communication au final, il n'y avait pas de stratégie de com interne qui a été mise, comment en RH vous avez pu en fait gérer tout ça ? Il y avait quoi ? Il y avait de la frustration, il y avait du stress, il y avait de l'angoisse ?**

Il y avait du stress, il y avait de l'angoisse, il y avait de la frustration. En fait, je crois que c'était toutes les émotions qui pouvaient être négatives, par rapport au travail, à un moment sont arrivés dans le pôle RH. Il y avait du stress parce que, en fait, il y a des questions auxquelles on ne pouvait pas répondre. Il y avait de la fatigue, qu'elle soit nerveuse et physique, parce qu'être assis quand on n'est pas équipé, qu'on n'a pas de bureau, moi, j'étais sur une table basse avec mes BD, pour pouvoir rehausser mon ordinateur parce que je n'avais pas de bureau à l'époque. Donc j'avais mal au dos à un point, je m'étais carrément fait mal physiquement. Si tu veux, hein, parce que j'arrivais plus à respirer. En fait, j'avais juste une vertèbre de déplacer. Il y avait de la nervosité parce que même, nous, parfois, on était plus RH, on était salarié et on attendait quelque chose. Et après il y avait du stress parce qu'en



fait, du jour au lendemain, on savait que tout pouvait changer par rapport aux directives de l'État. Donc je me rappelle un soir. Nous, la plupart des salariés chez Y au siège sont en 39 h et au niveau de la politique de rémunération on avait carrément communiqué quelque chose. On avait repris toutes les données qui étaient données par l'État et on avait fait, on avait schématisé et on avait bien expliqué comment, avec des exemples propres à chaque statut de salarié, ils allaient être rémunérés. Et ça, on le savait que c'était important, donc ça, on l'avait énormément travaillé et on l'avait expliqué aux responsables régionaux qui le transmettaient au réseau et qui, une fois cette partie-là s'il y avait des questions par rapport à l'explication de la politique de rémunération qui a été mise en place par l'État, ils devaient nous remonter les questions et ensuite nous on devait refaire un document pour réexpliquer. Et donc là il y avait un peu de frustration parce que certains, si je comprends je ne vais pas, ils avaient dit que je serais payé tant, mais en fait vous m'expliquez que je ne serais pas payé tant.

Donc du coup voilà. Et de la fatigue et de la nervosité parce que du jour au lendemain donc les 39 h, on a par exemple des salaires qui n'étaient pas pris à 100% mais ils n'étaient pas bien indemnisés. Donc en fait on allait être rémunérés que sur 35 h, ce qui fait que beaucoup perdait énormément d'argent. Et du jour au lendemain l'État a décidé, point positif mais de rechanger cette partie-là et de dire, on va intégrer les 39 h et donc du coup vous serez rémunérés autrement. Sauf que nous la paie était faite et là il a fallu à 19h retravailler pour que le lendemain et que l'on puisse envoyer le virement. Rassurer les salariés. Donc en fait nous notre objectif c'était d'avoir, on était en paie et notre objectif était de n'avoir aucun retard. Parce que le COVID faisait peur, que le mot guerre avait été employé et donc du coup il y avait un peu une espèce de frénésie qui arrivait et même les responsables régionaux nous disaient, les salariés ont peur, ils veulent savoir si on arrivera à être payé et est-ce que oui ou non, la boîte pourra payer les salaires.

#### **Il fallait de là, il fallait de la réassurance ...**

C'est ça ...

#### **Et en fait, donc, vous avez enfin pour le coup, à un moment donné, c'est vous qui étiez complètement désemparée ...**

Ouais complètement...

#### **Par le fait d'être, d'être en confinement ...**

En fait ...

#### **Alors que si ça se trouve, ces préoccupations-là auraient pu être désamorçées plus rapidement au bureau peut-être ?**

Oui je pense. Complètement parce qu'en fait on a dû apprendre aussi à travailler à distance. Nous on n'a jamais fait ça. On n'a jamais travaillé à distance. Je sais que certains services arrivent à le faire. Nous, on ne l'a jamais fait. On a toujours solutionné pour se voir en face à face. C'est toujours plus rapide et plus efficace que de dire attends, je t'appelle machin. Donc pour nous c'était compliqué. On a dû apprendre à s'organiser. Moi, j'ai trouvé ça plutôt bien. On a réussi à s'organiser assez vite. J'ai des collègues qui ont plus de mal avec la distance, mais après c'est peut-être aussi intergénérationnel. Je ne sais pas, mais effectivement la distance nous a quand même permis de nous rapprocher, on va dire. Mais c'est vrai que la réactivité, on a dû la réapprendre. Nous n'étions pas réactifs de la même manière.

La grosse problématique de ce confinement, c'est que des choses nous tombaient dessus. Cette période nous demandait d'être réactifs et ça provoquer du stress, de la fatigue et parfois on n'avait pas les réponses et on devait tout de même les chercher. C'était ça le plus le plus angoissant. Et puis après, on avait l'impression qu'on n'allait jamais s'en sortir. On en avait vraiment marre avec l'équipe, on avait peur qu'il nous annonce un nouveau confinement. J'avais dit à ma RH, moi, je veux une journée en chômage partiel. Je veux une journée où je coupe. Je ne veux pas travailler H24, H24, non parce

que les week-ends on ne travaillait pas, mais du coup on ne déconnectait pas et j'avais dit, moi, je voudrais une journée en chômage partiel et ma responsable m'avait dit, je comprends, j'y ai pensé aussi parce que c'était trop intense. On était enfermés constamment. On ne voyait pas la famille, on ne voyait pas les amis, les seuls trucs, les seuls contacts que t'as en fait ce sont avec les gens du bureau. Même si j'aimais bien mes collègues, je n'avais pas envie de ça. Enfin, j'avais envie d'une interaction qui était différente.

**En fait, y a aucune tâche finalement dans ce que vous racontez par rapport au processus, entre le moment où le confinement a été décrété, jusqu'au déconfinement, puis reconfinement enfin les stop-and-go qu'on a vécus finalement, aucune des tâches n'a été déléguées. Il n'y a pas de tâches que vous faisiez, vous disiez bon bah ça je le fais plus donc je le délègue à un manager pour pouvoir ensuite absorber le reste ?**

Il y a des missions qu'on ne faisait plus, par exemple les contrats de travail et qui étaient quand même parce que ce qu'il faut savoir que chez Y quand il y a eu le confinement ce n'était pas une entreprise qui était dématérialisée. Donc le contrat de travail, tout ça c'est nous, on n'avait rien sur le réseau donc on a dû travailler en prenant la main à distance. Donc je me connectais sur mon ordinateur pour pouvoir travailler donc on avait accès au réseau par ce biais. Du coup, mais tous les pôles fonctionnaient comme ça et ils fonctionnent encore aujourd'hui, s'ils n'ont pas trouvé de solutions, mais du coup, bah c'est compliqué, ça rame, on n'a pas accès à toutes les données, etc...

L'avantage c'est qu'il y a des choses qui ont été mises de côté. Les contrats de travail, on faisait plus de fiches de document unique, on avait plus la médecine du travail à gérer ce genre de chose, sauf cas exceptionnel. Durant le confinement, il y a eu beaucoup de missions qui ont été mises de côté automatiquement d'elles-mêmes, mais la communication, les recherches, l'analyse de tout ce qui se passait autour en droit du travail, tout ce qui avait été fait, ça nous a pris énormément de temps. Et c'est vrai que notre responsable a quand même beaucoup pris sur elle. Mais il y a des choses qu'elle nous déléguait, ce qui nous, nous faisait plaisir, c'est qu'on avait l'impression aussi d'avoir du coup une nouvelle manière de travailler et du coup de prendre d'autres responsabilités sur des items et ça, c'était hyper important pour nous. Mais ouais, le pôle RH a quand même beaucoup absorbé avec la direction, je pense.

**Donc il y avait un appui justement de la direction, est ce que ça vous a soulagé ? Alors le mot soulagé n'est peut-être pas le bon mais est ce que justement ça a permis d'avoir des réponses plus rapides et de vous sentir plus en sécurité mais surtout plus sereine ?**

Alors il y avait le directeur des opérations qui a été très présent pendant le COVID. Honnêtement, c'est quelque chose qu'on ne pourra pas lui reprocher, vraiment il apporté des réponses assez vite. Je pense à tous les pôles qui avaient des questions. Par contre la sérénité pour moi, je pense que quoi qu'il arrive, on ne l'avait pas, parce que nous en RH, on savait que quelque chose de nouveau pouvait tomber sur nous. Donc en fait la sérénité, on l'a eu, peut-être à certains moments quand en fait, à partir du moment où on a mis tout le processus en place que ce soit pour les paies, la communication, tout, toutes les fiches techniques par rapport au document unique. Tout ce qui, quand on, quand on était vraiment en confinement avant qu'on parte de sortie de déconfinement. Tout ça, une fois que ça a été mis en place, on a commencé à avoir un système, où on a réussi à roder le système, donc ça, ça allait mieux et donc là, on se sentait plus sereine.

Mais les 2,3 premiers mois en termes de paie, en termes de communication, en termes de process, on était un peu perdu quand même, il faut se le dire. Notre responsable débarquait en même temps que nous, donc elle n'avait pas de réponse ni la direction, donc il fallait les trouver et c'est là où la sérénité n'était pas présente. Une fois qu'on a avancé dans le confinement, là on s'est dit, OK, on est rodé, on a le système, que ce soit pour la paie, sachant qu'au bout d'un moment il n'y avait plus rien qui nous tombait dessus, avec les nouvelles directives d'État, donc du coup ça, ça allait. Ensuite il a fallu mettre en place un process pour le déconfinement et là ça a été encore autre chose. Donc il y a eu la sortie

des confinements. Il a fallu aussi trouver une solution sur la partie chiffre. Comment faire pour quand même continuer d'avoir un peu d'argent, qui rentre, donc il y avait le web et il y a eu tout d'un coup les ventes, l'achat, on a autorisé les filles à revenir en boutique pour préparer les commandes et donc du coup-là il y a eu aussi la partie, chômage partiel mais activité partielle donc elles étaient plus en chômage partiel à 100% mais en activité partielle et donc du coup-là, il y avait toute une autre méthode de calcul qui s'est mis en place pour pouvoir payer les salariés. Là, on est entré dans un autre process et il a fallu piger le système qui a été donné et qui n'était vraiment pas facile. Ça a été le plus stressant et le plus compliqué, ça a été la paie. Moi communiquer auprès des salariés, des responsables régionaux pour leur donner les directives, créer des fiches process pour pouvoir dire aux filles comme elles vont sortir, allez les filles, ça va aller, on va aller machin, ça ne me faisait pas peur. La paie, c'était une autre partie. La maladie, tout ça qui pouvait survenir au même moment. Comment gérer le Covid, comment gérer quelqu'un qui est en arrêt maladie parce qu'il est covidé et qui a le covid. Enfin c'est tout ça c'était un stress puisque c'était nouveau.

**Ce qu'on remarque, il y a trois choses la frustration, le stress qui engendraient certainement de l'angoisse et de l'épuisement émotionnel.**

Psychologique. Et moi je me rappelle avoir un moment craqué. C'est quelqu'un m'appelle. J'étais en pleine session de sport, ça me coupe ma session parce que je me suis dit, Je vais décrocher. C'était un membre de ma famille et là je fais en fait d'un coup, je ne pouvais pas parler, j'avais envie de pleurer, bah parce que c'était un membre de ta famille, t'as pas vu depuis 2 ans maintenant, enfin, à l'époque peut être pas mais... C'est tu craques parce que ta vie c'est le travail, tu peux plus absorber des ouais c'était un trop plein et c'était un mélange de tout.

**J'ai une dernière question, est ce qu'il y a aujourd'hui, alors même si vous avez quitté l'entreprise Y, est ce qu'au moment du déconfinement, est ce qu'il y a eu des salariés qui sont traumatisés et qui ne peuvent pas rentrer parce que ce n'est toujours pas envisageable et comment vous gérez ça en fait ?**

Alors on a eu un petit peu cette problématique-là. Ce qu'il faut savoir, c'est que l'entreprise Y, c'est énormément de femmes sur le terrain. Il y a des salariés qui ont eu peur de revenir à cause du COVID, des mamans qui ont aussi eu peur de transmettre à leurs jeunes enfants le COVID, parce qu'elles allaient en boutique, même si on respectait les gestes barrières qui avaient été mis en place, on avait vraiment été très carré en boutiques, on leur avait vraiment tout donné. Je me rappelle, si elles ne respectaient pas les consignes et si le responsable régional passait, c'était un rappel à l'ordre parce qu'on était très préoccupé par ça. Ça a été un gros travail de notre part et aussi des responsables régionaux de rassurer les salariés en disant, on fera en sorte de vous donner le matériel au moment de la réouverture, pour que vous puissiez travailler dans des bonnes conditions, de faire en sorte que les choses soient vraiment respectées en boutique. Et Il y en a d'autres qui ont dit qu'elles ne voulaient pas venir, donc du coup, qui ont été en arrêt maladie et ça bah vous ne pouvez rien faire. Après on en a eu quelques-unes aussi qui ne voulaient pas revenir mais pas pour de la peur parce qu'elles se sont rendu compte que d'être au chômage partiel et travailler pour certaines c'était le même salaire.

**Comment vous, justement, comment vous gérez ça ?**

Alors ce n'est pas de la colère mais par contre mais c'était un peu, je trouvais que c'était un peu du foutage de gueule. Excusez-moi hein, mais parce qu'elles ont été en activité partielle payé 100% et que nous on était quand même au tout début. Nous on était quand même pris à la gorge. Enfin, tout le monde était fatigué. On bossait.

**C'est peut-être plus un sentiment d'injustice.**

Il y a eu un gros travail, il fallait rassurer tout le monde mais c'est vrai que ça parfois nous on ne comprenait pas. Il y avait un peu ouais ce sentiment d'injustice, en disant attendez, de une vous plaignez pas mais OK vous avez été enfermé mais vous avez quand même, quand t'es dans le sud et que t'as un jardin tu vies quand même ta meilleure vie enfin tu peux aller dans ton jardin donc là je

parle parce que moi j'étais enfermée dans un appartement en région parisienne, dans un petit appartement, mais quand elle nous disait ça, je ne comprends pas. Nous, on a toujours été là pour répondre à vos questions, mais encore parfois vous étiez un peu virulent dans vos propos.

Après le déconfinement, il y a des salariés qui ne comprenaient pas certaines paies. Il forçait, il forçait, il forçait, pour comprendre tout, donc à un moment, on ne peut pas non plus expliquer toujours la même chose. On a même plus à vulgariser le truc parce qu'on l'avait déjà tellement vulgarisé qu'en fait tu ne veux pas comprendre, tu ne veux pas comprendre ? Il y avait ça aussi qui était dur. Je pense qu'après il y a eu le discours aussi à adapter vraiment qui a été hyper important. On comprend la peur, nous on l'avait aussi, mais après en tant que RH, bah nous on peut moins le montrer. Il fallait vraiment rassurer les salariés. On pense que c'est là aussi, il y a le petit truc un peu injuste. Voilà c'est que nous on a dû prendre sur nous, pour essayer de vous rassurer. Après nous on sait fait rassurer par d'autres personnes, mais c'est vrai que parfois c'était un peu frustrant voilà et après je parle je pense sur le nombre de salariés qui ont travaillé pendant le covid.

Moi si je me positionne en tant que salariée, j'ai eu de la frustration parce que j'ai travaillé, je me suis donnée, j'ai eu aucune reconnaissance, à part ma responsable. Je veux dire toutes les primes qui avaient pu être données, on n'en a jamais vu la couleur et ça, ça on l'a eu mauvaise. Ça on l'a vraiment eu mauvaise parce que je pense qu'il y a des entreprises, je ne parle pas forcément de Y de manière générale qui ont profité, pas profité mais qui ont quand même utilisé leurs salariés pendant le COVID. Nous on avait 3 pôles qui étaient quand même ouverts, je pense qu'on était une vingtaine à travailler. Je n'ai pas de souvenir qu'il y ait eu de la reconnaissance auprès de ses 20 salariés et quand j'avais des collègues au téléphone, « j'en peux plus, je suis fatigué ou que j'apprends que j'ai une petite stagiaire qui a pleuré » donc t'essaie de la reconforter comme tu peux. Mais putain, mes copines qui ont failli faire des burn-out. Enfin des responsables qui étaient quand même au bord du gouffre parce qu'il y avait énormément de travail à mettre en place. En fait, il y a beaucoup de créations à faire et en fait personne ne voit cette partie-là.

Et toute cette fatigue physique et psychologique et émotionnelle qui ont été bien présentes quand même pendant ces mois de confinement. Après je ne dis pas que une compensation financière a été, aurait remis tout en place psychologiquement, mais je trouve que ça, ça aurait été quand même bien et je retrouve un juste retour des choses. Alors je ne sais pas honnêtement, je ne sais pas si elles se sont battues pour distribuer ça aux personnes qui ont travaillé ou si ça a été un non catégorique ou quoi, mais en tout cas nous, on avait de l'agacement mais même auprès de nos responsables, parce qu'OK tu m'appelles tous les jours pour savoir comment je vais, mais déjà si tu sais cacher ce qui est profond, c'est facile de cacher au téléphone. Mais mine de rien, tu nous dis qu'on a bien travaillé, qu'on a été, mais il manquait quand même quelque chose. On avait la reconnaissance professionnelle, mais on aurait voulu la reconnaissance de l'entreprise, pas uniquement de la responsable de pôle. Parce que ça, on le savait qu'on l'avait. Le remerciement, on l'a eu régulièrement, on aurait voulu autre chose.

**Et j'ai juste une dernière question, donc vous avez fait face à plein de nouvelles problématiques. Vous y avez un peu répondu, est ce que vous aviez vraiment les moyens de les résoudre ?**

Moi, je trouve qu'on n'avait pas les moyens et que maintenant par contre si demain il y a un autre confinement l'entreprise, Y aurait les moyens parce que la prise de recul et que du coup le télétravail a été mis en place. Après il n'y a pas forcément de charte dans le droit du travail pour le télétravail mais il y a des ordinateurs qui sont mis à disposition, il y a des casques, il y a des micros, il y a tout ce qu'il faut maintenant pour se dire, on travaille en télétravail et là le télétravail maintenant n'est pas vu de manière négative. Au tout début, c'était vu de manière négative. Quand on a été en déconfinement et que le télétravail perdurait, ça a été vu de manière négatif par certaines personnes qui ne comprenaient pas le principe, mais qui travaillaient, mais parce que l'entreprise Y reste pour le moment encore une entreprise qui est vieille d'un point de vue orga, elle est un peu archaïque sur

certaines choses. Donc effectivement, on n'avait pas les moyens mais par contre on se les est donnés, ça veut dire qu'avec les moyens du bord, on a réussi à toujours faire en sorte que ça soit dans les clous. Qu'on puisse travailler correctement.

Donc on a réappris à retravailler sur des fichiers Excel. Moi je sais que je faisais tous les PPT, pour pouvoir communiquer auprès des salariés pour ce soit quelque chose qu'on leur montre qu'ils sont toujours importants. Avec Madame Z on a travaillé énormément sur la newsletter pour pouvoir communiquer. Moi je faisais des vidéos pour pouvoir faire tous les gestes barrières et cetera. Donc même si on n'avait pas les moyens d'une grosse entreprise, on a quand même trouvé des solutions assez ingénieuses pour pouvoir communiquer auprès des salariés. L'objectif, c'était la transparence et la sécurité. Et je pense qu'on a réussi à le donner. Peut-être pas sur toutes les phases du confinement.

Mais je pense que mine de rien, beaucoup de salariés se sont sentis rassurés de voir, que le DG intervenait que le directeur des opérations intervenait, c'est bête mais on communiquait via la newsletter pour dire qu'on allait faire un concours, comme faites-nous votre plus beau gâteau, ou racontez-nous une belle histoire. En fait, on a toujours gardé un lien avec les autres. Et ça, si demain on posait des questions à des gens qui y étaient, je pense, sur le réseau ou même au siège, je pense que les gens du réseau, même parfois participent plus que les gens du siège. Je pense que nous disons ouais, pendant le confinement c'était bien, on a quand même toujours été en contact et il y a toujours cette proximité même de la part des managers.

#### **Donc c'est un sentiment de satisfaction finalement ?**

Je trouve que oui, même si on a passé des phases de frustration et parfois de fatigue émotionnelle en fait, l'objectif c'est quand on est sorti en fait, on s'est dit on est sorti, on a quand même réussi à aller jusqu'au bout. La boîte, elle n'a pas coulé, les gens étaient quand même rassurés et ils étaient heureux de nous retrouver et donc du coup, je pense que ça c'était important. Ça veut dire que quand même, on a réussi à faire un bon travail, tant d'un point de vue communication interne qu'externe même auprès de nos fournisseurs, enfin prestataires. Et tout ça aussi fallait garder le contact avec eux.

#### **Et cette fatigue émotionnelle, vous la cachez par rapport à des managers que vous aviez au téléphone et où il fallait absolument trouver une réponse. Où est ce que vous avez-vous étiez sollicité plus par les managers ?**

La responsable RH, elle faisait quand même beaucoup le tampon avec les responsables régionaux ou autres et après moi je ne suis pas du genre à me pencher sur ce que je ressens, donc je pense que je ne suis pas un bon exemple par rapport à ça. Mais si on posait une question, est ce que ça va si je n'avais pas envie de le dire, je ne le disais pas, mais la plupart du temps, j'essaie quand même d'être honnête parce que je n'avais pas envie d'inquiéter les gens de l'autre côté. Nous, on n'a pas forcément été harcelé ou plus sollicité par les autres managers, ont communiqué avec eux. Je pense que mine de rien, on n'avait quand même un énorme côté bienveillant entre nous.

On ne cherchait pas à épuiser les autres, on cherchait à trouver des solutions et quand il nous titillait un peu trop, ben on leur faisait comprendre, on leur disait là, par contre ta communication par mail, je ne l'ai pas apprécié tes points d'exclamation, je ne les aime pas. Il y avait quand même ce côté, même si je pense que le fait de ne pas se voir et que la communication par mail chez certains n'est pas bonne, et c'est difficile de comprendre un mail déjà de base donc du coup il y avait quand même ce côté bienveillant et quand ça allait pas soit nous, on en référerait à notre responsable qui elle par contre n'avait aucune problématique pour rentrer dans les gens et leur dire alors là par contre tu parles pas comme ça mes équipes, tu ne les utilises pas à outrance comme ça ou ce genre de choses, si on n'arrivait pas à le dire nous-même. Parfois elle nous disait n'oubliez pas, vous n'êtes pas responsable, vous avez le droit de dire non, vous êtes fatigués, à 18h, c'est fini donc au début du confinement, on faisait toutes un peu plus d'heure, on prenait pas de pause déjeuner par exemple.



Enfin, on en prenait, mais elles étaient très vite écourtées et plus on arrivait dans le confinement, plus à un moment, on disait, en fait, c'est fini là. 9h, 18h00, je ne ferai pas plus et je prendrai une pause déjeuner ou j'écourte ma pause et je termine plus tôt. Notre responsable nous faisait vraiment comprendre, les filles pas de surmenage, ne vous fatiguez pas. Si à un moment vous me dites que vous avez besoin de prendre votre après-midi, vous la prenez et on trouve une solution. Après essayez de ne pas la prendre tout de suite tout de suite. Mais c'est vrai que moi j'avais 3 semaines, je devais partir au Pérou. J'avais posé 3 semaines de congés. Tout a été annulé. Elle m'a demandé si je ne pouvais ne pas les prendre et j'ai dit, bah oui, y'a pas de souci. On était au mois de mai, c'était la réouverture de certaines boutiques avec une jauge machin donc il y avait toute une autre communication à faire, etc... Rassurer encore plus donc du coup j'ai dit bah oui je ne prends pas mes congés, ça ne me gênait pas. J'étais d'accord avec ça. Avec du recul, il y a des choses que je ne ferais pas de la même manière.

**Par rapport à la reconnaissance. Un sujet auquel on n'avait pas forcément pensé. Après vous ne pouvez pas parler pour la DRH mais est-ce que vous pensez que dans votre cas le manque de reconnaissance que vous avez eu à la fin vous a un peu poussé à partir ? Où parce que vous aviez tout simplement juste envie de voir autre chose que vous êtes partie ?**

Je dirais un peu les 2, je dirais il y a 3 choses qui m'ont poussée à partir. Il y a donc le manque de reconnaissance, que ce soit d'un point de vue salaire durant le COVID je veux dire. Tu me dis mais je ne me rappelle pas avoir entendu, au début le DG disait merci, mais après à la fin je ne rappelle pas avoir entendu le directeur des opérations remercier les opérationnels. Tu remercies le responsable RH, OK, mais ce n'est au responsable RH de remercier ses équipes. Les responsables le font déjà, j'aurais aimé une reconnaissance de la part de la direction auprès de toutes les personnes qui ont été d'accord pour revenir sur le terrain avant la réouverture et dire ,OK, je prends le risque de venir, sachant que le COVID faisait encore peur à l'époque et donc du coup c'est là où moi je pourrais reprocher donc cette partie-là où j'aurais aimé que le DG ou le directeur des opérations qui étaient quand même les n° 2 des têtes d'affiche pendant le COVID, même Le PDG, qu'il remercie vraiment tout le monde, de notre participation. Je veux dire, nous, on avait créé une communication, on avait fait comme beaucoup d'entreprises où on s'était tous pris en photo et on avait dit merci. Et on avait écrit merci avec tous nos selfies machin. Chacun faisait une mise en scène ou autre pour remercier tant les équipes terrain qui avaient accepté de revenir en boutique ne serait-ce que pour 1h, donc faire le déplacement, etc. et remercier les personnes au siège. Il y avait eu ça, mais ce n'est pas la direction. Donc oui il y a la reconnaissance.

Et puis moi, j'avais envie de voir autre chose parce que j'avais l'impression d'avoir fait le tour depuis quelques temps de mon travail et que je ne montais plus en compétence. Et il y a eu aussi, pour moi, je trouvais que la partie humaine que j'apprécie dans mon travail, je les retrouverais plus forcément, le côté un peu social, il y avait des directives qui étaient prises que moi, j'avais de plus en plus de mal à comprendre. Donc ça a été une très belle expérience, mais je pense que c'était maintenant qu'il fallait mettre un terme, une rupture on va dire avec l'entreprise Y parce que j'étais un bébé quand j'ai commencé chez eux et je les remercierai toujours parce que j'ai pu évoluer et ils m'ont donné quand même beaucoup de choses et moi je pense que je me suis énormément investie aussi dans cette entreprise. Parfois peut être un peu trop je pense. Et du coup ouais je regrette pas du tout cette expérience. Au contraire je la valorise mais je pense qu'il était temps de dire au revoir.

**Est-ce que vous, après ce déconfinement, est ce qu'il y a eu beaucoup de bah justement de départs suite peut être à ce manque de reconnaissance.**

Non, il n'y a pas eu beaucoup de départs. Je pense que par contre ça a été dit, le manque de reconnaissance. Beaucoup de salariés en parlaient. Après dans le retail c'est compliqué c'est quoi qu'il arrive. On a eu des départs sur le réseau quand même, mais je pense que les gens se sont rendu compte que quand t'as pas tes primes, tu ne gagnes pas, mais je pense que ça s'est vu partout. Beaucoup d'entreprises disent ; moi avant de partir de chez Y par exemple, je ne pouvais pas recruter. On avait énormément de mal à recruter en vente. C'était un casse-tête. Et en parlant autour de moi, avec

beaucoup de gens, on a vu qu'il y avait une pénurie de main d'œuvre. Mais parce que je pense comme dans le milieu de l'hôtellerie, ils ont vu que tu travailles du lundi au dimanche, parfois pas tous les jours, mais tu travailles quand même, t'as un créneau horaire qui est quand même du lundi au dimanche, t'as des horaires qui sont de 10h00 à 19h voire 20h00 parce que t'es dans un centre commercial. Effectivement, quand ils se sont arrêtés ils ont certainement dû réfléchir et se dire qu'ils allaient changer, et se réorienter. Donc on a eu beaucoup de départs sur le réseau, au siège, on n'en a pas eu le temps que ça. Après, je pense qu'il peut y avoir quand même pas mal de départs liés à ce manque de reconnaissance là, que ce soit d'un point de vue humain ou salaire.

## Interview n°3

**Du coup, c'est parfait pour passer à la deuxième partie avec la première question. Finalement, dans les premiers jours du confinement, quel accompagnement a été mis en place par votre entreprise pour notamment rassurer les salariés ? Pour les rassurer au niveau des mesures sanitaires, la délégation de responsabilité pour les managers notamment.**

Au tout début du confinement, on a vraiment beaucoup communiqué justement pour rassurer les gens, on communiquait soit à l'ensemble des collaborateurs, soit vis à vis des managers aussi pour leur donner des petits tips, pour garder le contact avec leurs équipes en leur donnant des petits détails, des astuces, des conseils, des choses comme ça. On s'était assuré d'être vraiment très disponibles pour eux, pour répondre à leurs appels, etc. mais aussi vraiment d'être très, très présents auprès d'eux, pour que tout se passe pour le mieux. Et c'est vrai que coup de bol, on avait mis TEAMS en place je pense, quinze jours avant le début du confinement, quelque chose comme ça, ça tombait super bien même si on ne maîtrisait pas TEAMS. Il y a eu des moments un peu épiques dans les réunions. Au départ, ça s'est plutôt plutôt bien passé. Après, sur la longueur et la durée, il y a des gens qui en avaient marre et cela pesait à tout le monde au fur et à mesure.

Mais sur le départ, il n'y a pas eu de panique ou de couac ou de truc comme ça. On n'avait pas le choix, on s'est retrouvé confinés, on avait des outils. On savait que la direction était quand même très tolérante par rapport à plein de choses et qu'elle acceptait, « que ça puisse flotter par moments ou qu'il y ait des contraintes ». On avait dit que si vous avez des enfants chez vous, on sait que vous devez vous en occuper, c'est tout à fait acceptable que l'on doive s'interrompre quand l'on doit s'occuper du petit, qu'il y ait des cris en arrière-fond dans le teams, etc. Et je pense qu'on avait réussi à communiquer auprès de tout le monde dans le sens où on a de nouvelles contraintes. Mais on va apprendre ensemble et on va avancer ensemble. On sait que ce ne sera pas parfait, qu'il y aura des couacs, mais globalement, dans l'ensemble tout c'est très bien passé.

**Du coup, c'est vrai que par rapport au fait de travailler à distance, vous aviez TEAMS. De quelle manière vous avez pu prendre un peu le pouls des équipes de l'entreprise, sentir du stress, des difficultés par rapport à cette situation de COVID ?**

Alors à l'époque, on avait des enquêtes qu'on faisait au moyen d'un outil. Je ne me rappelle plus le nom, cela m'échappe. C'était Glint. L'ancien Teams. Je ne sais plus comment il s'appelait.

Ah oui Peakon ! Ces enquêtes, on ne les a pas mises en place pour le COVID. Ça existait déjà avant. C'est des enquêtes de satisfaction qu'on faisait très régulièrement avec cet outil Peakon et en fait, on a continué à les faire au début du confinement et on a été très surpris par les résultats des premiers mois puisque en fait, les scores n'étaient pas forcément bons. Mais ce n'était pas non plus catastrophique. Et par contre les commentaires, on voyait que les gens comprenaient la situation et finalement étaient quelque part reconnaissants auprès de la direction de toutes les mesures qui avaient été prises, le fait que les salaires soient maintenus, qu'on n'ait quasiment pas fait de chômage partiel. On en a fait un mois ou deux et encore vraiment très limité. Ça a été très très très très bref. Donc les salaires ont été maintenus à 100%. Et ça dans ce sondage ça ressortait vraiment puisqu'en fait il n'était pas du tout catastrophique. Nous les premiers, on pensait qu'on allait « avoir un truc ultra négatif et quelque chose d'assez catastrophique ».

Et au final le sondage était plutôt bon. Mais en fait, en regardant les commentaires, on voyait que des collaborateurs réalisaient que la situation était compliquée, mais qu'ils étaient conscients d'avoir la chance d'être dans un Groupe qui finançait la crise ou qui continuait de payer les salaires. On n'a pas gagné 0,01 € pendant un an et demi. C'est le Groupe qui a pris en charge tout, toutes les pertes et qui a continué à payer les salaires etc. et ça les collaborateurs en ont été vraiment conscients. Ça ressort très clairement dans les sondages, à la fois dans les notes qu'ils ont attribuées mais aussi dans les commentaires qu'il faisait.



### **Il y avait vraiment une reconnaissance de la part des salariés.**

A ce moment-là, on a vraiment senti qu'il y avait une espèce de solidarité, cela faisait corps et on sentait que les gens n'étaient pas heureux de la situation. Mais par contre, ils étaient quand même conscients de la chance d'être dans un grand Groupe international qui avait des bases financières solides et qui lui permettait d'assumer de traverser la crise. Tout le monde avait bien conscience que si on avait été indépendant sans un Groupe au-dessus, on fermait tout simplement.

**Je fais les questions dans le désordre, comme ça, j'interagis avec ce que tu dis. Du coup, durant cette période quelles interactions entretenais-tu avec les autres collaborateurs de l'entreprise ? Et, est-ce que tu dirais qu'il y a eu plus ou moins de contact qu'auparavant. Parce que du coup, les gens ont quand même TEAMS pour communiquer tous ensemble. Est-ce que tu trouves qu'ils ont plus interagi pendant cette période ? Est-ce que toi aussi, de ton côté, est-ce que tu as été sous-sollicité ou au contraire sur-sollicité ? Car on avait quand même besoin de toi pour entretenir du lien. Et comment tu as géré ça ? As-tu aimé gérer ça ?**

Sur la période, on a plutôt été sur-sollicités. Déjà, au début, les règles n'étaient pas forcément très claires. Donc, il y avait beaucoup de managers qui appelaient nos collaborateurs aussi pour savoir exactement comment ça fonctionnait, quelles étaient exactement les règles ou comment il fallait se comporter. Donc, il y avait beaucoup d'appels et il y en a eu tout le long. Surtout quand on était en confinement, qu'on n'allait pas du tout au bureau. C'était 100% confinement. On avait parfois des appels de collaborateurs qui n'avaient pas franchement de questions, mais ils avaient juste envie de parler. En fait, on passait nos journées sur Teams, en réalité, soit avec des appels ou il y avait des questions. Et surtout les managers voulaient des précisions sur comment ça marchait. Est-ce qu'ils pouvaient imposer des réunions, comment ils pouvaient caler leur réunion, comment ils pouvaient les animer et qu'est-ce qu'ils pouvaient faire ? Comment ils pouvaient maintenir des collaborateurs en mouvement alors qu'ils n'avaient pas d'activité ?

C'était assez compliqué. Et après, on avait aussi des appels où on sentait que les gens avaient quand même besoin de parler, surtout ceux qui étaient parfois un peu isolés. Alors nous, on essayait de faire attention aussi aux personnes dont on savait qu'elles étaient isolées, qu'elles vivaient seules. On a beaucoup de jeunes donc, dans des appartements un peu exigus à Paris parfois, et qui ne pouvaient pas toujours partir un peu plus loin chez des parents ou de la famille. Donc, quand on avait connaissance de ces situations, on essayait de les appeler de temps en temps pour ne pas le faire tout le temps, car on avait énormément de boulot. Il y avait une espèce de solidarité ou en fait, on n'en avait pas besoin d'avoir un sujet parfois pour appeler quelqu'un. C'était juste pour papoter dix minutes, puis raccrocher.

**Donc personnellement, tu as pris un peu parfois pour certaines personnes, ce rôle de manager de proximité. Le manager n'était pas forcément disponible ou il l'était, mais ne prenait pas le temps ?**

Je ne pense pas ça, mon intervention ne remplaçait pas le manager. Il y avait toujours un petit fond d'impersonnel, mais on sentait vraiment que c'étaient des questions prétextes pour rappeler, et ça pouvait être différent. Des fois, on sentait que c'était un peu pour valider ce qu'avait dit le manager, savoir si ça se passait vraiment comme ça. Mais au final, on sentait qu'il n'y avait pas un gros sujet derrière et que les gens étaient contents de parler dix minutes ou encore un quart d'heure avec nous. Et ils ne faisaient pas que ça avec la RH, ils le faisaient entre eux aussi, entre collègues, parfois avec leur manager. C'était quelque chose d'assez général où tout le monde était isolé chez soi. Ce n'était pas très drôle, donc il y avait besoin, même virtuellement, d'avoir ce contact avec les autres collègues.

**D'ailleurs, en parlant de contacts avec tous les autres collègues. Est-ce que du coup, il y a quand même des situations, le fait d'être en confinement, où les gens se disaient : c'est plus facile de régler des soucis ou parfois de désamorcer un peu des contextes compliqués au bureau parce du coup, nous étions en physique. Et est-ce que du coup, vous avez eu à gérer des situations comme ça ? Dans des équipes, on voit les personnes désemparées du fait d'être en confinement et de dire que « si**

**j'avais été au bureau », on aurait pu désamorcer ça plus facilement en ayant été au bureau ? Ou alors il n'y a pas eu de situations de ce type ?**

Personnellement, je n'ai pas eu de telles situations. Moi, en tout cas, dans la population que j'avais, je n'ai pas eu de problématique de ce type-là. Les problématiques sont venues plutôt après. Quand sur la période de post-confinement où il fallait revenir au bureau et que les gens ne voulaient pas revenir, certains, c'est là où il y a eu des problèmes. En fait, on a eu deux types de réaction face au confinement. Il y a ceux qui, au bout de quelque temps, en avaient ras-le-bol, n'avaient qu'une envie c'était de revenir au bureau. Les managers poussaient là-dessus, par contre, parce qu'ils avaient envie de retrouver leurs équipes et de les avoir avec eux, parce que c'était quand même plus facile. De l'autre côté, certains collaborateurs qui de toute façon ne voulaient pas revenir. Au vu de la situation sanitaire, ils ne se sentaient pas obligés de prendre les transports en commun, de revenir, etc. On en a eu peu, mais on en a eu, et on a eu quelques soucis aussi avec l'équipe services généraux.

En effet, ce service n'avait absolument rien à faire. Donc, ils étaient dans une situation un peu bizarre ou finalement, c'est à peu près les seuls qui sont restés au chômage. Ils étaient en chômage technique au total en fait, mais finalement on avait quand même le salaire maintenu, etc., mais c'est vrai que c'était un peu plus compliqué. Ça a été compliqué au moment où il a fallu les faire revenir parce qu'ils étaient tous dans la campagne, un peu partout donc. Mais non, sur le confinement, moi je n'ai pas eu de soucis qui sont remontés jusqu'à moi comme des soucis d'organisation d'équipe. Le plus gros finalement c'était avec les salons, on les avait annulés, mais au départ, ce n'était pas qu'un report, c'est à dire que l'on reportait les éditions. En fait, au début, on pensait qu'on était confinés 2 mois et que ça allait revenir. Donc les salons avaient été remis sur des dates au mois de juin, au mois de septembre. Ce qui fait qu'il fallait quand même réorganiser ces salons.

Et là, en fait la problématique c'était plus les managers qui poussaient pour avoir une autorisation de revenir dans les locaux avec leurs équipes. Parce que c'est plus facile, parce qu'il y avait quand même des petits soucis sur des logiciels qui tournaient mieux avec le réseau du boulot. La question du double écran ou du matériel qui était dans les locaux. Chez eux, il y avait des problématiques pour gérer des plans, pour gérer des choses un peu compliquées. Et les équipes ont dû s'habituer à travailler différemment et faire avec des outils qui sont, « un peu moins performants » que ce qu'ils avaient quand ils étaient au siège. La problématique, c'était le manager qui poussait. On avait, on a vu assez rapidement des demandes de retour au bureau de façon exponentielle. Qui arrivait, qui demandait une dérogation à chaque fois, ne justifiait pas de faire ça à domicile. Donc il faut vraiment que l'un d'eux puisse revenir le temps d'avancer le truc, etc. donc pas revenir tous ensemble. Mais là on avait ce genre d'exceptions, d'autorisations à gérer.

**Et du coup, pendant le confinement avec la nouvelle organisation, finalement, comment les manager ont embarqué leurs équipes ? Est-ce que vous, en tant que RH, vous avez délégué aux managers de proximité quand même certain pouvoir ? Comment ils ont réagi avec les managers : le fait de devoir non seulement faire leur part, car les salons étaient reportés, ils devaient aussi embarquer les équipes à distance. Est-ce-qu'ils ont mis des freins ? S'il y en a qui étaient d'accord, pas d'accord ? S'il y en a qui ont refusé de faire en disant "c'est comme ça" ?**

Non, il y avait une espèce de solidarité où tout le monde y allait, que ce soit manager, équipe et c'était compliqué. Mais après, je pense que la plupart des managers ont vraiment gardé leurs équipes avec des réunions. Je sais que beaucoup de managers faisaient des réunions qui n'étaient pas forcément des réunions de travail. Mais il y avait la réunion du vendredi soir pour clôturer la semaine ou celle du lundi au café virtuel, du lundi matin pour attaquer, qui n'étaient pas des réunions de travail, des réunions, un peu de cohésion. Voilà, on est tous ensemble, on se raconte ce qu'on a fait le week-end et on passe une petite demi-heure comme ça. Et puis on repart travailler. Je sais que ça, ça a été beaucoup utilisé et ça permettait de garder un peu une cohésion d'équipe et de se voir un peu tous ensemble même si c'était de manière virtuelle, j'avais beaucoup de managers qui faisaient ça, des réunions off.

**L'idée est pas mal. On n'avait pas forcément ça chez nous.**

On le faisait aussi au niveau RH, c'était le temps des apéros virtuel ? Ca permettait de discuter un peu. Parce que c'est vrai que ce qui manque, quand tout le monde travaille chez soi, c'était un peu l'interpersonnel qu'on peut avoir quand on est à la machine à café ou entre deux portes et qu'on discute d'autres choses. C'est vrai que, quand on s'appelait c'était la plupart du temps pour une problématique boulot et pas forcément le temps de parler d'autre chose. C'est vrai que ce lien-là manquait. Le fait de se demander ce que tu as fait ce weekend, comment vont les enfants ... C'est quand le manager organisait ce petit truc d'équipe, soit le lundi matin ou le vendredi pour clôturer la semaine. Ça permettait de parler d'autres choses que du boulot et de garder un peu ce lien qu'on peut avoir au travail ou on ne peut pas passer à autre chose. Absolument rien à voir avec le boulot, mais qui fait aussi la relation de travail et le fait que c'est aussi pour ça qu'on est content de revoir ses collègues, pas juste pour parler, pour parler boulot, même si c'est à 80 % le cas.

**Est-ce-que toi, dans ce contexte assez exceptionnel en tant que RH, tu as dû confier certaines tâches à ton équipe. Est-ce que tu as senti ton équipe sur-staffée ?**

Je ne gère pas d'équipe, je ne suis pas manager. Donc non, je n'avais pas cette problématique d'équipe à gérer ou quoi que ce soit. Nous, on avait une problématique qui était qu'on était en train de mettre l'outil SIRH à aller chercher.

On était en train de mettre en place le SIRH. Et ça, ça a été un peu compliqué de faire tout en virtuel parce que c'est vraiment tombé pile poil. On devait commencer des formations sur l'outil. C'était prévu qu'on se déplace, qu'on aille à Londres pour faire des formations en présentiel, etc. et finalement tout a été fait à distance. Donc ça a été une période qui a été très compliquée parce qu'il fallait déjà gérer la situation, et en plus on avait cet outil à mettre en place. C'était vraiment super intense avec des journées un peu de folie parce qu'entre les formations, les tests, tout le boulot, c'était assez compliqué.

**Parce que finalement tu t'es retrouvé avec du coup à gérer toute une population à distance. Et à côté à devoir gérer le travail quotidien des RRH, notamment. On sait qu'on ne peut pas tous les ans en règle générale, installer un nouvel ERP dans une entreprise.**

C'est un gros projet puisque c'était vraiment ce qui est devenu aujourd'hui le cœur de la communication RH. Enfin on gère tout là-dedans, maintenant quasiment tout sauf la paie. Mais oui, c'est vraiment un très gros outil et on avait aussi l'administration personnelle et paie. Ils étaient quand même assez débordés, donc je leur filais régulièrement un coup de main. Parfois, pour pointer des choses, des trucs très pratiques, comme je leur filais un coup de main aussi là-dessus. Parce que c'est vrai que toute la législation sur les arrêts maladies, tout ça avait changé. Il y avait que des trucs dérogatoires. Donc même des fois, c'était compliqué de savoir comment gérer tout ça. Il fallait vraiment se tenir au courant des dernières choses qui étaient sorties, qui étaient publiées et savoir comment gérer l'arrêt maladie. Il y a eu beaucoup de personnes qui appelaient pour savoir comment ils étaient indemnisés. On avait plein de règles aussi quand les enfants étaient malades, etc. comment on pouvait dire non. C'était très administratif. C'était assez lourd parce que les règles changeaient toutes les semaines.

**Je recevais toujours un mail de la RH avec toute la nouvelle législation. Au niveau général, j'étais en télétravail et en chômage partiel. Du coup, je sais que ça a été aussi un quiproquo. C'était en tout cas pour les salariés, dur à gérer tous les jours. Il se passait quelque chose tous les jours finalement.** Oui, énormément de questions sur les enfants, il y avait l'école aussi. Ils appelaient souvent : est-ce que je peux finir à 17h30 pour m'occuper du petit ? Ca a pu arriver deux ou trois fois qu'un manager nous remonte un jour qu'un collaborateur ne vient jamais aux réunions parce qu'il a toujours un prétexte, etc.

Il faut, pour gérer la situation, un peu de bon sens, parce qu'il n'y avait pas forcément une règle pour chaque situation bien définie et bien claire. C'était surtout géré en bonne intelligence et que tout le monde s'y retrouve.

**Et aujourd'hui, à date, tu as encore dans l'entreprise des salariés qui ont été traumatisés par cette crise et pour lesquels finalement un retour au bureau n'est toujours pas envisageable. C'est un cas extrême, je sais...**

Il n'y a pas de suivi et je sais qu'il y en a qui ne sont pas ravis de revenir. Mais ce n'est pas allé jusqu'au traumatisme et « où je refuse de revenir ». En tout cas, je n'en ai pas entendu parler. Après oui, je sais qu'il y en a qui freinent des quatre fers et tant que ce n'était pas obligé de revenir, ne revenait pas. Nous c'est très récent, qu'on a recommencé à imposer de revenir deux jours par semaine : un jour, après deux jours. Alors maintenant on est à trois jours, mais c'est depuis deux mois. Parce que jusqu'à janvier/février, on laissait vraiment toujours le choix aux collaborateurs de venir ou pas venir. Donc effectivement, c'est plus le manager qui râlait, qui nous disait je ne peux pas vraiment obliger untel à revenir, etc. au moins un jour par semaine ? On lui expliquait comment, pour l'instant, les règles internes qui étaient édictées étaient que l'on n'avait pas d'obligation. S'ils ne se sentent pas à l'aise de prendre les transports pour venir dans les locaux etc. c'est comme ça, on ne peut rien faire ou dire. Chez nous, progressivement on a obligé les gens à revenir au bureau.

Ça se passe globalement bien, même s'il y en a certains, ça grince un peu des dents. Et ils ne sont pas forcément ravis de devoir revenir. On a les deux cas de figure. On a ceux qui attendaient qu'une chose, c'est de revenir au bureau parce qu'ils en avaient ras le bol, d'être en télétravail tout ça. Et au contraire, on a ceux qui y sont attachés. Ils sont un peu plus rares, mais on en a aussi ceux qui finalement se trouvent très bien en télétravail parce que ça les arrange. Oui pour le côté perso etc. mais ça ne veut pas dire qu'ils bossent moins c'est juste que pour eux, comme ils habitent des fois loin, que les transports, c'est compliqué, ils économisent 1h et demi, 2h de transport par jour, parfois plus. Ils préfèrent rester en télétravail et ils trouvent qu'ils sont plus efficaces en télétravail que de venir au bureau et repartir vite le soir parce qu'ils savent qu'ils ont 2 h pour rentrer, qu'il faut aller s'occuper du gamin, etc.

**Finalement, la politique du retour après-covid s'est progressivement installée, on voit un peu les autres entreprises où c'est aussi deux ou trois jours actés. Est-ce que tu penses toi en tant que RH, qu'on peut revenir à 100% télétravail ou au contraire 100% en présentiel ?**

Non, en tout cas, peut-être certaines sociétés, mais nous on n'y reviendra pas, ça c'est sûr. On est en train de négocier un accord télétravail justement avec le CSE mais qui est un peu drivé par les mesures du Groupe. Le Groupe s'est emparé du sujet et a quand même édicté un cadre pour toutes ses filiales pour éviter que dans un pays ce soit trois jours dans l'autre, soit deux jours etc. Nous on part sur un cadre où le CSE n'est pas forcément d'accord parce qu'il aurait voulu l'inverse. On partira sur trois jours obligatoires et deux jours possibles de télétravail. Ça ne veut pas dire que c'est deux jours de télétravail imposé, ce qui serait imposé, c'est de venir au moins trois jours par semaine. Et après ? Voilà, ceux qui veulent faire deux jours de télétravail peuvent le faire. Certains les feront, certains ne le feront pas. Mais par contre, il faudra trois jours dans la base de négociation de l'accord et il est déjà négocié à 80%, même s'il n'est pas encore complètement finalisé sur les modalités.

Dans ce cas précis, est ce que c'est fixe ce que ce n'est pas fixe, est-ce que le manager peut le fixer ou pas ? C'est encore des points qui sont en discussion avec le CSE, mais non, on ne reviendra pas un 100% présentiel.

**Et toi, en tant que RH, avec tes 22 ans d'expérience, est-ce-que le COVID a révélé encore plus cette dimension humaine de ton travail, ce côté relationnel avec ces gens ? Peut-être qu'après ces 22 années, tu l'avais un peu perdu ? Ou est-ce que tu l'as retrouvé ? Ou tu as toujours eu une dimension relationnelle très forte sur l'ensemble de ton expérience ?**

Révéler, c'est un grand mot, mais on va dire oui ça me l'a rappelé, parce qu'en fait, quand j'étais dans mon ancienne boîte, le dialogue était beaucoup plus en retrait.

On était vraiment beaucoup sur la production et c'était plus petit. On était « moins présent ». Le rôle de RH partner n'existait pas dans la boîte ou j'étais avant, c'était plus des gens qui venaient nous voir et on n'était pas très présents auprès des managers. On était présent quand il y avait un problème, c'est tout. Mais c'était très production. On faisait tellement de choses pour le Groupe et tout qu'on n'avait pas le temps d'aller voir les gens, de discuter, de faire le tour, etc. C'était plutôt eux qui venaient nous voir quand ils avaient un souci. Ça m'a rappelé qu'il avait ce côté qui était très important. Quand il y a une crise, quelque chose qui se passe, que c'est nouveau, les gens ont besoin d'être rassurés, et puis de savoir, de connaître les règles. Parce que c'est vrai, que c'est dans un premier temps, sur une situation exceptionnelle comme ça, les règles sont complètement modifiées et en fait les gens soit les connaissent pas, soit les comprennent pas.

Il faut vraiment les expliquer aux gens, même pour nous au début, ce n'est pas très clair, on ne sait pas trop. On a eu des changements, des revirements, on a pu commencer d'une façon ou puis on s'est dit non, ce n'est pas la bonne façon, donc on change. Donc c'est vrai que ce n'est pas forcément évident à suivre. Et en fait, on s'aperçoit que les collaborateurs dans l'ensemble, ils aiment bien quand même avoir leurs repères, savoir ce qui se passe et savoir ce qu'ils ont le droit de faire, pas faire, etc. Ils n'aiment pas trop quand c'est flou et c'est ça parfois ce qu'on nous a reproché au début : que l'on s'attarde à communiquer sur certains points. On disait oui, mais là, que pouvons-nous faire ? Comment ? etc. Donc c'est tout à fait normal d'avoir besoin de savoir où on va et dans quel cadre on peut agir.

**Je me suis permise d'apporter quelques questions sur ce côté relationnel qui sont pour moi des questions intéressantes, plus personnelles mais qui peuvent nous apporter des réponses.**

Juste sur les relations comme ça. En fait, il faut savoir les deux cultures dans les sociétés étaient vraiment très différentes. Parce que chez X, il y avait déjà trois Responsables en Ressources Humaines et ça fonctionnait depuis des années. Donc les managers ou les collaborateurs, ils étaient habitués à avoir un référent vers qui se tourner et leurs interlocuteurs RH dédiés, etc. donc eux c'est très naturel et ils le font de façon naturelle. Chez Y, l'organisation était différente, il n'y avait pas de RH partner, il y avait la DRH, il y avait un service paie, un service formation et en fait, il n'y avait pas cette fonction de RH Partner. Quand je suis arrivé, j'étais tout seul pour 400 personnes. Donc c'est impossible d'être présent auprès de 400 personnes. Dont ça fait beaucoup, en remontant aussi et ça maintenant qu'on a fait la fusion. Moi, je le vois bien en tant que RH partner, je sais que je suis beaucoup plus sollicité par les "les ex X" qui ont l'habitude d'avoir un correspondant dédié ou RH et quand ils ont un souci, ils appellent. Alors que la population ex Y, eux ils ont plutôt tendance à appeler directement la direction : le DG. Ce n'est pas les mêmes canaux de communication qu'ont les managers et les collaborateurs. Et ça, c'est la culture RH partner. Elle est très ancrée chez les populations ex X, alors que pas du tout côté Y.

**C'est intéressant ce que tu dis, parce que justement c'est une culture d'entreprise au-delà d'une fonction.**

C'est à dire qu'en fait chez Y soit ils s'adressaient directement à la DRH ou alors à la personne concernée, s'il avait un problème. Au début, c'est ce qui m'a surpris, c'est que celui qui avait un problème avec son bulletin de salaire, il appelait la responsable. Mais alors que X, ils vont plus avoir, même si moi je vais chercher l'info auprès de ma collègue en paie, ils vont avoir tendance à m'appeler moi en me disant il y a un truc : « je n'ai pas compris sur le bulletin de salaire », il m'appelle pour leurs congés, pour leurs problématiques congés. Mais jamais, on m'a appelé quand j'étais chez Y sur les congés, parce que les congés, c'était les responsables qui géraient ça. Tu vois, ils les appelaient direct, c'est des cultures vraiment très différentes. Et après, quand le sujet était plus important, il passait directement avec la DRH. Donc là, c'est pareil. C'est pour ça que les populations ex Y encore

aujourd'hui, ils commencent à s'y faire, mais c'est vrai qu'ils vont avoir tendance à appeler soit directement la DRH, soit le DG quand ils ont un problème.

**Et le COVID, justement. Le confinement n'a pas changé ça ?**

C'est resté assez ancrés côté Y. Ça commence à évoluer et ils commencent à prendre le pli. Mais c'est vrai que ça dépend de l'ancienneté qu'ils ont dans leur boîte. Et les rapports qu'ils avaient aussi avec les DG, il y en a beaucoup. Je découvre des trucs, ça revient en boomerang. Ça aurait dû passer d'abord par moi et au final, ils ont vu le truc directement avec le DG.

Mais je pense qu'effectivement, suivant en fait, la période a dû être vécue différemment suivant les cultures que les personnes avaient déjà avant. Suivant comment s'y habituer ? Parce qu'il y a eu des problématiques communes, mais après ? Suivant comment était organisée la société et les habitudes de fonctionnement. Peut-être que les périodes qu'on vit, n'ont pas été vécues de la même façon suivant les sociétés où on se trouve c'est sûr.



## Interview n°4

Cela m'intéresserait d'avoir le retour des autres RH pour voir si on a toutes mal vécu la situation.

**Oui aucun souci.**

**Du coup, est-ce-qu'il y avait une politique de télétravail avant le COVID chez vous ?**

On avait droit à un jour par semaine et ce depuis 2019. Donc c'était assez récent.

**Donc vous aviez le droit à 1 jour mais est-ce que tout le monde les prenait ou pas forcément ?**

On avait encore pas mal de réticences au télétravail, on était en plein changement culturel là-dessus chez nous. On avait des managers qui n'étaient pas hyper chauds pour le télétravail

**Donc la première vraie question est la suivante : dans les premiers jours du confinement quels accompagnements ont été mis en place par ton entreprise ? Par exemple pour rassurer les salariés, ou bien les mesures sanitaires. Qu'est-ce qu'est ce qui a été mis en place au tout début ?**

J'essaie de me rappeler en fait parce que c'est vrai que ça fait longtemps. On s'est d'abord assuré que tout le monde avait bien des accès pour travailler en fait parce que globalement tout le monde avec des PC portables, par contre on avait des populations qui n'avaient pas forcément encore accès au travail à distance. Par exemple, parce qu'ils étaient sur des outils spécifiques.

Moi j'avais un service qui travaille en mode service client un peu où si tu reçois un appel bah il faut que ce soit un peu réparti sur les autres et donc ça c'était pas du tout mis en place à distance. Mais globalement on a su le faire assez vite donc il y a eu ça.

Après pour le soutien psychologique on en a pas mis tout de suite en place, ça a été un petit peu après. Bien que nous en fait on a une cellule psychologique qui est de toute façon là tout le temps en place depuis longtemps. On fait des campagnes à peu près une fois par an où on rappelle qu'il y a un numéro vert et donc je pense que ça a été poussé mais peut-être pas dans les premiers jours.

Ça a dû être poussé dans les premières semaines. Après nous en fait dans l'entreprise on a vraiment une direction santé sécurité donc ce n'est pas forcément le RH qui travaille sur tous ces aspects. Par contre, c'est un reporting qui a été mis en place rapidement. Il s'agissait d'une remontée quotidienne donc c'était hyper lourd par tous les managers je crois qu'après c'est passé à une fois par semaine. En tout cas c'était de la folie, on devait saisir qui était en télétravail, qui ne pouvait pas être en télétravail, qui devait prendre du chômage partiel. Chaque manager nous remontait les informations et après mon équipe devait les saisir dans un outil interne qui collectait tout ça donc c'était lourd.

On était en plus en pleine réorganisation, en janvier 2020 on a mis en place une énorme réorganisation avec un gros changement culturel, avec des changements de managers et donc les équipes n'étaient pas du tout mises en place encore, pas du tout stables et du coup rien que pour trouver quelle personne était rattachée à quel manager et donc qui devait nous faire le bon retour ça a mis un peu de temps.

Donc ouais pour nous je pense que pour l'équipe le début du COVID c'est vraiment ce reporting à mettre en place qui nous a pris un temps fou. C'était pour s'assurer que tout le monde bosse, que tout le monde soit en bonne santé et que tout le monde soit bien chez soi aussi.

**La 2<sup>ème</sup> question elle a va être un peu liée parce que c'était : dans cette nouvelle organisation du travail comment avez-vous embarqué les managers de proximité ? Comment ont-ils réagi est-ce qu'ils ont exprimé des freins ? Peut-être que justement par rapport à ce reporting ?**

Alors nous globalement comme il y avait cette nouvelle réorganisation qui était mise en place en même temps ça a été un moment où tout le monde a été sous l'eau de façon très généralisée et très violente. Un peu pour tout le monde notamment moi en fait je suis RH des filières support donc finance, juridique, RH, achats, appro, et en fait on s'est aperçu que c'était ces filières-là qui ont été le plus sollicitées. Donc en plus de mettre en place cette nouvelle organisation ils devaient surveiller que tout se passait bien dans l'accompagnement, on a eu je pense très très peu de décrochage. Après, on s'est rendu compte que malheureusement il y a certains managers qui n'avaient pas pris de nouvelles de certains collaborateurs et pourtant nous on envoyait de mémoire presque toutes les semaines un message à tous les managers pour donner les nouvelles règles, pour donner les consignes, et bon bah y'en a qui prenait le temps, il y en a qui prenait pas le temps.

Mais globalement en termes de travail en tout cas tout le monde a bossé et tout le monde a sûr travailler en fait. Pendant tout le confinement et du coup par rapport au reporting ils l'ont finalement fait. On est dans une entreprise où on a une forte pression du groupe et on a un fonctionnement assez politique aussi, on voit que si tu ne suis pas les consignes t'es vite pointé du doigt. Donc au début ils ont globalement joué du jeu, ils ont gueulé un peu mais joué le jeu et au fur et à mesure du temps ça s'est un peu essoufflé et à la fin mais comme tout le monde en avait ras-le-bol de ce reporting même nous on relançait pas forcément.

Ça leur faisait une charge de travail supplémentaire mais globalement il y avait le bon petit soldat puis il y avait les autres qui traînaient des pieds mais on a réussi quand même.

**Durant cette période, quelles interactions entreteniez-vous avec les autres collaborateurs de l'entreprise ? Dirais-tu que tu as eu plus ou plus ou moins de contacts qu'avant ? Est-ce que tu as été sûr sollicitée ou pas et par qui ?**

Alors, déjà moi avec mon équipe j'avais mis un point tous les matins genre un petit café à 9h15. Au début, on se dit c'est sympa mais en fait c'est hyper lourd et puis j'ai fini par l'arrêter j'en pouvais plus au bout d'un an.

Moi j'ai 2 équipes au siège donc une équipe qui m'est rattachée directement et une équipe qui travaille avec moi et au tout début on avait aussi mis tous les soirs un point à 17h pour prendre des nouvelles parce que on était dans le noir en fait on ne connaissait pas les consignes extérieures et nos équipes non plus donc on avait déjà ces points-là entre nous. Et après en fait nous on a connu les tunnels de teams en fait on était mais sans cesse, sans cesse sans cesse en réunion non-stop mais de 9h à à 20h00 quoi et on mangeait à peine donc on a une sûr sollicitation et je pense qui ne s'est jamais arrêté. C'est toujours le cas mais on a de toute façon des contacts avec les salariés où ils nous téléphonent souvent mais là ouais on avait on avait des réunions tout le temps.

**Mais du coup est-ce que c'était une sur sollicitation des salariés ou plutôt que des réunions ?**

C'était des managers qui nous demandaient des consignes beaucoup : qu'est-ce qu'on doit faire ? Moi en tant que RRH, je suis plus en relation avec les managers qu'avec les salariés. On a très vite imposé je crois 5 jours de congés en avril, il a fallu vite tout mettre en place et que ce soit bien relayé, bien suivi et du coup la question c'est comment on fait pour les nouveaux ? On a été très très sollicités là-dessus et l'autre équipe elle a été très sollicitée sur le chômage partiel donc on a eu beaucoup de sollicitations pendant le premier confinement.

**A quelles nouvelles problématiques avez-vous dû faire face ? Avez-vous les moyens de les résoudre ?**

Donc nous il y avait la partie chômage partiel à mettre en place donc déjà c'était à définir quelles fonctions étaient éligibles ou pas ? Nous en plus en tant que gros groupe il y avait aussi la question de l'éthique aussi tu vois de se dire bah qu'est-ce qu'on fait, est-ce qu'on va chercher l'argent de l'état ou pas ? Enfin c'était une crise quand même hyper inédite et puis du coup quand même on a pris la



décision de mettre certaines équipes en chômage partiel et d'autres comme je disais à imposer quelques jours donc on a eu cette problématique-là.

On a eu une autre problématique qu'on n'avait pas forcément anticipée mais qui était la vie du quotidien c'est qu'en fait les tickets resto ils étaient en papier et du coup bah ils étaient plus livrés chez les gens parce qu'ils étaient livrés sur site et distribué sur site. On a donc mis en place la carte tickets restaurant. Puis nous typiquement pour les salariés de la défense on avait rien on avait pas de tickets resto et donc on a dû mettre en place pour les gens au télétravail les tickets resto mais ça a été le grand débat de est-ce que c'est obligatoire ou pas ? Est-ce que l'entreprise doit les donner ou pas ? et du coup il avait été décidé que non et puis finalement les syndicats se sont beaucoup battus. Ça a été un vrai sujet aussi pendant cette crise là et maintenant c'est un acquis social : quand on est en télétravail on a des tickets.

**D'accord, donc ça du coup ce sont des problématiques plutôt légales ou on va dire administratives. Est-ce qu'il y a eu d'autres problématiques liées plutôt à la situation personnelle des salariés ?**

Pendant le confinement on n'a pas eu de femme battue ou autre. De mémoire on a eu un ou 2 alternants qui étaient en difficulté quand même. On a eu un alternant qui était en difficulté chez ses parents où ça ne se passait pas bien du tout. J'ai eu un salarié qui a prétexté qu'il n'avait pas le wifi chez lui et du coup qui venait bosser, bon on n'a jamais su si c'était vrai. J'ai eu un salarié qui vivait avec une sa conjointe qui était nounou et elle avait fait le choix de continuer à garder les enfants et du coup bah lui il ne pouvait pas bosser parce qu'il y avait des enfants chez lui donc voilà il y a eu quelques cas comme ça.

Par contre on a eu après les confinements le contrecoup, moi j'ai eu une jeune maman qui a fait un burn out. J'en ai une qui était limite. On a eu beaucoup de parents de jeunes enfants en fait qui clairement on dit que de devoir gérer les enfants ça a été horrible et que et que c'est vraiment un mauvais souvenir, ce n'était pas des bons moments.

**A distance, de quelle façon était pris le pouls des équipes de l'entreprise ?**

On a essayé une fois, on a fait une enquête pour savoir, ça a été diffusé à tout le monde pour savoir comment allaient les gens, un peu comme un baromètre. Honnêtement le résultat et ce qu'on en a fait je ne sais même pas dire tu vois, ça a été un peu lancé comme ça.

On avait aussi un réseau d'élus assez important, donc c'était aussi eux qui nous donnait le pouls. Et puis les managers à qui on a demandé de garder un contact avec les équipes. C'est plutôt quand même les managers qui font le lien avec les salariés et ce n'est pas tellement moi le premier, moi t'imagines j'ai 650 personnes je m'amuse pas à appeler les gens pour savoir comment ils vont.

**Mais du coup, là dans ce contexte il n'y en pas plus qui ont essayé de court-circuiter ?**

Non, ils gardaient comme lien leur manager en premier point de contact, ça n'a rien changé

**Dans ce contexte, as-tu dû confier certaines tâches ? Si oui, quel a été ton ressenti vis-à-vis de cette délégation et envers tes interlocuteurs ?**

En fait, tout s'est un peu arrêté tu vois le recrutement était un peu gelé, tout était un peu en suspens malgré tout. Tout s'est figé et donc on a dû traiter des nouveaux sujets mais non je n'ai pas délégué certaines tâches plus que d'autres je n'en ai pas le souvenir en tout cas.

**As-tu eu des situations où tu étais complètement désemparée du fait d'être en confinement, alors que cette même situation au bureau aurait été désamorcée/réglée rapidement ?**

Je pense que c'est plutôt le fait qu'il y a des situations qu'on n'a pas vues peut être ou des difficultés ou des personnes qui se sont un peu planquées. Mais non je n'ai pas eu de gros clashes, de gros trucs à gérer.

Ce que je trouve maintenant mais je ne sais pas si ça peut rentrer dans votre mémoire, c'est qu'on a un contrecoup là. Moi je trouve depuis quelques mois avec la guerre en Ukraine que les gens commencent à péter les plombs plus vite. Ça monte plus vite et ça va vite à l'avocat.

Les gens sont moins patients, enfin il y a un changement je trouve. De façon générale, même dehors les gens sont plus agressifs et je me dis que c'est un peu un effet boule de neige de tout ça.

Pour revenir à la question, tu vois c'est plus des managers qui ont été moins attentifs, ou des situations qu'on a laissé pourrir mais je n'ai pas eu énormément de cas de gros clash que j'ai pas pu désamorcer à cause de la distance.

**As-tu eu à répondre à des salariés angoissés sans vraiment avoir de réponses satisfaisantes à leur apporter ? Si oui, comment as-tu fait pour ne pas être affectée par cette même angoisse ?**

Je réfléchis... moi ce qui m'a affectée, c'est effectivement qu'on était beaucoup sollicité sur des choses qu'on ne maîtrisait pas du tout : quand est-ce qu'on va pouvoir revenir ? Qu'est-ce qu'on doit faire ? Et quand on va revenir, comment ça va être ? bah en fait on ne sait pas enfin on est comme vous on attend les instructions du gouvernement. En plus, j'avais une manager qui était en même temps responsable des relations sociales et donc qui était constamment en réunion avec les élus sur la mise en place du chômage partiel avec la direction et donc qui n'était pas forcément très présente pour nous. On a eu à un moment avec ma binôme un sentiment d'être vraiment dans le noir et de pas savoir répondre au salarié.

Pour eux c'était pas forcément des grosses angoisses mais nous la multiplication de leurs angoisses, ce sentiment d'impuissance aussi, moi personnellement ça m'a affectée beaucoup oui. Et de gérer aussi ma propre angoisse tu vois parce que malgré tout enfin on a tous eu nos sensibilités, tu vivais ton confinement et moi plus ça allait et plus je pétais un plomb d'être enfermée chez moi.

Donc le fait qu'en plus d'avoir cette charge de travail et pas savoir exactement comment répondre, ça a été compliqué oui.

**Y a-t-il eu d'autres choses qui t'ont angoissée pendant cette période ?**

Non moi ce que j'ai mal vécu c'était ça, c'était d'avoir un sentiment d'être dans le noir et d'être en attente constante de savoir comment on allait pouvoir retravailler demain.

Ensuite, j'ai été pas mal sollicitée aussi sur le retour sur site. Je ne sais pas si vous vous souvenez mais on avait tous la date du 11 mai mais par contre le gouvernement nous a donné un protocole sanitaire genre je sais pas moi même pas une semaine avant. Il a fallu anticiper avec ce qu'on savait du virus : combien de masques il fallait, combien de gels hydroalcooliques, les distances entre les gens et s'assurer que tous les sites allaient pouvoir accueillir des gens dans de bonnes conditions.

Et puis on ne savait pas trop si on allait pouvoir imposer aux gens de revenir ou pas, est-ce qu'on allait pouvoir accueillir tout le monde, donc moi ça m'a vachement stressée le retour des salariés sur site.

**Vous êtes revenus juste après le premier confinement ?**

Les salariés sont revenus, enfin partiellement du coup on leur a laissé le choix de mémoire. Les salariés étaient en demande et pendant il y a quand même quelques-uns qui venaient (très anecdotique).

**Du coup je ne t'ai pas demandé, aujourd'hui le télétravail chez vous c'est combien de jours ?**

Maintenant 2 jours par semaine flexible au choix avec le manager, c'est inscrit dans l'avenant le jour choisi par contre on a la possibilité de changer de jour en prévenant la veille à son manager. Donc en fait c'est écrit mais c'est hyper flexible, ça permet aux managers qui ne veulent pas l'être de ne pas l'être et puis il y a ceux qui veulent l'être.

**La dernière question est la suivante : à date, as-tu des salariés traumatisés durablement par la crise et pour qui le retour est compliqué ?**

Sur 650 j'ai dû en avoir 3 ou 4. Des gens qui avaient peur des transports j'en ai eu longtemps mais ils sont revenus. On leur a imposé en fait, c'est la règle depuis le mois d'octobre donc on leur a laissé le temps pour certains mais on leur a imposé. On a fini par leur dire que c'était soit ça soit ils seraient sanctionnés.

**Souhaites-tu ajouter quelque chose à propos de cette période ?**

Juste ce qui a eu un impact sur l'entreprise, il a eu les fameux tickets resto, le fait d'avoir un 2<sup>ème</sup> jour de télétravail, je pense qu'on serait pas forcément arrivé là sans ça.

Et il y a aussi l'impact sur les mètres carrés, nous on a rendu des mètres carrés, on est passé je ne sais pas si le taux de foisonnement ça vous parle ? Le taux de foisonnement en fait c'est le nombre de sièges que tu as par salarié, donc t'as un taux de un siège un salarié. Et bien nous on avait avant des flex office donc ça veut dire que tu es sur un open space mais t'as pas une place attribuée et du coup tu changes tous les jours et donc on avait un taux de foisonnement à 0,8, cela voulait dire 8 places pour 10 personnes. On est passé à 0,6 donc on a réduit encore plus. On avait un campus qui est en construction aujourd'hui c'est pareil en fait pendant qu'il est en train de se construire, le groupe a finalement décidé de réduire les bâtiments.

**Tu as dit au début que le service santé sécurité était assez développé dans l'entreprise. Sais-tu ce qu'ils ont mis en place comme actions particulières pendant cette période ?**

Eux ils nous ont pas mal aidé sur l'équipement des gens en fait déjà parce que nous on est sur une activité où il y a des gens au siège mais on avait aussi des techniciens qui devait continuer par exemple à aller dans les hôpitaux. Du coup, il a fallu équiper les gens donc s'assurer qu'on reçoive bien les masques. Rappelez-vous début aussi de la crise il y avait tant de masques sauf que nous il fallait que nos techniciens aient des masques pour pouvoir aller travailler donc ils ont été vachement là-dessus. On était sur le même open space à l'époque donc on a vraiment travaillé en collaboration sur qu'est-ce que le coronavirus enfin moi j'en entendais parler depuis quelque temps avant mars, on se posait déjà plein de questions et qu'est-ce que c'est, qu'est-ce qu'il faut faire et comment faut le porter ?

## Interview n°5

### **Aviez-vous une politique de télétravail avant la période de covid ?**

Non. Questions fermées, réponses fermées. Non. Et pour tout vous dire, on a été contre le télétravail. On n'arrivait pas à l'envisager. Donc on pouvait l'envisager sur certaines fonctions qui étaient des fonctions plus de type de juriste, d'informatique, parce qu'on estimait que c'était des fonctions de conseil qui avaient besoin de concentration, de pouvoir être dans une bulle et qui travaillent moins en interaction peut être avec d'autres et donc qui ont des fonctions d'analyse et de recherche. Donc on était plutôt dans ce monde-là. Mais globalement, c'est plutôt un message négatif, alors que les collaborateurs, de manière récurrente ... Depuis un an avant de commencer à devenir plus insistants ou à demander à mettre en place une politique de télétravail.

### **Dans les premiers jours du confinement, quels accompagnements ont été mis en place par votre entreprise ?**

Alors il y a eu, je dirais, deux grands axes. Un premier qui était logistique. Il fallait vraiment en réponse dans une situation de crise, c'est que nos collaborateurs n'étaient pas équipés en laptop, donc ils étaient avec des ordinateurs fixes. Et en fait quand on a senti la crise, la pandémie est arrivée. On a... je ne sais pas... Peut-être quinze jours avant commencer à déployer un équipement auprès de nos collaborateurs pour utiliser tous des laptops, des ordinateurs portables. Donc il y a eu toute cette période pré. Donc on a monté une cellule de crise qui était le comité de direction, pour justement prendre les décisions de logistique, d'organisation et de prendre ensuite la décision contrainte de toute façon par le gouvernement de dire tout le monde chez soi.

### **C'est ça. Du coup, il y a plus personne qui travaillait dans la boîte ? Vous étiez en chômage partiel du coup ?**

Ah non, on a tous très peu d'activité partielle. Il y a eu un petit peu d'activité partielle, parce qu'on a estimé qu'on était quand même en mode dégradé. Tout le monde a mis en place l'activité partielle. Donc déjà, dans les étapes, je me souviens, il y avait cette cellule de crise. On a première action équipé, donc les collaborateurs. Le lundi 16 mars, les derniers collaborateurs non équipés sont venus ici à La tour, prendre leur PC fixe, repartir chez eux. Et à partir du 17 mars, de mémoire, ça devait être un mardi, tout le monde était chez soi. On fait le télétravail comme tout le monde. Donc là, les premières actions, c'était de la communication, comme une grande campagne de communication pour remercier les équipes de l'investissement fait.

On a ressenti une solidarité et on a ressenti un engagement fort vis à vis de l'entreprise dans cette période de crise. Oui, c'était voilà, assez intéressant sur ce plan-là. Tout le monde était vraiment engagé à vouloir qu'en plus nous sommes une banque, donc nous, on ne peut pas s'arrêter de travailler et on a des clients en arrière. Et il faut que les comptes bancaires continuent d'être mouvementés, etc. sinon c'est un risque opération financière. Voilà, on a mis effectivement on a déclenché de l'activité partielle chez qui on demandait aux collaborateurs d'être en activité partielle jusqu'à plus de huit mois. Mais globalement, un jour ou deux par semaine donc, on a monté un dossier d'activité partielle auprès de la fonction publique, l'organisme de l'Etat qui a pris en charge toute cette partie-là. Donc c'est assez lourd sous un plan RH. Et donc effectivement nous RH, c'était un peu tendu parce qu'il fallait communiquer, conseiller les managers, à répondre à des situations de collaborateurs, leur demander d'être en proximité parce que tout le monde a découvert teams aussi.

Donc, dans cette approche de management à distance, d'encourager les managers à s'assurer que tout le monde va bien, que le collectif continue de tourner, mais que l'individuel aussi. Et, en parallèle de ça, donc rédiger des communications pour le compte de notre direction générale et faire le dossier d'activité partielle. Donc la communication pour moi, était très stratégique dans cette période-là. Pour moi, c'est la clé de la réussite, c'est d'expliquer comment on a mis en place l'activité partielle, les gens

n'ont pas forcément compris pourquoi on le faisait, parce qu'ils estimaient qu'ils travaillaient beaucoup et aussi bien en télétravail. Donc voilà ici, en parlant, donner du sens et expliquer pourquoi on prend ses décisions, là.

**Avez-vous eu plus de communications que d'habitude ?**

Plus de communication, c'est vraiment une communication de crise et d'explications. Une loi, une communication vraiment pédagogique... Et de remerciement. On a beaucoup remercié.

**Pour cette nouvelle organisation du travail à distance. Comment avez-vous embarqué les managers de proximité ?**

Embarqué, c'est-à-dire ?

**C'est à dire comment vous avez réussi surtout à aller les faire adhérer en fait à toutes les décisions, parce que je pense, les managers devaient peut-être, être sollicités, mais pas de la même façon qu'à l'habitude et il a fallu forcément les embarquer.**

Je pense que la crise a été, là je reviens sur la situation de crise qui a fédéré tout le monde, tout le monde était dans le même bateau et chez nous, on est, on est... On a une organisation classique en entreprise avec une pyramide, mais on est une petite entreprise aussi. Le monde se connaît et je pense que la taille humaine fait qu'on est tous embarqués dans le même niveau. Évidemment, les décisions sont prises au plus haut niveau et en concertation avec le comité de direction. Mais après les managers en général, il y a une bonne adhésion aux idées. L'explication, donc la communication est importante.

**Ont-ils exprimé des freins ou des désaccords ?**

Non.

**Et justement, après cette communication, est ce que vous avez eu quelque chose qui a été délégué, par habitude, qui devait être fait par les RH ou autre, mais du coup on était plus pris en... Par les managers ou c'est toujours ou il n'y a pas de changement. C'est toujours comme ça que ça fonctionne et du coup, il n'y a pas vraiment de délégation particulière ?**

Il n'y a pas eu de délégation. Alors pour moi, le manager est un relais de la direction de la direction. C'est évident.

La direction générale et aussi les ressources humaines dans leur périmètre fonctionnel. Et là, on était beaucoup dans un périmètre RH effectivement dans cette gestion de la crise. Mais les managers étaient demandeurs en fait des préconisations RH parce que s'ils se sont fait le relais, comme dans ce qui est le cas dans leurs responsabilités, c'est d'être le relai des décisions. Et donc effectivement ça se cascade.

**Vous avez été sur sollicités par rapport à cette période, il y a eu une sursollicitation, vous avez pu gérer tout ça seul ou vous avez quand même délégué à d'autres personnes ? Enfin quand je dis déléguer, c'est à dire, c'est à dire ne pas pouvoir charger de tout le monde, il y a trop de sollicitations. Est ce qu'il n'y a pas eu un trop plein à un moment donné ? Il a fallu peut-être répartir autrement, ou il y avait...**

Moi dans les RH, il y a moi, je ne suis pas toute seule, j'ai deux collaboratrices, donc on était trois. Donc, oui et on s'est identifié... Après, il y avait donc face à ça, il y avait le management, la RH. Donc trois personnes en capacité de répondre et potentiellement la direction quoi. Mais oui, c'est un système plus costaud, oui, plus costaud. Après le distanciel, on était en période de crise, donc c'est toujours pareil. Quand il y a une crise, on l'a géré ensemble. Je ne sais pas si je sais très bien ce que c'est.

**Durant cette période, quelles interactions entreteniez-vous avec les autres collaborateurs de l'entreprise ? C'est à dire, il y avait plus ou moins de contacts ?**

Est ce qu'il y a eu plus de contacts ? Ce qu'il y a, c'est qu'il y a eu autant de contacts, mais sur un mono sujet. En fait, et effectivement, ça a été cette crise. Dire qu'effectivement, il y a eu une gestion des priorités qui s'est faite et il y a des sujets sur lesquels on a été, qu'on a lâché pour être concentré sur la crise. C'est ça le truc, c'est qu'il y a eu des arbitrages après la proximité avec les collaborateurs. Elle a toujours été la même.

### **Ça n'a pas changé ?**

Ça n'a pas changé effectivement. Et ça, je pense que c'est une politique RH, qui voilà n'est pas... Après, il y a des sujets qu'on n'a pas faits, qu'on a mis de côté. Tout à fait.

### **Quelles nouvelles problématiques avez-vous dû faire face ?**

Ça... Je dirais que ça a été le travail à distance puisqu'on n'était absolument pas préparé à ça. Donc ça a généré des formations. On a formé nos managers au travail à distance. Le management par le travail à distance. Donc on a déployé un plan de formation qui a été très très apprécié aussi. À quelles nouvelles problématiques, c'est ça ? On a dû faire face ? A la recherche de solutions de manière c'est,... Voilà, Beaucoup d'analyses réglementaires aussi parce que... pas à pas, il fallait les suivre...

### **Les nouvelles règles ?**

Les nouvelles règles au travers de ce protocole sanitaire d'entreprise qui changeait tous les trois jours. Donc on attendait toujours la mise à jour impatiemment... Voilà. Oui. Donc il y a eu beaucoup de veille réglementaire, sociale, d'une formation des managers... Qu'est-ce qu'on a... ? Après, il y a eu le suivi justement de l'activité partielle aussi, qui a été très lourde pour nous RH parce que forcément, le fait de mettre en place de l'activité partielle a nécessité dans l'urgence aussi un suivi assez lourd qu'on a justement délégué aux managers puisqu'on a déterminé un cadre d'activité partielle en disant ces temps de jours, je peux vous citer un jour par semaine, peut-être d'activité partielle, mais après c'était au manager de le suivre dans ses équipes, de nous le remonter pour que nous on déclare, donc c'est une nouvelle déclaration. Il a fallu s'approprier un nouveau dispositif déclaratif,... voilà donc tout ça, c'est beaucoup de lectures, beaucoup d'appropriation, beaucoup de...de... En peu de temps. Et oui oui.

### **Du coup, vous aviez peut-être pas les moyens de tout résoudre à vous toute seule ou vous avez ... Vous avez fait avec votre équipe et du coup vous avez peut-être fait appel à d'autres...**

Alors moi j'ai fait appel à la ligne sociale parce qu'on a une ligne sociale. Mais par le biais d'un prestataire. Donc on a des juristes en droit social en face de nous, donc ça nous permettait de nous assurer de la bonne interprétation des textes. Donc ça, c'était important... Moi, je suis rentrée dans un ... À ce moment-là, je suis rentrée dans un groupe WhatsApp de DRH. Donc ça aussi, ça a été très intéressant parce que ça, on a partagé nos questions et best practices.

### **Mais du coup, ça vous a fait quand même réfléchir sur plusieurs alternatives avec d'autres personnes et du coup, vous êtes un peu exporté de l'entreprise sur ces sujets ?**

Oui, parce qu'il a fallu mettre en urgence, mettre en place en urgence des situations qu'on n'avait jamais connues et des dispositifs qu'on ne connaissait pas sur lequel on n'avait pas de retours d'expérience. Donc l'activité partielle, oui, c'était nouveau. Il a fallu les montants de prise en charge, l'impact sur les rémunérations. Le maintien du salaire est qu'on a maintenu le salaire. Il n'y a pas eu de perte pour les collaborateurs. Mais les impacts, ça a quand même un impact sur l'acquisition des jours de congés qui vient après. C'est tout ça. C'est beaucoup, beaucoup de questionnements, c'est sûr, et donc d'explication au manager et aux collaborateurs parce qu'il y a. Du coup, il faut retransmettre de manière pédagogique toutes ces informations.

### **A distance, de quelle façon était pris le pouls des équipes de l'entreprise ?**

A distance, par les managers. C'est vous la principale courroie de transmission, donc ça reste classique. On n'a pas changé mais le mode managérial n'a pas changé.



**Il y a une part que vous n'avez pas eu des employés, d'autres...d'autres cas de figure qui se présenteraient à cause de cette, de ce contexte-là par rapport à d'habitude. Par rapport à ..., je veux dire vous avez des personnes qui sont peut être aujourd'hui employées, qui ont des problématiques que vous connaissez déjà, mais du coup, ça a peut-être engendré d'autres problématiques.**

Ça a engendré d'autres problématiques. Oui, j'ai ... Là, on est dans des situations individuelles, mais des collaborateurs qui ne sont pas très à l'aise avec les outils, dont la ça à générer...donc j'ai dû mettre en activité... Partielle à temps plein, des collaborateurs qui n'étaient pas en capacité de travailler à distance parce qu'une... Une mauvaise maîtrise des outils.

**Donc ça, c'est une gestion supplémentaire du coût.**

Oui

**Dans ce contexte, avez-vous confié certaines tâches ?**

Qu'est-ce-que ? Moi en tant que RH ?

**Par rapport à d'habitude.**

Je pense qu'il y a des tâches côté RH qui sont difficilement déléguables. Donc plus de ne pas faire certaines choses que d'en déléguer. Je prends l'exemple d'une procédure de licenciement qui était en cours... Quinze jours avant covid et qui a été suspendue parce qu'on n'était plus en capacité de gérer ça. Et ça, ça ne se délègue pas.

**Du coup, comme vous n'étiez plus en capacité de le gérer. Au final, au niveau de la direction, est ce qu'il n'y a pas eu des pressions supplémentaires ?**

Non parce qu'il y a eu beaucoup d'empathie vis à vis de la RH.

**Ça va ?**

Non, non, non. Moi, je suis très ici, j'ai pas de sujet et c'est vrai que je suis très partie prenante dans l'organisation, que non, il n'y a pas des tensions et ça fait un bon partenariat, direction RH.

**Avez-vous eu des situations où vous étiez complètement désemparé du fait d'être en confinement alors que cette même situation au bureau aurait été réglée rapidement ?**

Alors désemparé. Pour moi, ce n'est pas le bon terme. J'ai eu des situations, évidemment... Et beaucoup, beaucoup de... Ça a été très dense. Beaucoup de... je ne sais pas comment dire...

On était en gestion de crise. Mais je pense que ça fait partie de notre métier. Donc on a géré la crise qui était devant nous et on ne s'est pas écroulé et on a continué à avancer. Donc ça oui et donc redites moi ? Liées au confinement ? C'est par rapport... Sur site, c'est ça ?

**Alors que cette même situation au bureau aurait été réglée rapidement.**

C'est à dire une situation qui se présenterait au bureau avec en comparaison avec le confinement présenté en dehors du coup en télé travail. Est-ce que ça... Il y avait des choses où ça a été très difficile à gérer à distance en fait. Et du coup, vous étiez alors désœuvré, désabusé ?

Allez ! Oui, oui. Les formations.

Oui. Le recrutement, ça, c'est des choses qu'on... qui ont été compliquées parce que les formations, tout d'un coup, on ne peut plus faire de formation et on ne connaissait que des formations en présentiel, très peu en e-learning. Ceci dit, je trouve que les organismes ont rapidement mis en place la possibilité d'avoir des formations en ligne. Mais malgré tout, la pédagogie, on est sur des métiers très techniques qui on fait beaucoup de formation dite intra entreprise donc sur mesure. Donc, On adapte les points pédagogiques à nos situations. Donc ça, c'était très compliqué...voilà. Ah ça oui, c'est pareil. Ça fait partie de nos priorités. Donc on a moins formé pendant la période et le recrutement. Le recrutement aussi a été plus compliqué...Même si après on a fait des entretiens par teams

évidemment. Mais il fallait aussi que les candidats soient équipés. C'était pas aussi évident. Et, L'autre point évident, c'est l'intégration et j'ai eu l'intégration notamment... Je pense à une personne qui est arrivée au mois d'avril, donc un mois après le confinement.

Et là, il a fallu intégrer cette personne et lui donner un ordinateur portable alors qu'on avait plus le droit de sortir de chez nous, lui faire s'imprégner de l'organisation alors qu'il ne voit personne et ici depuis que tout va bien se passer alors qu'on est en crise, c'est ça aussi. Ça fait partie des choses qui ont été en mode D. On a eu beaucoup de situations en mode dégradé et après il y a des choses qu'on a fait quand même, qu'on n'avait pas arrêté de travailler. On ne s'est pas arrêté de faire, mais on était en mode dégradé.

Au point que ce collaborateur a hésité à l'intégrer plus tard. Sauf que lui s'était retrouvée dans une situation il était démissionnaire, terminé son préavis et il avait besoin d'avoir un salaire. Lui ne voulait pas forcément. Ça a été plus facile pour nous. Mais donc ce n'est pas très grave mon intérêt. Ça s'est très bien passé, oui, mais c'était en mode dégradé.

**Et du coup, vous parliez de solidarité tout à l'heure. Donc du coup, il était quand même à ce niveau-là. Fin de la solidarité dans le sens ou pour l'accueil ? Il aurait peut-être essayé d'être non? Vous avez peut-être eu des personnes qui ont agi... avec le manager...**

Son manager ? Effectivement, mais lui aussi, il était en mode dégradé parce que premier jour, vous allez déjeuner avec lui. Il faut lui montrer les outils à distance avec un partage d'écran, parce qu'il ne connaît pas les outils logiciels banque qu'il ne connaissait pas. Donc si c'est quand c'est compliqué, ça veut dire que ça, ça, ça prend l'attention du manager en full time aussi. Oui, c'est que parce que alors peu en groupe sur un plateau, le manager peut faire 1 h, puis après, il passe la main à l'autre. Voilà, là, c'est quand même plus compliqué.

**Ensuite, avez-vous eu à répondre à des salariés angoissés sans vraiment avoir de réponse satisfaisante à leur apporter ? Et si oui, comment on fait pour ne pas être affecté par cette même angoisse ?**

Ouais, d'accord. Alors... Les salariés angoissés. Oui alors oui, on a beaucoup rassuré. Mais là c'est pareil. On doit tenir la colonne vertébrale en fait donc. On ne voit pas.

Donc on est tourné sur des situations atypiques. On n'était pas non plus préparé, mais on doit diffuser de l'énergie. Moi, je pense que ça a été un grand moment dans cette affaire, qui a été d'ailleurs du coup fatigante parce que... Mais on est, on a été pris dans cette dynamique-là de sur sollicitations, de sûr... Il fallait continuer d'embarquer les collaborateurs et l'entreprise et donc être rassurant a montré qu'il y avait quelqu'un à la barre. Donc ben oui, c'est ça. Et ça, ça fait partie du rôle et ça fait partie du rôle du manager. C'est là où je dis que nous, on fait un management a une dimension macro économique, mais c'est bien ce rôle-là que tient chaque manager. Donc oui, et donc face à des situations pour assurer que ça va bien se passer, que c'est temporaire, qu'il y aura un retour à la normale, qu'on n'a pas non plus. Nous les réponses tout simplement, puisqu'on n'est pas nous. On subit aussi les situations, mais qu'on doit rester concentré sur notre objectif.

Donc c'est plus un travail de la communication aussi. C'est ce que je disais tout à l'heure. La communication est un levier important.

**Comment vous avez réussi à ne pas être affecté par cette même angoisse ? Du coup, parce que du coup on voit qu'il y a des gouvernails etc. mais du coup, c'est comment vous faites. Qu'est-ce que vous mettez en place en fait vous-même pour réussir à tenir ce gouvernail alors que...**

Moi je pense que ça dépend des personnes aussi. Moi, je n'ai pas eu le sentiment d'être débordé, de flancher, mais moi je suis très collectif, donc je suis donc ça veut dire beaucoup d'interaction avec la direction générale et donc être en mode partenaires et donc se dire Ah tiens, j'ai pensé à ça, qu'est-ce



que t'en penses? est-ce que t'es OK. Oui, ok, on y va. Je suis très... Oui, moi, j'aime beaucoup l'approche systémique. Je pense qu'une organisation, c'est pas une RH, un DG, un manager et un collaborateur, c'est tout le monde, c'est tous ensemble, c'est trouver des réponses. Moi, je suis voilà l'intelligence collective, moi je détiens pas toutes les réponses et pas du tout quoi. Après, c'est de trouver les solutions et la solution qui me semble la mieux adaptée. Donc oui, tenir la barre. Après, on fait ce qu'on peut mais je me suis pas senti... Je me suis sentie fatiguée par la densité de la charge de travail, mais pas affectée. Voilà.

**Avez-vous des salariés traumatisés durablement par la crise et pour lesquels un retour n'est toujours envisageable ?**

Oui. Ouais, j'ai des salariés, alors c'est pareil si ça se comptent sur les doigts d'une main mes quelques collaborateurs ouais qui sont en... Qui travaillent et qui travaillent très bien mais qui... Ont du mal à revenir sur site, souvent à cause de... Leur santé qui était peut-être fragile et qui ont été considérées comme personnes à risques. Et du coup, ils ont maintenant du mal à ressortir. Oui. Moi j'ai un collaborateur, là, je suis en train d'y penser à lui. Il est revenu pour la première fois il y a une semaine sur site. Donc, alors que tout le monde est revenu assez vite en fait. Et lui voilà, il ne le sentait pas. Et donc moi je trouve que ça génère un isolement social au-delà de la dimension professionnelle, c'est de se dire que si je pense qu'il n'a pas vu grand monde depuis deux ou trois ans, ni sur un plan professionnel. Et après, je ne connais pas sa vie personnelle évidemment, mais je ...

En l'occurrence, lui, je sais qu'il est célibataire, donc voilà je ne sais pas je... Après, on ne connaît pas la vie des gens, mais voilà je pense que rapidement ça doit être... Mais lui ne voulait pas un pas revenir et donc a réussi à obtenir des... des... des...Voilà. Nous, on respecte ça aussi. Mais après, il faut se resocialiser et retrouver un rythme aussi. Parce que je pense que le lien, alors là, en RH, je pense que moi je prône le lien social aussi. Je pense que c'est important. Donc ça fait partie d'un tout ne peut pas ne plus. Et d'ailleurs, là, les collaborateurs, ça y est, reviennent sur ce site et sont demandeurs d'un retour. Et là je le vois à la défense par exemple post confinement, moi je suis rapidement revenu sur ce site parce qu'on a demandé à des collaborateurs de revenir. Donc, On voulait montrer... voila. On ne pouvait pas demander à des personnes de revenir sans s'en être là nous-mêmes. C'était la défense fantôme assez incroyable. Et là, depuis janvier, ça y est, on retrouve le fourmillement qu'on a, qu'on a connu avant. Mais ça veut dire qu'entre mars 2020 et janvier 2022 surtout, c'est que des gens de grandes entreprises qui sont à la défense, donc très précautionneuse et être en full télétravail et un maintien du télétravail. Voilà, mais là ça y est aujourd'hui tout le monde est revenu et il y en a à nouveau...

**Mais c'est vrai qu'on s'interroge par rapport à la Défense, à ces grandes tours. Toutes les grandes tours avec plein de bureaux construits, plus personne dedans.**

Mais non, il y en a encore.

**Du coup, avec le télétravail qui se développe de plus en plus, vous vous avez certainement du coup garder le télétravail maintenant...**

Oui, parce qu'on vient de signer un accord exactement et on est très heureux, donc on était... C'est ça qui est intéressant de voir l'évolution des mentalités. En tout cas, je ne veux pas me généraliser sur ce plan-là, mais en tout cas, moi, je parle aussi, ce qu'il faut retenir sur mon témoignage, c'est vraiment la dimension de taille humaine. Et je ne vous ai pas dit de chiffres, mais on était 150 collaborateurs. Depuis, on a fusionné, donc on est beaucoup plus nombreux. Mais on reste sur une activité à 100 150 collaborateurs. Donc c'est une toute petite banque ?

Donc le lien ? Ah ouais, le lien social hyper important. Tout le monde se connaît, il n'y a pas d'anonymisation de personnes. Donc il y a une solidarité, il y a un esprit de famille qui est très fort.

**Oui. Du coup, dans votre entreprise, vous faites c'est surtout de la finance, du prêt immobilier. Des choses comme ça, c'est ça ?**

Oui. Il fallait que je rentre mais, je vais déborder le temps, si je vais vous raconter l'histoire parce que la banque a changé d'actionnaires. Donc on a été racheté par un fonds d'investissement américain. Fin 2018 et on a transformé le modèle de la banque. Certes, on était une banque diversifiée et on s'est simplifié au tour uniquement du financement, des professionnels de l'immobilier, promoteurs et marchands de biens. Donc on a mené ça pendant deux ans et ont été la société sœur de la banque, Donc, la banque a changé déjà de dénomination sociale et c'est devenu une banque. Beaucoup, beaucoup de changements. Donc ça, c'était en 2019, on a déménagé à La Défense. Fin 2019, on était dans le 16<sup>e</sup>. Donc décembre 2019, on déménage à la Défense. Trois mois après, on se retrouve en confinement. Oui, les collaborateurs ont été courageux. Non, non...

**Oui, c'est ça. Il y a beaucoup de choses à gérer. En fait, il y a le confinement plus le déménagement, plus la fusion encore après.**

Et en avril 2020, on a décidé de fusionner avec la banque, une fusion qui s'est opérée le 31/12/2020. On a géré la fusion. Donc on a continué de faire des choses et on a fait la fusion pendant le covid. Et depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2021, nous avons fusionné et nous sommes tous la banque. Et au sein de la banque, nous sommes devenus une business unit, dans une activité de banque, en fait on n'est plus une entité juridique distincte mais l'activité liée au financement de l'immobilier des professionnels immobiliers et toujours au sein de la banque. Donc oui, ça fait beaucoup...

**Ça fait beaucoup, beaucoup de changement.**

Voilà...C'est fini ?

**Oui on a réussi.**

Parfait

**En tout cas, on vous remercie.**

## Interview n°6

**Par rapport au sentiment que les collaborateurs ont eu face à ce contexte, mais aussi vous, dans votre travail au quotidien, tout le monde a été chamboulé suite à cet arrêt complet du pays**

C'est ça... Alors nous, on a une particularité, c'est qu'on ne s'est pas arrêté du tout. Peut-être, contrairement à d'autres entreprises.

**D'accord ! Avant le COVID, est-ce que vous aviez une politique de télétravail ou pas du tout ?** Oui.

Alors dans l'entreprise, c'est l'avantage en tout cas, c'est ce qui nous a permis, nous de passer la crise de manière...de manière... finalement, assez facilement, enfin assez facilement ! C'était pas, c'était pas facile, mais en tout cas la partie télétravail a été très simple à mettre en place puisqu'il y a, il y avait des chartes de télétravail, depuis 95. Donc l'entreprise X est un précurseur dans...enfin, dans le ... télétravail. Alors après, ça s'explique aussi parce que nous, on ...donc entreprise X c'est, c'est... 8 entités, d'accord... aujourd'hui, bon, ça a toujours été un. Je vous redonnerai si vous voulez l'historique. Mais le l'entreprise X s'est construite sur le rachat de... de sociétés ! Donc il y a toujours eu, ben des entreprises qui se sont imbriquées les unes avec les autres, qui ne sont pas géographiquement au même endroit, et, où les équipes travaillent ensemble. Donc, donc... de manière assez naturelle, le télétravail avait été mis en place pour que, ben les gens de Champs-sur-Yonne puissent travailler avec ceux de Paris, ceux de Montréal travaillent aussi avec Paris, ceux qui sont en Italie, puissent travailler enfin ! Voilà ! Donc, donc il y avait, il y avait ces chartes, alors ce n'était pas un accord, mais c'étaient des chartes avec... où y'avait, c'était d'ailleurs, ...les collaborateurs pouvaient demander jusqu'à 2 jours de télétravail ! Donc c'était un ou 2 jours fixes,

**Dès 1995 ?**

Ouais ! Alors peut-être pas dès 95 ! Mais... alors voilà ! donc et c'était donc, très généralisé.

**Mais c'est toujours un ou 2 jours fixes ?**

C'était voilà, c'était un ou 2 jours fixes, Et là, on a fait différemment. Donc donc voilà, donc oui, le télétravail existait déjà.

**Donc dans les premiers jours du confinement, donc, quel accompagnement a été mis en place par votre entreprise ? Est-ce que vous avez été obligé de rassurer les salariés ? Les mesures sanitaires, comment elles ont été déployées ? Enfin, quel a été l'accompagnement dans l'entreprise ? Est-ce que vous les avez un peu plus « materné » que ... ?**

Je sais pas si on les a plus maternés. Je pense pas qu'on les ait maternés. Alors nous en fait comment ça s'est passé, on a quand... parce que bon. On a commencé à voir qu'il y avait des choses qui... Enfin ça commençait à pas aller... au mois de décembre, hein ! Parce que moi j'ai des souvenirs fin décembre. Avec la DRH, on dit « tiens il y a en Chine, il y a un truc, c'est quand même un peu, voilà ». Comme nous on est quand même un peu aussi une entreprise internationale, ...on voyez qu'il y avait des... bon ! qui allait se passer un truc ! Alors pas de cette ampleur mais qu'il allait se passer quelque chose. Donc nous on a fait, mais alors ça, c'était donc le confinement, c'était 17 mars, la première semaine de mars ; vendredi, on a fait un test de télétravail à grandeur nature, c'est à dire tout le monde, personne n'est venu travailler. Donc on a prévenu. Donc, avant, on va dire, en terme... on a anticipé même à 15 jours, mais on a, on a anticipé de voir si nos installations pouvaient fonctionner. Donc on a prévenu, alors il y a un..., une, une cellule de crise, hein ! Qui s'est, qui s'est comment dire... créée début mars. Avec les dirigeants de l'entreprise donc, les membres du COMEX, le RSSI chez nous qui est le responsable de la sécurité. Et donc il y avait la DRH au Comité de de crise. Donc on avait un plan de continuité..., un plan d'activité continue. Je sais jamais dans quel sens le dire un PCA ou un PAC qui était déjà en place puisque, il y avait un plan qui avait été mis en place pour la... H1N1 (H5 N1) là, je sais plus en quelle année. La grippe aviaire.

Voilà et donc du coup, on a repris en fait a été repris en fait un peu sur le fonctionnement qui avait été mis en place mais qui n'avait pas été déployé au moment de la grippe aviaire. Donc, avec la création de cette cellule de crise avec beaucoup de communication. Donc là, on a beaucoup travaillé en fait avec l'équipe communication. Donc la responsable de la com interne qui est arrivée début février, qui elle aussi enfin voilà ! On a beaucoup travaillé ensemble en fait, pour que les collaborateurs soient informés de manière régulière... de c'qui allait se passer et comment ça allait se passer et qui ils pouvaient contacter, donc.

**Et c'était quoi le ressenti à ce moment-là ? En se disant bon on commence à mettre des choses, des choses en place ! Il y avait un ressenti qui était plutôt du stress ? De de l'angoisse ? de fallait rassurer, réassurer ?**

De moi ? ou...

### **Des deux parties**

Alors c'est, c'est là où j'ai un peu de mal à percevoir. Alors moi pas, parce que je crois que même les premiers jours de confinement, j'avais pas l'impression d'être stressé.

### **Dû à l'anticipation ?**

Non, non parce que en fait, comme c'était nouveau, enfin, on enfin je sais pas. Enfin après c'est ma nature aussi, j'étais peut-être pas, pas stressée. Mais je me rendais sans doute pas compte de l'ampleur ou en tout cas, ... tout ce qu'il fallait, tout ce qu'on allait devoir mettre en place et... Après sur les équipes ! Je pense qu'au début, y'a... Ça, ça s'est pas ressenti tout de suite en tout cas ... Non, non on n'a pas ressenti de stress. Enfin pas plus que, pas plus que d'habitude. Enfin en tout cas. Mais ! Comme après moi ; j'suis, j'étais arrivée en décembre, j'avais peu de recul, en tout cas sur ... Bah les collaborateurs ! Comment ils étaient, je les connaissais pas, je enfin je, je ...Donc je ne sais, je ne saurais pas vous dire, s'il y avait, s'il y a eu du stress. Alors après ! On a fait ! Alors c'est, c'est là où quand je vous dis en fait, on a fait beaucoup de communication ! Puisque. Il y avait cette cellule de crise. A chaque fois que cette cellule de crise se réunissait, on faisait un mail aux collaborateurs, donc avec la COM pour voilà ! Donner le timing en fait ! Et puis, en fait on savait pas pour combien de temps on allait être confiné au début, donc c'était de 15 jours en 15 jours. Après, ça a été 3 semaines après, ça a été un mois je crois. Pour au final, ça a duré 3 mois ! Enfin le premier en tout cas. Mais... Mais bon ! J'pense que ça ! En tout cas, le fait d'avoir beaucoup communiquer ! Auprès des collaborateurs... je pense que ça les a sans doute rassurés. Et d'ailleurs ! On a fait avec la... la com. On a fait une enquête. C'était vers la fin du premier confinement ou au milieu. En tout cas, pour connaître le ressenti de chacun. Savoir comment entreprise X avait géré la crise? Enfin, si vous voulez, je vous redonnerai le petit questionnaire.

### **Oui pourquoi pas.**

Avoir un peu une tendance. Et finalement ! Ben c'était plutôt assez satisfaisant, puisqu'on n'a pas du tout eu de... Alors à la marge des gens qui n'étaient pas bien ! Mais c'était vraiment à la marge ! Et plutôt des collaborateurs qui étaient ...satisfaits, on va dire de la façon dont Entreprise X avait géré, a géré la... la crise, le confinement ! La mise en place... enfin après, parce qu'on parle de voilà, de protocole sanitaire mais il y a aussi le matériel, il y a enfin y'a... Voilà ! Et finalement, on a eu des, des taux qui étaient très satisfaisants.

### **Satisfaisant. Mais justement, ceux, ceux à la marge, comment les avez-vous géré ?**

Au cas par cas. Individuellement. Alors après j'ai pensé...

Alors c'était beaucoup de personnes en fait, c'était pas lié au travail ! Parce que, comme je vous dis, le télétravail en plus chez nous, c'était assez voilà ! C'est des personnes qui alors souvent des Parisiens. Parce que sur notre, sur nos autres sites, on a pas eu de difficultés, ...et... on a un site à Rennes, Lille, Champs-sur Yonne et Clermont Ferrand. Tout le monde habite dans des maisons avec des jardins. Il y

avait, j'veux dire, personne n'a fait de remontée de de...je suis pas bien. En revanche, certains Parisiens, dans des petits espaces avec des voisins qui sont bruyants des... enfin voilà.

Bon ! Et donc là, au cas par cas, on a autorisé certaines personnes à venir au Bureau pour... bah parce qu'ils étaient pas bien chez eux, donc du coup on a mis en place on va dire de manière individuelle. Voilà y'avait quelques personnes qui étaient...Alors, pas le, le, c'était vraiment à la fin du premier confinement, où là, parce que, il y avait UN collaborateur qui était dans une souffrance, voilà de rester chez lui, dans un petit mètre carré, avec ses voisins partout, c'était pas possible.

Donc, on l'a autorisé à venir ici et à utiliser l'espace et du coup ça, s'est voilà, ça s'est... Alors je dis pas qu'il va bien, parce que dans l'absolu, c'est quelqu'un (voix semi étranglée) qui a des difficultés. Mais voilà, ça lui a permis en tout cas d'avoir une porte de secours de...de son appartement. Donc, et c'est plutôt ça qu'on a ressenti, hein les difficultés. Après, comme je vous ai dit, on a fait beaucoup de communication.

On a incité aussi beaucoup les managers à faire des temps de rencontre ! Mais avec du recul, je me dis qu'on l'a pas fait assez ! Puisque ça a marché chez certaines équipes, y'a des équipes qui ont tout de suite mis en place, alors même nous l'équipe RH, on avait tous les matins on faisait un café, même si ça durait 5 min Pour... bah pour se voir et puis voilà !

#### **Ça vous a fait du bien, même à vous ? C'était, c'était quelque chose qui ...qui était...**

Ouais bah parce que c'est quand même. C'est aussi bien d'avoir du contact avec les personnes avec lesquelles on travaille. Après, je vais pas vous cacher, d'ailleurs dans l'équipe c'est assez drôle puisque tout le monde le dit, c'était trop. Un peu le systématisme de se dire bon, aller à 14h, on se retrouve ou à 9h le matin, on le fait pas forcément aussi ?

#### **Il y avait un sentiment de lassitude quoi ?**

Ouais voilà de la lassitude de contrainte. Peut-être que c'était aussi parce que ça faisait trop longtemps qu'on était chez nous et que voilà ! Mais voilà, c'était un peu de lassitude. Mais je sais que dans certaines équipes, les consignes n'ont pas été suivies, alors sans doute parce que nous, on a aussi, peut-être pas assez communiqué à ce moment-là, ou en tout cas fait de de... de de management, on va dire de de proximité avec les managers. Il y a certains managers qui savent [temps d'arrêt] qui ont du mal à manager et qui en plus dans une situation comme ça n'ont pas eu forcément les clés et y'en a, des collaborateurs et ça, ça nous a été remonté, qui ont eu très peu de contacts avec leur manager durant la période de confinement que c'était pas, voilà ! C'était pas très satisfaisant.

Mais à la différence, on a d'autres qui en ont eu aussi beaucoup. Enfin voilà, donc c'est, mais... oui et ça et ça, je pense que comme, nous, l'équipe RH en plus... Alors faut savoir que depuis 2 ans, elle a été renouvelée à 100%, donc on se connaît pas, on se connaissait pas tous bien en mars ! Donc qui prend quoi comme sujet ? Ben la DRH qui est partie au milieu du confinement. Ben parce que parce que ça paraissait aussi normal avec la responsable paie et gestion sociale qui venait aussi d'arriver.

Bah comme on n'avait plus de DRH, il fallait aussi... voilà ! Donc on a sans doute pas tout... fait bien ! On a essayé de faire comme on pouvait avec ce qu'on avait comme connaissance aussi de l'entreprise...Puisqu' on n'était pas là depuis très longtemps. Mais...

#### **Donc vous, au contraire, vous aviez pas une décharge par rapport à, décharger dans le sens en disant, là, on a trop de choses donc je vais voir avec les managers comment on peut faire ! Mais, vous au contraire, vous aviez une charge de travail beaucoup plus importante finalement ?**

Avec Madame Y, on a tout pris en fait ! En termes de charge parce que... Bon ! Après c'est rigolo d'y repenser maintenant en fait. Mais c'étaient des appels de manager le matin, le soir. Enfin, il y avait plus de limites de temps. En fait, il y avait plus de cadres parce que je pense, et c'est là, où vous avez

sans doute raison, c'est qu'il devait y avoir du stress puisque il y avait un besoin de savoir qu'est-ce qu'on fait comme on le fait avec un tel.

**L'angoisse en fait ? Qui était déchargée sur vous en fait ?**

Enfin...sur l'équipe RH ! Ouais voilà ... parce que bah parce que, parce que... et tant mieux en fait, on est là pour ça aussi. Donc ... mais c'était pas tous les managers non plus ! Donc y' en a qui étaient plus ou moins aussi stressés.

**C'étaient peut-être aussi les demandes des équipes ? Il faisait, ...est ce que vous avez su entre guillemets, si c'étaient les équipes, qui, finalement demandaient aux managers, et donc redemandaient, aux RH ou si c'est c'était les managers qui anticipaient ?**

Non je pense que c'étaient les managers,

**Donc ils étaient un peu stressés ?**

Ouais, certains étaient stressés par..., certains étaient stressés. Mais c'était plus en termes d'activité, on va dire. Alors après nous on n'a pas eu une...bizarrement, enfin bon, pas bizarrement parce que notre domaine d'activité fait que... ben nous on a aussi beaucoup contribué à faire marcher les ben, les supermarchés et tout ça ! Donc, donc on n'a pas eu vraiment de baisse d'activités pendant la...cette partie COVID, mais ! On a quand même mis du chômage partiel en place, dans certaines équipes, donc là il y a eu beaucoup de communications aussi. Moi, c'est quelque chose que j'avais jamais fait, hein.

Et ma collègue non plus,...Et comme beaucoup d'entreprises. Après, l'administration était plutôt bien parce qu'on a été enfin voilà, on a su quoi faire, à quel moment, mais ça nous a pris un temps fou ! Et comme avec, je dis nous parce qu'avec Madame Y, on avait, on avait cette envie de justement d'être au contact, au plus près des salariés pour pas, qu'ils... bon ben parce qu'être au chômage partiel, c'est toujours un...On se dit,...bon c'est pas, c'est pas simple ! Enfin, j'imaginai en tout cas c'était peut-être notre, la transposition de ce que, de ce que nous,... on ressentait ! Et donc du coup on a, quand on a mis là par exemple cette activité partielle en place, donc on a eu, on a présenté au CSE donc ça c'est voilà !

C'est important ! Mais on a fait aussi des communications individuelles donc on a appelé tous les salariés qui étaient concernés. Alors avec du recul on n'aurait pas dû faire ça. Je... Voilà

**Donc là c'est vraiment individuel. Du coup, ça c'est une grosse charge ?**

Mentale et puis de de travail. Enfin, c'était c'était... parce qu'on a quand même eût 150 personnes je crois pour le chômage partiel.

**Oui parce, il y a quand même l'annonce, et derrière plein de questions auxquelles peut être vous, vous ne pouviez pas répondre.**

Exactement ! On ne pouvait pas forcément répondre. Mais bon !

**Et ça, c'est quelque chose qui vous a entre guillemets frustré de pas pouvoir répondre ?**

Non

**Ou se dire bon... de toute façon, on prend les choses au fur et à mesure... et on vous communiquera les choses pour réassurer.**

Ben non on a fait comme ça et je pense que... et tous les collaborateurs étaient assez compréhensifs ! C'est à dire comme c'était nouveau aussi ! Et qu'en plus tous les décrets sortait de manière très tardive !



Nous, les informations, on n'avait pas toujours toutes les informations. Donc non, ils ont été assez compréhensifs. Après il faut savoir dire, Bah non, on disait, on ne sait pas et on vous tiendra au courant au fil de l'eau ! Mais après voilà, on a mis en place quand même, notamment sur l'activité partielle. Enfin, la, la direction de l'entreprise a décidé dès le départ, en fait qu'on faisait de l'activité partielle, mais il y avait pas de baisse de rémunération. Donc ça était aussi plus facile à annoncer. Puisqu'il y avait un maintien à cent pour cent du salaire ! Bon, ça a permis aussi de détendre un peu tout le monde ! Notamment aussi les comités de..., enfin le CSE, parce que voilà. Mais les entreprises n'étaient pas obligées ! Donc on a, on a quand même. Voilà ! Quand... on a mis en place les mesures, mais en même temps avec un... ben, un accompagnement peut être un peu trop de proximité.

**Donc du coup par rapport au manager, enfin, on voit que vous avez réussi à les embarquer, mais en même temps, vous avez quand même quelques déceptions, sur... par rapport à certains managers qui étaient pas très, enfin dans la facilité de leur activité et dans leur rôle de manager ? Et donc du coup est ce qu'il y a eu des freins de la part des managers ? Est-ce que ils ont été plutôt en accord ? en désaccord avec l'entreprise ? C'est-à-dire, comme ils étaient peut-être, avec un manque d'accompagnement, est ce que, du coup, vous avez..., ça a provoqué des freins dans la gestion à... ?**

Non. Et puis l'activité a roulé et bien roulé pendant la période. Donc non ! Non, non ça a pas eu de frein. Mais je dirais pas qu'il y a eu des manques, hein d'accompagnement !

Après, je pense qu'on a eu un manque de...un manque de communication peut être générale ou en tout cas des lignes directrices plus claires mais, mais les managers, ont été accompagnés, ils, ils...et de manière très proche. Donc alors après c'est la... c'est peut-être la méthode qui a pas été ...c'est, c'est sur ça peut être que j'ai un peu de déception en me disant bon ! La méthode, il faut qu'on... si c'était à refaire, je pense que les communications, on les ferait un peu différemment. On mettra en place ce qu'on n'a pas fait nous, hein ! Je sais que d'autres entreprises l'ont fait ! Puisqu'on a eu un service formation qui a eu du mal à se mettre en route aussi et à se renouveler, C'est à dire, c'est faire des petits webinaires sur comment gérer son équipe en télétravail. Les petites choses comme ça, que ça... on n'a pas fait, on l'a fait après ! Après la crise, après la grosse vague ! Et je me dis que ça voilà, c'étaient des petites choses, des petites...

**Vous étiez pas très nombreuses, il faut aussi, il faut relativiser.**

Ah oui, oui, ah non non non ! Mais c'est pour ça que je relativise. Voilà. Après, on a vécu une situation exceptionnelle. Ben on a fait avec les moyens qu'on avait aussi ! Et on a quand même des belles réussites puisqu'on a mis une campagne d'évaluation en place en plein confinement ! Donc avec ... et là pour le coup de la communication auprès des managers sur comment faire les entretiens. Enfin, nous on n'a pas décalé nos projets ! C'est à dire que... on avait donc la campagne d'évaluation qui démarrait le... le... le 14 avril, donc voilà. A faire démarrer pour le groupe entier ! Donc à distance, sur des outils qu'on ne connaissait pas ! Donc enfin voilà. Et on a fait des sessions d'information, on a ... voilà et les entretiens sont passés. On a fixé les objectifs de tout le monde. On a payé les variables. Enfin voilà, on a fait. Notre activité... alors après et c'est... c'est sans doute une force des dirigeants, c'est à dire que, bah d'se dire même à situation exceptionnelle, on continue à faire notre ...l'activité comme elle doit,... comme elle doit être, parce ce qu'on aurait pu décaler ! On aurait pu dire mais on fait pas d'entretien cette année. Mais non, on l'a fait quand même. On a dénoncé notre charte de télétravail ! À ce moment-là, donc c'est ça. Aussi parce qu'on avait l'idée de mettre en place un accord de télétravail ! Ça, ça a pas été très bien pris par l'ensemble des collaborateurs.

**Pourquoi ?**

Parce qu'il y avait une indemnité qui était accolée au... Comment dire ? Bah à la possibilité de faire du télétravail. Ben Là après, je ne sais pas si on parlera de notre accord, mais dans notre accord, en fait, on n'a pas d'indemnité, après... Voilà ! Et puis c'est un, c'est une façon un peu différente d'appliquer le télétravail et puis les gens, là, ont pas compris pourquoi on l'a fait, au moment où... Bah au moment où on était tous en télétravail en fait ! Mais il y avait plus... et on l'a fait parce que, il n'y avait

plus d'équité, pour l'ensemble des salariés puisque certains bénéficiaient d'indemnités et d'autres qui, bénéficiaient pas de télétravail. En l'occurrence par exemple moi, parce que je venais d'arriver ou d'autres personnes qui voilà. Et donc on a décidé ben de rééquilibrer et de ... voilà et de dénoncer cette charte. Donc on a, on a fait plein de projets. Mais en fait, on sent qu'il y a, un côté très serein en fait.

**Vous avez... comme on dit, il y avait un capitaine à bord parce que dans certaines entreprises...**

Ah oui, mais chez nous les dirigeants, ils étaient à bord !

**Donc vous avez été appuyé... vous étiez, en fait vous étiez appuyé par les dirigeants ?**

Ah bah complètement, oui oui oui

**Ce qui vous a permis aussi vous peut-être sereinement de pas absorber finalement tout ?**

Oui oui, ouais ouais, ...on a beaucoup absorbé quand même, mais... après, il y avait une ligne,... parce que je la revivrais pas, moi ! C'était 3 mois, là je les revivrais pas !

**Et pourquoi ? Par rapport à quoi ?**

Parce que..., pas un temps de répit. On était... après mais c'est pas que, nous ici en France, hein ! Mes collègues au Canada, au Portugal. Enfin, il y a un moment où je me souviens qu'on a fait une réunion tous ensemble. On s'est dit, mais on n'a même pas le temps d'aller... faire pipi. Ben voilà ! Donc dans une journée ! Donc, c'est à dire de 8h00 le matin jusqu'à 22h 23h00 à gérer en fait, la crise. Et c'est là où je me dis que, alors vous parlez de sérénité, mais je pense que c'était peut-être pas tout à fait serein.

**Avec du recul mais finalement d'épuisement ?**

Oui, parce que ça sert à rien. Souvent je me dis, enfin ça servait à rien de faire des journées à rallonge de, de... Voilà les choses ont été gérées ! Mais ...mais sans doute qu'il y avait, il y avait finalement, inconsciemment, sans doute un peu de stress et qui fallait... voilà, montrer, montrer qu'on tenait...

**Un stress sur la charge enfin, qui avait à accomplir, en fait et être sûr que tout roule ? Et que ...et donc du coup porter cette charge, que, que sur vous en fait ?**

C'est ça ! Oui alors qu'en fait c'était pas que sur nous !

**Oui ! Mais comme vous aviez le côté humain...et accompagner en fait les collaborateurs dans cette période exceptionnelle et finalement la porte d'entrée qu'ont les collaborateurs aujourd'hui, ça va être le manager de proximité OU les RH. Donc ils ont finalement les portes d'entrée**

Oui tout à fait mais alors je vais, alors moi c'est ET les RH. Parce que ce qui a... ce que moi je retiens de cette crise... bon ben après ...et puis après, ça c'était vraiment le premier confinement ! Et puis après les autres confinements, j'ai l'impression que ça a roulé en fait.

**Il y avait déjà une démarche ?**

On avait déjà mis en place les choses. Les protocoles sanitaires ont été mis en place, on a une nouvelle DRH qui est arrivée qui a pris aussi des sujets. Il y a l'accord de télétravail qui a été mis en place. Enfin voilà, on... on ça, c'est fait de manière beaucoup plus... beaucoup plus fluide, après... mais ce que j'en retiens, moi, c'est justement ce c'est je pense, et ça c'est, je pense, une grande fierté de l'équipe RH, c'est qu'on a vraiment été identifié, ce qui n'était pas le cas avant chez Group parce que souvent on me dit, « Ah mais avant quand on allait voir les RH, c'était pour se faire licencier ou engueuler ! Aujourd'hui, on sait qu'on peut... il y a de la proximité. Donc ! Et je pense que c'est ce qui... c'est, c'est le confinement qui a fait ça ! C'est qu'on a été aussi ultra disponible. Peut-être un peu trop !

**Un peu trop puisque 9h - 23h, ça fait beaucoup !**



Mais, on a été... bah en même temps ça a occupé. Donc, ... on était, on a été ultra disponible et aujourd'hui bah les collaborateurs ils savent, qu'ils peuvent venir nous voir, pas que pour... Voilà parce qu'ils ont enfin, ils ont des... ils ont des problématiques mais ils viennent nous voir, c'est pas... Avant, il ne venait pas voir les RH, c'était juste sur la paye ou sur... Voilà, ou quand il y avait une problématique avec un manager.

**Donc, finalement, il y a quand même eu un apport, un gain de cette crise ? Et, à une sorte de solidarité, ou de... Enfin plus de proximité entre les personnes.**

Ah oui oui oui moi je pense. Oui tout à fait ! Et puis on a mis des outils en place aussi, pendant ce confinement, on avait un intranet qui existait. Bon il y a des choses qui me reviennent en faisant, en parlant. Mais voilà, on a quand même fait beaucoup de communication sur notamment les protocoles sanitaires, on a fait des FAQ,

Parce que les protocoles sanitaires ça, on les tricotait, on les détricotait. Même, même se dire quel travail je vais pouvoir fournir ? Il y a, il y a quand même de...de de... l'épuisement ? Peut-être ? Aussi se dire je, je travaille et puis je vais redéfaire demain. De la, peut-être, de la lassitude aussi ?

Ouais sur cette partie, oui protocole oui. Bon après non, sur les autres sujets non non, c'est pas de la lassitude parce qu'au contraire y'avait pas, là pour le coup, y'avait pas de routine. Mais c'est vrai qu'après, mais après les protocoles, oui il faut les faire les défaire. Ben c'est comme ça ! Il a fallu enfin, je suis. Enfin voilà, c'est comme ça. Enfin, et c'est souvent dans les RH, on fait et puis on défait et on refait, donc voilà, y a rien qui est figé.

**Donc on a bien compris que l'interaction avec le collaborateur était plus enfin, en termes de proximité, il y a eu plus de proximité pendant la crise et enfin pendant tout le long jusqu'à la fin je pense.**

Oui oui...

**Après c'est ...peut être... Après la crise, c'est revenu à la normale ? Ou du coup vous avez trouvé peut-être un changement au final par rapport aux interactions ?**

Je sais pas, j'ai pas de point de comparaison.

**Oui c'est vrai, vous n'avez pas le recul de départ et les autres enfin, si vous vous jugez par rapport...**

Ben tout le monde a été renouvelé. J'ai dû...en fait je ne sais pas trop.

Non par contre ce que vous avez dit et que je trouve important, c'est que le recul ou enfin que les gens ont apporté, en disant on venait les RH pour se faire licencier ou de la paye donc finalement on a la réponse en disant ah aujourd'hui, les collaborateurs viennent nous voir parce qu'ils ont une problématique autre que la paye. Donc, donc il y a quand même, il y a quand même eu une marche de monter quoi.

Moi je pense. Après c'est ... il faudra interroger les collaborateurs

**Au niveau des problématiques, justement, que ...à laquelle vous avez dû faire face. Enfin, est ce que vous aviez des moyens pour les résoudre ? Enfin est ce que vous vous êtes, est-ce qu'il y a des problématiques que vous pouvez nous citer ? Qui pour vous, ont eu des difficultés à être résolues ? Et du coup ont engendré peut-être un stress ? Pendant cette crise ?**

Bah ! En fait, la seule chose qui me vient à l'esprit, c'est l'activité partielle. Qui vraiment ça a été un... alors pas un stress, mais...mais c'est dire comment est-ce qu'on fait ? Donc, et on n'a pas beaucoup de temps pour analyser... Mais heureusement, moi, j'étais pas toute seule donc. Qu'est-ce qu'on n'a pas pu ? Ben non parce qu'on a quand même tout mis en place, donc il y a juste cette partie-là. Parce que parce que ça touchait aussi aux personnes, à leur activité, peut-être la peur aussi de se dire mais est ce que l'activité partielle va continuer ? Enfin...

**Après... comment est-ce que l'entreprise a des difficultés financières ? peut-être répondre à toutes ces questions, qui...**

Oui mais encore une fois comme la COM est vraiment... a été là et pour le coup ils ont été. Et alors, avec l'arrivée de .... Et comment ...enfin, et vraiment la com interne chez nous, cela ça ? Enfin la personne qui est arrivée en février, heureusement qu'elle était là parce que aussi. Elle, elle nous a forcé aussi à faire beaucoup de communication, a forcé aussi les... Enfin, les dirigeants, le COMEX a aussi faire de la communication pour... Voilà ! Prévenir ! on a continué à faire des... comment dire ? Il y a des newsletters qui sont, enfin qui avaient été mises en place, donc voilà, tous les mois, il y a des rendez-vous avec les managers qui ont été mis en place, alors au niveau du groupe, hein, c'était pas que la France donc. Et ça c'est tous les trimestres donc on a continué, [inaudible] qui a eu lieu pendant le premier confinement enfin. Donc voilà y'a... on ... Enfin, moi je pense que la communication, là, ça a été vraiment notre, c'est ce qui nous a permis en fait de... Je pense que les collaborateurs, ils sont enfin, pas sûr qu'ils se rendent compte en tout cas de toute la charge qu'il y a eu et sur le service RH, mais aussi pour les managers. Parce que tout leur a paru assez fluide en fait.

**Mais en fait, au final, il y avait beaucoup de ... de préconisations et de charge par rapport à chacun, justement par rapport à comment vous relevez le pouls, et par rapport à ces rencontres avec les managers etc. Enfin, le pouls de chaque entreprise est ce que ça va, est ce que vous avez, est ce que là on est en train de flancher ? Est-ce que ...c'est plus, les managers qui venaient vous le retransmettre avec ces rencontres. Et du coup vous avez quand vous dites, vous avez utilisé quelques outils, justement à distance, c'étaient lesquels ?**

Ben on a intranet donc c'est un SharePoint classique dans lequel on a, mais on a un espace RH, dans lequel on a notamment la... On a un petit outil-là qui nous permet de faire les... Les personnes peuvent poser des questions, donc voilà, c'est des questions RH. Donc voilà et ça vient chez nous après on répond donc ça a une espèce de... Enfin maintenant ils savent qu'ils doivent passer par le portail et voilà.

**Ça c'est continue. En fait ça, ça perdure maintenant aujourd'hui ? Vous l'avez laissé ?**

Oui oui et on le gardera même si ils savent où nous contacter, qui contacter, quand ils ont besoin mais bon, ça, ça fonctionne plutôt bien. Y'a ça ... Bah après on a des outils classiques hein ... Teams... qui fonctionne hyper bien. Moi j'ai fait des sessions d'information pour le groupe, où il y avait 150 personnes de connectée donc voilà, donc c'est quand même assez génial. Qu'est-ce qu'on a mis d'autre comme outil ? Bah c'est déjà pas mal en fait, faire vivre le site Intranet qui finalement vivait pas et on fait notre page COVID avec.

**Et est-ce qu'il y a eu des communications plus générales avec vous ? Peut-être les manager ou c'est seulement les managers qui communiquent avec leurs équipes ? Ou est-ce que vous vous avez fait des communications orales un peu avec tout le monde ou des peut être des ... Des chats collaborateurs avec l'équipe RH ou autre ?**

Non ! on n'a pas fait ça.

**D'accord, ça a toujours été vous, avec les managers et managers avec leurs équipes ?**

Les managers et leurs équipes et puis aussi la direction vers les salariés, toujours à l'écrit quand même et... ouais. Non non. On n'a pas fait ces petites rencontres là. Et j'ai des... Je sais que ça s'est fait dans d'autres entreprises et il y avait un nouveau confinement je ferai ça.

**En vidéo ?**

Ouais ouais.

**Et pourquoi ? Parce que vous trouvez que l'écrit c'est beaucoup trop formel ? Et qu'il y a, il y a moins de contact humain ... enfin si tentez qu'on peut avoir un contact humain avec un écran, mais au moins se voir.**

Oui au moins de se voir. Je pense que ça c'est, c'est... bien ! Nous, on a fait beaucoup d'écrits en fait, oui, on a fait beaucoup d'écrits, bon ! C'était un choix aussi !

**Donc c'est peut-être là où par rapport aux managers c'est là où vous dites que finalement il manquait peut être quelque chose ? Parce que du coup c'était plus écrit et que du coup bon après il manquait les webinaires ou autre mais peut être que la communication orale aussi aurait pu permettre...**  
C'est ça ! Aurait pu permettre ouais. Oui. Après on avait aussi beaucoup de charge

**Oui il faut voir aussi, tout ce qui a été mis en place, avec les moyens, les moyens humains. Enfin, il y a tout ça qui compte beaucoup, mais en tout cas enfin, ce qu'on retient, c'est la communication.**  
Ah oui oui. je pense que ça a été quand même le. Enfin je sais pas comment on fait les autres entreprises mais. Sans une bonne communication...

**Justement... quand on parle des managers qui étaient un peu, on dit que enfin dans ce contexte, vous avez confié certaines tâches finalement. En déléguant à vos managers, peut-être, justement... une partie de de ... du côté RH, qui qui qui a qui fait partie de leur rôle, n'est-ce pas ? Mais du coup. Quel était le ressenti vis-à-vis de cette délégation auprès de vos interlocuteurs ? Est-ce que vous, vous avez ressenti quelque chose ?**

En fait, je ne suis pas sûre qu'on ait délégué côté RH aux managers. Enfin je sais pas comment... Parce que, par exemple l'activité partielle, on aurait pu leur déléguer... le fait d'expliquer à leurs équipes comment ça allait fonctionner. En fait, c'est nous qui l'avons fait. Donc ... je pense qu'on a été en support, mais on leur a pas délégué...

**Mais ce qu'il y'a pas eu des autres questions qui sont intervenues après vos explications du coup, est ce que vous avez pas ressenti à chaque fois quelques difficultés ? Le fait que vous, vous communiquez mais que finalement il y a peut-être pas une communication directe vers les interlocuteurs, donc du coup ça engendre peut être des questions ? Parce que du coup, les managers étaient pas un peu dépourvus en disant « Bah qu'est-ce qu'on fait ? » et du coup ils reviennent vers vous et du coup sûr vous sur sursollicitent ?**

Ouais c'était peut-être ça. En fait je ne sais pas. Après, par contre je sais qu'on a fait ben ça c'était vraiment le premier confinement. Après on a fait, bon comme il y a eu des confinements successifs, on a fait « la semaine du manager » ! Donc là, où... tous les jours enfin, pas tous les jours ... À distance hein ! On avait fait sur sur ...non, c'était « le mois du manager ». On avait fait plusieurs... Bah là, c'était l'équipe RH qui qui était...expliquée un certain nombre de sujets et notamment des problématiques RH, mais ça... alors ! moi je le lie pas forcément aux confinements ou à la période COVID. Après je pense que c'est aussi beaucoup dans les dans les entre... toutes les entreprises. Chez Entreprise X, c'est assez marqué ! C'est à dire que les managers, ils ont peu ou pas de... Ils ont ...Parfois leur rôle est assez flou ! Je vais le dire comme ça ! Et donc, ils ont pas toutes les clés. Par exemple sur des aspects RH, mais notamment même de congé, un de de trucs assez simples en fait, ils ne savent pas. Donc... et on s'en est rendu compte là pendant ce mois du manager où on a fait, on avait fait un petit temps sur le droit social. Enfin voilà comment. Comment mettre une sanction ? Voilà c'étaient des petites choses comme ça, mais c'était important ! Et puis tout le monde après a dit « Ah bah c'était, c'était bien parce que ça, on n'a pas ses clés là ! ». Mais parce que dans l'entreprise, on n'a pas un référentiel managérial qui est clair. Les managers ont été, sont souvent positionnés alors que, on les accompagne pas dans leur... ben dans leur, dans leur fonction et donc du coup, bah oui, comme vous dites ils savent pas trop. Donc ils font un peu comme ils veulent puis après quand ils savent pas et voilà

### **Ils tirent la sonnette**

Ils tirent la sonnette ou alors avant de faire ils font, « mais qu'est-ce que, ... comment est-ce que je dois faire ? » donc voilà mais c'est plus mais ça n'a rien à voir avec le COVID ! C'est à dire que quand moi je suis arrivée c'était déjà le cas. Y'a... Donc oui donc ça s'est pas amplifié.

### **Ca s'est pas amplifié. C'est pas le Covid qui a fait ça.**

Aujourd'hui voilà ! Et c'est... d'ailleurs pour ça que cette année, nous notre axe, on va dire, c'est vraiment l'accompagnement des managers. C'est un avec des formations, avec leur donner des clés parce que aujourd'hui ils ont pas toutes les clés, ou en tout cas pas tous les moyens pour gérer leur, pour gérer leurs équipes au quotidien. Il y en a qui savent très bien le faire. Et y'en a d'autres qui ont un peu plus de difficultés.

### **D'accord ? Bah on a presque terminé. Mais du coup alors avez-vous eu des ... une ou des situations où vous étiez complètement désemparée, du fait du confinement ? Vous, vous nous avez dit que non, mais j'essaie de creuser ... Alors que cette même situation au bureau aurait été désamorcée ou réglée rapidement ? C'est-à-dire que là le fait d'avoir été peut-être au télétravail...**

Après j'ai pas d'exemples en particulier, mais il y a plein de petites choses effectivement, quand on est ici, on se rend compte que... on va boire un café, on désamorce un ... à une situation, ouais, voilà parce que...

### **Tout l'informel en fait !**

Ouais tout l'informel même on est là, parfois on est dans le bureau. Enfin, vous avez vu, hein ! En plus nous on est en Flex. Donc il y a pas beaucoup de confidentialité dans l'équipe. Enfin, il y en a mais voilà, quand... quand on a, quand on a besoin d'infos on la pose comme ça et puis la personne répond, là, il y a le... il faut appeler et il faut... bon ! Donc ça prend plus de temps, mais ça, ça on résout toujours les situations. Enfin ça les... C'est juste que le, ben le, le temps est plus long.

### **Du coup ça peut ça a pu grossir, grossir, grossir. Alors que finalement si on aurait été sur place, ça aurait été ?**

Exactement. Ouais mais j'ai pas de j'ai pas d'exemple précis, j'ai pas d'exemple précis... même avec des collaborateurs. Non j'ai pas d'exemple précis là. Mais on voit bien quand même dans les réunions, c'est vrai que c'est pas pareil d'être en face de quelqu'un, c'est pas comme par exemple, nous nos réunions de CSE ...Parfois, en fait, je pense que si on était l'un en face de l'autre, il y aurait pas de difficulté. Et que là ben y'a certains qui s'emballent,

### **Il y a une part de déception en fait par rapport à ça ?**

Non ! Ben enfin non ou alors c'est pas le bon mot. C'est pas déception mais c'est pas le bon mais une part de... j'arrive pas à mettre le mot...

### **Frustration ?**

Oui peut être peut-être frustration. Se dire bon ce cas-là, on aurait pu le mettre. On aurait pu mettre 24h pour le régler. Et puis là on met une journée et demie parce qu'on n'est pas en face. On a moins d'informel ! Oui, pas déception mais plus de la frustration en fait.

C'est ça. Et puis mais bon et... On peut pas enlever, les gens, ont besoin d'être les uns avec les autres. On peut pas continuer à... à travailler chacun chez soi. Y' en a pour qui ça convient. Enfin, ça leur convient très bien. D'être à la maison, ouais de voir personne, de voilà ! Mais moi...

### **Il y a ceux qui sont assez solitaires parfois et donc du coup**

Mais je pense que pour la cohésion d'équipe c'est quand même très important et nous alors ...je... on a quand même ; l'entreprise est en transformation notamment, on a mis en place une méthodologie car sur la... concernant la R&D chez nous, les méthodes Agile. Vous avez dû en entendre parler car même en RH on en fait, mais là c'est assez particulier ! Et dans l'agilité, en fait, il y a beaucoup de... d'interaction. Et c'est vrai que eux, dans leurs activités de R&D,... même s'il y avait des liens... voilà c'est pas pareil que d'être l'un en face de l'autre. Voilà, même s'ils ont eu beaucoup de contacts. Je pense que ça a quand même, voilà... Les choses ont été un peu plus longues. Ben sur certaines activités, c'est pour ça que d'ailleurs, c'est la première équipe en tout cas qui est revenue ... Enfin, la

première équipe, grosse équipe, c'est un gros département. Eux, ils sont revenus sur site plus alors ...plus rapidement, nous on était très long à revenir

### **La RH du coup ?**

Non non pas la RH mais l'ensemble de l'entreprise, on a fait du on a, on a prolongé. Bon après, mais c'était très bien aussi par mesure de précaution ! On a des dirigeants qui sont très...

### **A l'écoute de ce qui se passait**

De la sécurité aussi des salariés et donc du coup on a enfin je sais plus, on a, ... j' pense que le premier confinement... Moi je suis revenue mais j'y passé enfin voilà avec la personne des services généraux, on était là mais y'avait personne. Enfin on était 10 dans le bâtiment. Je pense qu'on est revenu vraiment en septembre ! Donc mars septembre et... fin septembre d'ailleurs- début octobre ! On a été reconfiné je crois au mois de novembre. Donc voilà, on a remis en place quelque chose pour un mois avec des jauges ! Tout ça on n'a pas parlé de tout ça mais c'est vrai que ça ça a été un peu compliqué. Mais voilà, on a tiré quand même l'accord du 100% télétravail, mais qu'il a fallu casser. Enfin, il faut qu'on arrive à ça. L'idée, on commence à revenir dans un mode un peu normal, mais vous l'avez vu aujourd'hui, c'est assez calme. Ouais et on est un mardi.

### **Et vous, vous avez donc 3 jours de télétravail...**

2 à 3 jours

**2 à 3 jours et en tant que RH vous avez pris, vous prenez 100% donc des 3 jours ? Ou vous ... ça dépend.**

**Ça dépend ...cette semaine par exemple j'en fais pas parce que j'ai des réunions et donc je viens et voilà. Mais ...**

### **Et parce que c'est des jours fixes ? mais finalement on peut quand même.**

Non, c'est pas fixe. Alors ça, c'est le, la particularité de notre accords c'est qu'il est complètement flexible et que d'une semaine à l'autre, et c'est c'qui. Alors ! C'est...Et ça plaît moyennement.

### **Que ce soit volant ?**

C'est pas, c'est 50, 50, voilà moi pour moi, par exemple, je trouve ça très bien ! Parce que la flexibilité, je pense que c'est ce qui fait que. Bah on fonctionne, ça veut dire qu'on n'est pas figé mais il y a des personnes qui ont besoin d'avoir un, ... un cadre. Mais nous on n'est pas dans ce mode-là. On est dans la flexibilité, donc ça tourne. Pour exemple ; mais ça, toutes les équipes l'ont fait parce qu'on a aussi demandé à ce que ce soit fait. C'est qu'on a un fichier qui nous permet de... Ben de voir qui vient et à quel... à quel moment, pour... parce que ça change d'une semaine sur l'autre.

Sauf dans certaines équipes où ils sont voilà, figés sur un jeudi, vendredi ou mercredi et voilà. Mais... Nous c'est vraiment et c'était l'esprit de l'accord, c'était vraiment d'être flexible. Donc voilà, et à titre personnel, ouais je trouve que c'est, c'est bien ! Car on a toujours aussi des contraintes ! Particulières, donc voilà. Donc non j'ai pas pris 3 jours maxi.

**Vous avez pas pris oui ben de toute façon, il va falloir recréer du lien c'est... ça va être toute la question du de beaucoup d'entreprise, c'est comment recréer du lien en télétravail ? Quand on a jusqu'à 3 jours de de télétravail ? Et comment on fait ?**

Ouais c'est pas simple.

### **Et c'est un GROS challenge.**

C'est un challenge

**Je vais vous poser les 2 dernières questions en même temps comme ça, vous allez faire mixte, donc c'est, avez-vous eu à répondre à des salariés angoissés ? Vous avez déjà un peu répondu mais du**

**coup à des salariés angoissés sans vraiment avoir de réponse satisfaisante à leur apporter. Et si oui, comment avez-vous fait pour ne pas être affecté par cette même angoisse vous-même ? Et aussi à date, avez-vous des salariés aujourd'hui traumatisés durablement par la crise et pour lesquels un retour n'est toujours pas envisageable ? Ou en tout cas qui est difficilement envisageable. Je vous fais 2 pour finir.**

Donc la première non, parce qu'on a toujours trouvé une solution après, les personnes vont pas bien, elles vont pas bien comme je vous l'ai dit tout à l'heure.

Donc on a beaucoup, enfin, on a beaucoup, on a travaillé avec le médecin du travail aussi et l'assistante sociale, donc moi quand j'ai pas les réponses à des questions qui sont très personnelles et voilà, j'en... on les aiguille aussi beaucoup vers l'assistante sociale. Et c'est une bonne aide. Après, est ce qu'il y a des gens, oui, qui sont traumatisés. Oui. Et qui ont un mot de leur médecin pour faire du 100% de télétravail. Oui ça on en a !

**Donc ça, ça perdure. Ils ont pas réussi à dépasser cette crise.**

Ça perdure. Après est ce qu'il y'avait pas des choses avant, mais ... ça a été un... un déclencheur. Mais on en a très peu. C'est 3 – 4 personnes. Enfin connues après, il y en a peut-être des non connues.

**Oui, qui viennent et qui du coup, peut-être ne se sentent pas bien ? C'est ça que vous voulez dire quand vous dites...**

Non ou qui ne viennent pas et je ne sais pas.

**Ah oui, qui sont en arrêt aujourd'hui, vous savez pas pourquoi ?**

Ou qui télétravaillent, mais qui reviennent pas au bureau.

**Ou que le manager couvre entre guillemet, en disant « tu restes chez toi on dit rien ».**

Oui on n'a pas de système aujourd'hui de de partage et de contrôle.

**Ouais c'est le fichier Excel de celui qui veut bien le remplir.**

Exactement ! mais on n'a pas un outil commun, donc voilà.

**Et ça au niveau de l'activité, enfin, par rapport à vous, est ce que c'est une charge ? Et les managers commencent pas à vous solliciter justement par rapport à ça ? Et du coup, ils vous disent peut-être enfin, on n'y arrive pas avant, on avait enfin on avait telle personne.**

Alors on a eu une personne comme ça et on s'est fait aider par le médecin du travail. Justement ...qui était une personne qui voulait pas du tout revenir, qui avait très peur en fait. Et puis et puis finalement. Bon le médecin du travail, ça a pas servi à grand chose mais il est revenu au bureau. Et finalement, il s'est rendu compte que c'était pas si dramatique.

**Mais ça doit pas être évident quand même pour vous de gérer les angoisses des autres parce que là, c'est ça au final, vous gérez l'angoisse de quelqu'un d'autre ?**

Ben oui, mais après... On n'est pas... notre métier c'est pas non plus de gérer ...Enfin. Après je vais dire ça mais je suis une psychologue mais moi ici je suis pas psychologue. Enfin après j'aiguille, mais je prends pas les angoisses des, des salariés, c'est pas... au contraire, il faut pas parce que sinon...il faut avoir la tête FROIDE aussi quand on règle des situations. Et après, c'est de savoir bien aiguiller vers les bons interlocuteurs. Moi, je suis pas une, je suis pas une maman, je suis pas la psy ici... je suis pas je sais pas quoi enfin il faut, faut... moi j'ai mis du temps à le comprendre ça. L'affect, il faut, il faut... c'est bien d'en avoir, mais il faut le, faut le mettre de côté.

**Et du coup, ça vous, enfin ça, votre formation vous sert quand même quelque peu dans le sens malgré que vous mettez justement vous les mettez plus en pratique. Mais du coup, vous ça vous aide quand même un peu justement par rapport à l'orientation par rapport à comment percevoir l'individu quand même, quand même vous avez peut-être cette aide là aussi un peu**



Un peu.

**Ça, vous aide quand même ça ? C'est quand même un apport dans votre métier RH ?**

Je pense, ouais un peu mais c'est aussi l'expérience enfin après... Donc oui, c'est difficile, des situations difficiles, mais bon, il y en a, il y en a tout le temps et même avant la crise, il y en avait ! Des gens qui perdent leurs parents, leurs enfants. On en a eu un hier récemment. Enfin voilà, c'est. Bah malheureusement, quand on est avec des êtres ...enfin heureusement en même temps parce que c'est pour ça que c'est très riche, mais on a toujours des situations difficiles à gérer. Après, il faut être à l'écoute. Je pense qu'il faut pas prendre la place aussi de quelqu'un d'autre.

Enfin voilà, c'est. Il faut savoir rester à sa place, mais en étant à l'écoute. De savoir aiguiller. Et d'être en proximité. Enfin, moi je pense que ...

**Et avoir des RH des RH ? Parce qu'il y a des entreprises qui l'ont en fait justement pour un peu comme chez les médecins. À un moment donné, parce que même si vous êtes une équipe... et qu'on échange beaucoup dans une équipe sur des situations qui peuvent être dramatiques parce qu'enfin, la perte d'un enfant d'un parent c'est des choses...qui sont hypersensibles. Pouvoir en fait en parler c'est quelque chose qui est...**

Je pense. Non, non ce serait bien, oui. Mais c'est pour ça qu'il y a du réseau, utile de travailler son réseau. Parce qu'effectivement, oui, ça peut être un peu parfois l'éponge elle est gorgée quoi. Ouais donc il faut un peu décharger, mais c'est pour ça qu'il faut avoir des activités en dehors. Et ça faut pas l'oublier. Voilà, parce que c'est vrai qu'on peut vite se faire prendre dans un...parce que c'est c'est ... un y'a pas que des choses positifs positives. Il y a beaucoup de négatif. Mais faut arriver à prendre du recul, il faut avoir d'autres choses, à côté. Mais c'est pas une mauvaise idée d'avoir des psys de psy ! Regarder en thérapie, ...ouais c'est ça ! mais ouais c'est pas c'est pas des mauvaises idées. Mais c'est pour ça qu'après c'est important d'avoir une équipe avec laquelle on peut parler, avec lequel on peut échanger et... et puis ne serait-ce alors moi j'ai la chance d'avoir d'autres... de travailler avec d'autres RH dans d'autres pays. Et le fait de discuter aussi, de voir qu'on vit les mêmes problématiques. Et Ben parfois bah ça désamorce aussi.

Quand on est...parce que tout n'est pas toujours rose hein ! Tout n'est pas toujours clair non plus mais on peut discuter. Et voilà, ça permet de désamorcer.

**Ça marche. Je crois qu'on a fait le tour.**

## Interview n°7

**Est-ce qu'en quelques mots, vous pouvez me parler de votre carrière notamment pour la période qui nous concerne dans cette enquête, qui est mars 2020, au sein de L'entreprise donc ?**

D'accord. Alors moi, je suis DRH de L'entreprise, cela fait 3 ans que j'ai rejoint L'entreprise et au plus global, j'ai 15 ans d'expérience en ressources humaines. Effectivement, pendant la période du COVID j'étais DRH de la structure. Et donc, c'était moi qui aie eu à gérer effectivement dans cette période tout le début du COVID, avec des annonces où on demandait effectivement aux collaborateurs d'être à la maison. Toute la partie sécurité aussi, pour gérer le retour au bureau des collaborateurs. Et puis, tout ce qui était toute la partie un petit peu technique aussi, qui était liée à ce COVID, et qui peut avoir effectivement un impact un peu sur le moral et une inquiétude sur les gens, c'est à dire la mise en place du chômage partiel, parce qu'on a eu un peu d'activité partielle pour les équipes, voilà.

**D'accord. Est-ce que vous pouvez me dire combien de collaborateurs travaillent pour L'entreprise ?**

Alors, aujourd'hui, on est à peu près 80 et à l'époque du COVID on devait être quelque chose entre 45 et 50, une cinquantaine, une petite cinquantaine.

**Tout se situait au même endroit, vous en avez sur plusieurs régions ?**

Alors, on en a à Paris, on a des collaborateurs à Montpellier, d'autres en qui sont en télétravail complet dans d'autres villes et on a du monde aux États-Unis.

**D'accord. C'est une boîte américaine ?**

C'est une boîte française, la grande majorité des effectifs est en France et aujourd'hui on a une dizaine de personnes aux États-Unis : une moitié au bureau et une moitié en télétravail dans d'autres états que le Massachusetts. Le grand nombre des équipes US est à Boston.

**D'accord très bien merci, alors je vais commencer les premières questions. Donc dans les premiers jours du confinement, quels accompagnements ont été mis en place par votre entreprise ?**

Alors, nous si-je me souviens bien, ça commence à remonter un petit peu, mais c'est vrai que nous, on a même demandé aux gens de rester à la maison même avant le confinement obligatoire, quand on a compris que le Covid était finalement d'une ampleur un petit peu plus importante que ce qu'on avait anticipé. Donc, on a demandé, on a mis les gens au télétravail, je pense à peu près une semaine avant les annonces officielles de confinement.

Qu'est-ce qu'on avait comme action particulière ? Bah, on avait demandé aux managers de faire des points réguliers avec les équipes, soit le matin, oui souvent c'était un point le matin. Par exemple, avec mon équipe on se parlait tous les matins, parce que le télétravail n'était pas du tout autant développé que maintenant. On avait aucun rituel en télétravail donc il y avait beaucoup d'accompagnement des managers pour faire les points le matin pour savoir s'il y avait des sujets etcetera.

On a mis en place beaucoup de communications plus globales, notamment le vendredi à travers une communication où l'on pouvait partager tous les sujets et notamment tout ce qui était COVID, en tout cas, ce qu'on savait à cette date-là. Et les préoccupations que les gens avaient, parce que les gens avaient des préoccupations, des inquiétudes personnelles sur l'état de santé, ce qui pourrait se passer et aussi économiques hein, cela les inquiétait la situation dans laquelle pouvait aller l'économie, L'entreprise, leurs salaires, leurs familles etcetera.

Donc, il y avait ces préoccupations-là et je me souviens tout au début effectivement on a fait une très grosse présentation pour expliquer un petit peu comment aller, quelles informations on avait sur cette épidémie, la courbe d'évolution, le pourquoi du confinement... On a aussi essayé d'expliquer des nouvelles globales et ce qui était demandé au niveau du gouvernement ou au niveau de l'entreprise



on a aussi essayé autant que possible d'expliquer pourquoi ces décisions avaient été prises et de donner un éclairage sur ces décisions.

**D'accord vous n'aviez pas de politique de télétravail auparavant ?**

Non

**C'était quelque chose qui était fait de façon informelle ou pas du tout ?**

Très informel et très assez rare, assez exceptionnel. Si quelqu'un avait un colis etcetera, on était très souple, mais c'est vrai que tout le monde venait au bureau tous les jours.

Et après, ceux qui étaient en télétravail, c'était ceux qui avaient un contrat de télétravail, c'était une toute petite minorité dans la structure, ça devait être 5 personnes à l'époque, et tout le monde sinon venait au bureau tous les jours. Ça a été un gros changement.

**Voilà, j'imagine du coup, ce gros changement, cette nouvelle organisation du travail à distance, est-ce que les managers y ont adhéré facilement ? Notamment les managers de proximité, est-ce que vous avez pu les embarquer facilement ?**

Oui très très facilement parce qu'on a la chance d'être dans une activité du digital déjà, il n'y a aucun poste qui nécessite d'être au bureau, donc on était très bien équipés en termes de PC portables etcetera donc déjà il y a une facilité par rapport à ça.

Ca s'est fait assez naturellement. On est aussi sur une génération assez jeune, parce que moi avec mes 41 (à l'époque 39), je pense que j'étais déjà dans les doyennes de l'entreprise ! C'était une population aussi à cette époque-là, ça c'est beaucoup plus diversifié aussi en termes de d'âge parce qu'on a grossi, mais il y avait beaucoup de 25 30 ans, donc très connectés, donc ça a facilité aussi de se connecter en visio etcetera. Donc, on a pas eu à gérer peut être des écarts avec la technologie ou des difficultés pareilles je pense que ça aide aussi ces populations-là.

**Et puis, des générations qui sont un peu plus anciennes et qui craignaient, qui manquaient de confiance finalement vous n'avez pas eu ?**

Non, on n'en avait pas, ce type de population. Des populations qui étaient vraiment très jeunes au sein de la structure et finalement il y a quelques managers qui étaient, qui sont, un peu plus âgés, mais donc là la petite quarantaine donc sur des populations qui sont jeunes (au regard de la carte professionnelle on peut travailler jusqu'à 65 ans) la population était jeune. Ca serait peut-être différent aujourd'hui, un peu plus diversifié, on reste sur des métiers très connectés où tout peut se faire vraiment par internet, en visio, donc ça aide aussi.

**Oui j'imagine. Et donc, vous disiez dans cette période vous-même aviez un appel le matin avec les équipes, quelles interactions vous avez entretenu avec les autres collaborateurs de l'entreprise ceux qui pouvaient venir pousser la porte de la DRH, comment vous faisiez dans ces moment-là ?**

On avait ce point le vendredi, sinon les gens... en fait on a un outil en interne qui s'appelle Slack qui fonctionne extrêmement bien. Donc les gens, en fait, sont peut-être passés de l'oral à Slack plus facilement et d'ailleurs ça continue aujourd'hui beaucoup par Slack puis on s'appelle derrière « est-ce que je peux t'appeler 5 mn ? » « Ah oui, là je peux pas, mais après » un peu comme en salle de réunion. « Je te mets un point et on se parle en début d'après-midi ». Voilà donc c'était beaucoup de Slack, ça s'est fortement développé à cette période-là. Peu d'emails.

**Peu d'emails et peu de téléphones ?**

Assez peu de téléphones ouais beaucoup de Slack pour après s'il y avait un sujet à échanger une petite visio etcetera mais les gens s'appelaient peu. C'est plutôt « est-ce que je peux te parler ? » parce qu'en fait, ils essaient de ne pas embêter l'interlocuteur donc c'est plutôt « Est-ce que t'as une dispo aujourd'hui pour qu'on se parle ? » et voilà. Les gens se calent plutôt via cette interface-là.

**D'accord. Est-ce que vous avez dû faire face à des nouvelles problématiques que vous n'avez jamais eues à gérer sur place en temps normal pendant ce confinement ?**

Alors que j'y réfléchisse... il y a les cas de collaborateurs qui avaient des membres de leur famille qui étaient malades. On a géré des situations personnelles voilà. On avait notamment une collaboratrice qui avait 2 membres de sa famille en réanimation qui est, parce que elle était italienne et donc sa famille était en Italie, était sur la vague (la vague en Italie avait démarré avant nous) et donc elle, dès le début du COVID, 'alors que nous on a commencé à être confinés une semaine après le confinement) elle a été vraiment face à cette situation personnelle très difficile puisque c'était même pas 2 mais 3 personnes de sa famille. Et donc, elle était en France isolée seule dans un studio alors qu'une partie de sa famille était hospitalisée puisqu'il y a eu beaucoup, beaucoup de cas graves et donc elle je l'ai appelée quasiment tous les jours.

**Et spontanément, elle vous en a parlé, même si c'était du domaine privé, elle s'est ouverte à vous et c'est le cas dans l'entreprise ? Ca se fait facilement ?**

Je pense oui. Les gens se parlent de façon assez transparente et puis les managers étaient vraiment des managers proximité donc aussi c'est de savoir dire « n'hésitez pas si vous avez quoi que ce soit » aussi. On est à l'écoute etcetera et donc c'est bien par le manager, qu'on a su qu'elle faisait face à cette situation et par des collègues qui étaient vraiment très proches d'elles parce qu'ils essayaient dès fois de faire des petits apéros, des petites choses un peu à distance. Ils ont vu qu'en fait elle avait un besoin, un souci familial, qui était d'une autre ampleur que juste d'être confiné et donc voilà. Après, je l'ai appelée. Donc voilà on s'appelait tous les jours et jusqu'à ce qu'au fur et à mesure, heureusement les membres de sa famille ont été soignés et sont tous sortis d'hospitalisation (même s'il y a eu un cas de Covid long : sa sœur qui est restée 6 mois après en maison de repos).

**Ah oui ! Donc ça a été important**

Oui oui, donc voilà et dès qu'elle a pu, en fait, partir en Italie, quand ça s'est calmé la crise, elle nous a demandé si elle pouvait aller travailler, partir, on lui a dit bien sûr, complètement. C'est aussi, je pense, de la flexibilité, de la souplesse dans ce cadre-là, parce qu'elle avait vraiment envie de voir sa famille.

**Finalement ces bonnes relations, qui existaient déjà dans l'entreprise, ont continué en cette période à distance, est-ce que vous pensez que c'est lié à la taille de l'entreprise ou peut-être à la culture de l'entreprise ?**

Les deux. Je pense que les deux ont joué beaucoup parce que 50, ça restait très à taille humaine et effectivement là on avait quand même une culture vraiment de bienveillance. Et les managers sont très attentifs à ça. Donc je pense que ça a joué positivement. Et quand je repense à la question « qu'est-ce qu'on a eu à faire face un peu différent », on a des équipes qui sont très internationales. Des gens qui venaient un peu de tous les pays, donc aussi par rapport à la loi au télétravail etcetera. On ne savait pas trop comment gérer, puisque on avait des gens qui pouvaient être en vacances et qui sont restés bloqués en Espagne, en Italie, dans d'autres pays. On avait un salarié qui était en France qui nous a demandé s'il voulait partir, s'il pouvait partir en Espagne, parce que sa maman qui était à la retraite infirmière, était réquisitionnée et donc il ne voulait pas qu'elle soit seule enfin voilà pas mal de cas. On avait quelqu'un aux États-Unis, qui avait peur d'être confiné pendant des mois et une année. En 24h de temps, on lui a dit « prend tes billets et rentre si tu ne veux pas rester là-bas » puisque elle était en stage (c'était une Française en stage aux US) « mais vient en France et tu fais ton stage en France ». Donc il y a beaucoup de de sujets comme ça. On a fait face un peu au cas par cas, pour faciliter la vie des gens et pour pas que les gens se retrouvent coincés dans des pays, dans des endroits où ils ne voulaient pas être coincés, sur cette période-là.

**Oui avec beaucoup de souplesse du coup de votre part et de la direction**

On ne savait pas si on était trop couverts ou non parce que aussi ce qui n'est pas évident en RH, mais je pense que toutes les entreprises ont été un peu plus souples, et des fois il n'y a pas le choix si quelqu'un était en vacances et puis après il voulait reprendre le travail et s'il était coincé dans un autre

pays, il était coincé dans un autre pays en fait. Donc oui, il n'y avait pas le choix ou sinon on le mettait au chômage technique et on ne le payait pas.

**Et vous étiez nombreux au service RH à cette époque-là ?**

On était deux.

**Ah oui donc vous avez dû, parce que la fonction RH a été énormément sollicitée pendant cette période avec les lois qui changeaient tout le temps et vous parliez de chômage partiel...**

Nous on n'a pas été en chômage partiel, on a été sur le pont 100% voire plus oui sur cette période-là.

**Oui, vous avez ressenti un accroissement de l'activité ?**

Oui, parce qu'en fait, il y avait beaucoup de choses où on ne savait pas comment ça fonctionnait. Là, le gouvernement communiquait en fait aussi au fil de l'eau, donc je me souviens c'était des paies (d'ailleurs de février ou de mars on les a finies avec une semaine, dix jours de retard) parce qu'en fait notre entreprise qui faisait les paies, ne savait pas comment gérer encore très bien aussi la partie d'activité partielle. Enfin, c'était global quoi, on était pas les seuls dans cette situation.

**Et les collaborateurs étaient plutôt compréhensifs ?**

Oui, ils étaient compréhensifs, parce qu'on leur faisait vraiment des updates sur ces sujets dès qu'on en avait.

**D'accord. Est-ce que vous avez dû confier certaines tâches pendant cette période, soit en interne à d'autres personnes de la Direction, de la Communication, ou en externe à des prestataires ou vous avez tout absorbé ?**

Non, on a tout géré en interne.

**D'accord. Parce que c'était faisable ou parce que ça fait partie de vos missions ?**

Oui, parce que ça fait partie de nos missions, on est petit, on reste une petite structure et sur une période de crise, c'est aussi compliqué d'aller se dire qu'on va dépenser l'argent avec des prestas. On est une petite PME donc non on a tout fait en interne. Après, voilà, on pouvait recourir à un avocat pour des questions techniques légales si on en avait, enfin au cas par cas.

**D'accord et est-ce que vous vous occupez aussi de la communication interne, de la communication RH ?**

Communication RH oui. Alors après, il y a assez peu de communications chez nous, ça reste très assez basique encore à notre taille. Mais effectivement, c'est nous. Et après, on a eu plus tard mais donc à l'époque il n'y avait pas, on a eu un département marketing qui accompagnait aussi. Mais à l'époque, on gérait les communications internes sur le COVID, sur ce qui se passait, voilà.

**Et c'était des communications plutôt descendantes, informatives, ou est-ce qu'à un moment vous avez mis en place des supports ou des canaux pour avoir de l'interaction ? Vous m'avez parlé de l'outil Slack, mais est-ce qu'il y avait d'autres choses, des quizz... ?**

Non c'était assez informatif, il n'y a pas eu de quizz ou de choses comme ça réalisées.

**D'accord. Donc le pouls de l'entreprise vous arriviez à le prendre par l'outil Slack ?**

Oui alors on avait un outil qui s'appelait Office Vibe où les gens pouvaient répondre toutes les semaines à des enquêtes d'humeur, mais c'était assez peu suivi et donc c'était pas forcément très représentatif de l'humeur. On avait toujours un peu la même note donc c'était plutôt, les comment on dit, dans les petites structures, les managers avaient pas beaucoup de personnes en dessous d'eux. Donc c'était vraiment plus facile de récupérer des inquiétudes particulières ou des sentiments, mais c'est vrai que ça c'est plutôt bien passé.

**D'accord, est-ce que vous pensez avoir eu connaissance de collaborateurs qui étaient en difficulté, qui étaient angoissés, est-ce que au sein de la RH, vous pensez que c'est remonté ?**

Je pense que c'est remonté. On avait quelques collaborateurs qui, alors soit avaient remonté par leurs managers, ou par des collègues en fait (ça ne remontait pas forcément de façon directe) qui ne vivaient pas forcément très bien le confinement, le fait d'être isolé à la maison, c'était surtout les gens qui vivaient dans de petits studios, dans des espaces parisiens, qui n'étaient pas forcément en couple, qui n'ont pas d'enfant, ben voilà ça, ça pouvait être un peu difficile à vivre. Donc, ça, nous a été remonté. Je pense qu'on avait à peu près l'info, les gens étaient assez transparents. Et les autres feedbacks, en fait, on a plus eu plus de feedbacks inverses : c'est qu'ils avaient découvert une qualité de vie d'être à la maison, d'intérêt du télétravail etcetera. C'est plutôt ce qui est ressorti de cette crise chez nous.

**D'accord bon vaut mieux ça effectivement !**

Voilà ça c'est plutôt... mais je pense que c'est effectivement aussi dû à l'âge, voilà après on a eu plus de difficultés aussi sur les gens qui avaient des enfants.

**Vous avez mis en place pour certains collaborateurs la possibilité des arrêts de travail pour garder les enfants ?**

Oui, certains les ont utilisés, d'autres pas. Ca dépendait, mais certains ont utilisé cet arrêt de travail à leur demande. En fait, on a expliqué à qui c'était possible etcetera et on a eu quelques collaborateurs qui ont demandé.

**Et pour revenir aux collaborateurs qui étaient isolés, qui ne le vivaient pas très bien, est-ce que vous avez fait des dérogations pour qu'ils reviennent travailler au bureau ou c'était...**

Non, parce que c'était vraiment à la période justement où c'était le confinement. On avait pas le droit du tout d'aller au bureau. Parce qu'après, dès qu'on a vu réouvrir un petit peu les bureaux, on a mis en place une liste avec vraiment les places 1 sur 2, une capacité avec très peu de personnes et donc les gens là s'inscrivaient et c'était jamais plein... On avait laissé jusqu'à 20 personnes sur les 2 étages donc on a de très grands bureaux mais on voyait que certaines personnes s'inscrivaient même plus que d'autres et aimaient venir plus que d'autres. C'était des personnes qui nous avaient remonté qu'elles n'aimaient pas forcément être seules chez elles et donc elles ont eu la possibilité dès que le gouvernement a lâché, on a pu mettre un protocole pour que les personnes qui n'étaient pas bien à la maison, puissent y revenir. Voilà, on mettait des jauges en fait.

**D'accord. Et est-ce que vous avez remarqué que le rôle du manager de proximité a changé pendant cette période ?**

Non, pas chez nous. C'était à peu près la même chose. Ils faisaient... s'étaient assez engagés dans ce rôle au bureau comme à distance.

**Ils le sont déjà aussi ? Vous avez peut-être des formations ou des coachings pour les... ?**

A l'époque, il n'y avait pas forcément de formations, parce que c'est encore une petite structure, on avait vraiment grossi dans l'année puisqu'on était 30 avant. Non je pense que c'était surtout les managers qu'on avait choisi qui étaient des gens vraiment, qui avaient un peu le sens humain, la proximité, de la bienveillance, donc c'était assez facile je pense. Mais plus par rapport aussi à leur caractère personnel, leur appétence personnelle et la façon dont ils gèrent leurs équipes.

**D'accord. Vous me parlez de l'adaptabilité aussi, est-ce que vous pensez que c'est propre à l'activité de votre entreprise ou est-ce que c'est inspiré par une direction plutôt agile ou comment vous expliquez que l'adaptabilité à cette nouvelle organisation du travail ait pu si bien se mettre en place ?**

Je pense qu'on est une structure qui a l'habitude qu'il y ait des changements. Il y a un certain niveau d'incertitude dans notre travail, notamment les équipes opérationnelles qui savent que les priorités peuvent changer très vite. J'ai l'impression que la façon dont se fait l'activité, il y a beaucoup de changements, de nouvelles directions qui peuvent être prises, etc. donc je pense que le changement

était quelque chose déjà d'intégré. Ce changement-là n'a du coup pas été trop difficile à vivre. Et aussi je pense que ce qui a aidé, c'est que il y avait beaucoup de process en place déjà. Donc, comme les gens étaient quand même très au clair de leurs missions, de ce qui était attendu d'eux, etc., ça a facilité le fait d'être à la maison, qui ne change pas du tout au tout leur quotidien, et qu'ils sachent clairement ce qui était attendu d'eux à cette période.

**D'accord donc quand il y a eu après des périodes un peu de Stop and Go, on revient/on repart/on est reconfiné, finalement quel a été le ressenti dans l'entreprise ?**

Ca a été bien vécu, ouais. C'était plus de la déception parce que on ne pouvait pas par exemple organiser tous les mois des petits team events, voilà c'était ça qui manquait, c'était plus ces moments d'événements informels, les soirées L'entreprise, ou prendre un pot, c'était ça qui leur manquait finalement plus que de venir travailler à côté du voisin. C'était plus les moments de convivialité.

**Et les moments de convivialité, vous n'avez pas essayé de les remettre en ligne ou de créer quelque chose pendant cette période ?**

Y'a quelques managers qui en ont fait à distance, qui en ont organisé, des petits quiz voilà mais ça c'était un peu propre à chaque manager, département. Ils ont fait, je crois, des karaokés, des quizzes de chansons, des trucs avec des lots à gagner, des petites choses comme ça. Je ne sais plus si c'était pour Noël ou pour un autre moment, il y a eu... enfin moi je suis partie en congé maternité et ça fait un bout de confinement !

**Ah c'était une belle raison aussi !**

Je suis partie au mois de novembre 2020 et donc on recommençait à être confinés sur cette période-là, puisque je me rappelle qu'à la maternité mon conjoint ne pouvait pas venir ; il pouvait venir une fois, les enfants ne pouvaient pas. On était encore cette phase un peu compliquée, où ça changeait de semaine en semaine. Des fois c'était on peut se voir, on peut plus se voir, voilà beaucoup de changements. Mais les équipes honnêtement elles ont joué le jeu et n'ont pas eu trop de difficulté. Mais dès qu'on a pu refaire des moments de convivialité, entre ces moments, et bien il y avait beaucoup d'adhésion, les gens revenaient vraiment à 100%.

**Ah d'accord. Alors pour conclure, aujourd'hui que diriez-vous de vos salariés ? Qu'est-ce qu'ils retiennent de cette période, si c'est quelque chose qu'ils ont eu du mal à vivre, qu'ils ne veulent plus en vivre ou vous me disiez ils l'ont plutôt bien vécu dans un confort de vie qui aura peut-être entraîné une politique de télétravail aujourd'hui ?**

Non, je pense que c'est qu'ils retiennent. Alors après ça dépend de leurs expériences personnelles par rapport au COVID et leur impact familial aussi puisqu'il y a eu quelques situations difficiles pour certains collaborateurs. Mais dans l'ensemble, ça a quand même été plutôt bien vécu. On avait des retours, à l'époque, que ça avait été bien géré par l'entreprise. Voilà, on avait plutôt des remerciements par rapport à ça et je pense qu'ils sont contents de la mise en place qui leur a été faite, puisqu'en janvier 2021 on a officialisé une charte de télétravail très détaillée. Certains ont pu découvrir et ça nous a aussi permis de nous aider dans le futur à recruter des profils à distance où l'on aurait pas forcément recruté aussi facilement à distance. Donc ça nous a ouvert aussi pour d'autres horizons de recrutement. Donc, ça a été plutôt positif sur la partie organisation du travail et vie professionnelle vie personnelle. Pour moi-même, puisque je venais tous les jours au bureau et je n'y vais plus que 2 jours. Et donc voilà forcément, là ce soir c'est moi qui vais chercher mes enfants et bien c'est beaucoup plus facile plutôt qu'ils restent jusqu'à 19h, je vais aller les récupérer à 18h. Donc ça fait quand même un rythme de vie plus agréable. On peut s'organiser avec son conjoint, s'il est dans les mêmes types d'emploi. Je pense que là il y a eu un vrai apport et d'ailleurs complètement en dehors de L'entreprise, j'ai pu échanger avec d'anciens collègues de ma boîte précédente où l'on avait un pot cette semaine et bien tous m'ont dit « s'il n'y a pas a minima 2 ou 3 jours de télétravail, je ne prendrai pas un nouveau job ».

### **Oui le rapport au travail a changé.**

Je ne sais pas si c'est très parisien, lié aux métiers de la tech où on est un peu privilégié, ou si c'est global, mais en tous cas clairement, on était 8-9 à table et tous ont dit « c'est même pas envisageable de refaire un job en 100% au bureau, pas envisageable ».

### **Et vous, avec le recul, sur la fonction RH, quel est votre ressenti sur cette période de premier confinement ?**

Très dur !

### **Par rapport à la charge ?**

Par rapport à la charge de travail, par rapport à tous les aspects techniques pour une petite boîte, quand on doit faire face et qu'on n'a pas des techniciens en interne (comme je disais tout ce qui était paie, ce qui était de la mise en place de l'activité partielle, quand on a des logiciels, des SIRH pas très développés, quand on doit gérer les plannings à la main des gens, etc.). Ca a été une période vraiment très chargée. La pression aussi de préparer le retour des collaborateurs parce que y'avait quand même un enjeu de sécurité sanitaire, on n'a pas envie que les gens reviennent et attrapent le COVID, on ne veut pas que les gens l'attrapent au bureau et en même temps on sent qu'il faut faire revenir les gens parce qu'ils n'étaient pas bien, qu'il y avait ce besoin de se retrouver. Donc trouver la bonne balance, c'est quand même un stress pour les équipes RH. De se dire qu'on fait les choses bien et qu'on ne met pas en danger les gens. Ce qui n'est pas facile à tenir je trouve et puis ils avaient des protocoles qui changeaient tous les 4 matins. Donc on lisait ça, la jauge passait à 4m<sup>2</sup>, 2m<sup>2</sup>, 1m<sup>2</sup>, honnêtement c'est quand même pas souvent très très applicable par les entreprises, mettre un sens de circulation dans les bureaux, des choses comme ça.

C'est comme la cantine, en interne, parce qu'on a des bureaux où l'on peut manger ensemble alors il fallait qu'il y ait une place sur 2, les gens mangeaient dehors... on se posait des questions vraiment ! Est-ce que ça a vraiment du sens, car de toute façon quand ils se voient en bas de l'immeuble... la pertinence de ce que l'on met en place.

### **Et en même temps la fonction RH est tellement régalienne, qu'il faut le faire, il faut appliquer, donner l'exemple.**

Il y avait beaucoup de bagarres avec les salariés pour qu'ils mettent leurs masques, pour qu'ils n'utilisent pas les petites boîtes fermées où il n'y avait pas la clim, pas d'aération et voilà donc pour nous je trouve qu'on a eu aussi un rôle de police qui a été assez désagréable, la fonction RH.

### **Vous l'avez ressenti comme ça, comme un rôle de police.**

Ah oui, en partie oui oui en partie. Là oui, il y avait un vrai rôle de police, de faire respecter les règles parce que tout le monde n'avait pas le même cursus, ni le même avis sur cette épidémie, comme on a vu dans les médias. C'est très dur de dire à quelqu'un « mais met ton masque » et qu'il réponde « attend, on s'en fout ». « Non il y a un cadre légal, tu peux penser ce que tu veux, au bureau tu mets ton masque, tu fais attention, tu te laves les mains... ».

### **Et vous pouviez déléguer cette gestion, par exemple à un directeur des opérations ou vous ne pouviez pas vu la taille de l'entreprise ?**

Et bien en fait, on demandait à tous les directeurs d'être impliqués là-dessus, de jouer ce rôle et à tous les manager mais honnêtement c'était énormément moi et le DAF qui faisions respecter les règles. Et les autres directeurs n'étaient pas forcément rôle modèle tout le temps sur le sujet donc c'était très dur. Une salle de réunion, on a dit on ferme tout un étage, il est fermé, personne ne s'assoit et puis on voit 3 directeurs qui ne trouvent pas de salle en bas et qui montent.

### **L'exemplarité était un problème parfois dans la gestion de cette crise. C'est pour cela qu'aujourd'hui on entend beaucoup de DRH finalement en burn out après, parce que la charge était lourde.**



Ah oui, c'était dur. Dans un rôle en plus pas très agréable, ce rôle-là n'est pas très agréable. Faire la police, demander aux gens de se laver les mains, de mettre un masque ou des fois c'était compliqué parce qu'on organisait des soirées et on ne savait pas si on pouvait demander aux gens s'ils s'étaient faits tester ou non. On demandait un test obligatoirement pour tous les moments qui n'étaient pas obligatoires où l'on se réunissait où l'on allait manger quelque chose. Ca c'était les périodes entre les confinements etc. Où l'on était autorisé à nouveau à se regrouper donc on disait bien si on pouvait se regrouper pour tel ou tel événement et on demandait quand même un test par précaution.

**Qu'est-ce qui vous a permis vous de tenir justement ce rôle qui n'était pas évident ? C'était la charge qui fait que vous aviez le nez dans le guidon ? C'était de vous dire que ça va s'arrêter à un moment ?**

C'est plutôt oui peut-être le nez dans le guidon et puis de se dire que ça fait partie du rôle quelque part de faire ça. De partager aussi, je pense pour moi et pour le CFO qui étions des plus impliqués finalement, notre mécontentement aussi de voir que c'était pas forcément des rôles modèles sur les autres directeurs. Enfin voilà. On estimait qu'on n'était pas censé être 2 à porter cette charge, mais qu'on était 8 au Comité de Direction et que les 8 personnes devaient porter. On a dû passer ce message-là.

C'était dur pour les DRH, pour les fonctions support qui doivent être sur le pont mais on l'a passé effectivement.

## Interview n°8

**Vous n'étiez pas chez L'entreprise en mars 2020, qui est l'objet de mon enquête, sans forcément nommer l'entreprise où vous étiez, est-ce que vous pouvez me dire le secteur, la taille de l'entreprise ?**

Oui, je n'ai pas de secret par rapport à ça. Avant, j'étais chez L'entreprise, c'est une filiale du groupe Fnac Darty, c'est une entreprise aujourd'hui qui compte à peu près entre 250 et 500 collaborateurs à date et qui va dans une démarche en constante évolution au vu du rachat de la société. Potentiellement c'est une société qui est spécialisée dans la réparation de smartphones et tablettes, un peu dans le secteur du retail, mais qui a cette partie vraiment, en tout cas électronique.

**D'accord. Et quel est le poste que vous occupiez là-bas à ce moment-là ?**

Donc j'étais Chargée de recrutement et marque employeur.

**D'accord. Vous aviez une équipe directement qui vous était rattachée où c'était plus les managers de proximité votre contact ?**

Ce qu'il faut savoir donc, on était plutôt, c'est plutôt une équipe qui avait en fait un périmètre un peu dédié et on était directement rattaché à une responsable recrutement qui pilotait vraiment l'activité en surface mais je n'avais pas forcément en tout cas de lien managérial pour cette expérience en tout cas.

**D'accord très bien merci. Alors, je vais entamer les questions relatives à ma recherche : dans les premiers jours du confinement, quels accompagnements ont été mis en place par votre entreprise ?**

Ce qu'il faut savoir c'est que, dans le cas du confinement, à l'époque, j'étais en alternance, donc il y a eu pas mal de temps qui s'est écoulé entre-temps. Donc, en termes de démarche, il faut savoir que j'étais Chargée de ressources humaines, j'étais en support directement avec la DRH Groupe et dans cette démarche de COVID un peu 19, ce qui a été réellement mis en place, c'était vraiment les actions de télétravail, c'était vraiment jouer sur le bien-être collaborateur, les accompagner aussi sur un soutien qui peut être aussi bien physique que moral, parce qu'on sait que lors de cette période c'était très compliqué pour beaucoup (que ce soit en termes d'organisation de travail, que ce soit même en termes de logement) beaucoup étaient aussi sur Paris avec des surfaces qui n'étaient pas forcément adaptées au télétravail. Donc les premiers les premiers, les premières actions, elles étaient vraiment axées sur le télétravail, l'accompagnement des collaborateurs de façon un peu plus morale.

**D'accord, et est-ce que avant mars 2020 vous aviez une politique de télétravail chez L'entreprise ?**

C'était plutôt chez L'entreprise. Il y avait une politique de télétravail, mais qui était vachement réduite. Donc, c'était à raison à peu près d'un jour de télétravail par semaine et c'était pas pour tous les collaborateurs, c'était pour certains collaborateurs et c'était plutôt pour des fonctions un peu plus dirigeantes.

**D'accord. Du coup, quand le télétravail s'est mis en place, le 20 mars, toute cette organisation du travail à distance quelle a été la réaction des managers à ce moment-là ? Eux qui peut être avaient déjà bénéficié du télétravail, est-ce qu'il y avait des réticences ou une relation de confiance ou d'obligation puisque c'était sur tout le monde maintenant ?**

Je pense qu'il y a forcément une relation de crainte qui va s'installer côté manager, parce que du coup ça ne fait pas partie un petit peu des rituels mais au final plutôt positif puisque ça a permis de montrer qu'on pouvait continuer à travailler avec un nouveau déploiement. C'est à dire que ça permettait aussi d'induire cette flexibilité et de faire prendre aussi conscience aux managers qu'on pouvait faire confiance à un collaborateur à distance. Donc je pense que dans l'immédiat c'est vraiment une action de crainte, mais qui s'est traduite plutôt par une confiance matérialisée pour le coup.



**Et pour arriver à cette confiance, est-ce que les ressources humaines ont dû faire davantage de communication où davantage de formation où ça a été assez naturel ?**

Ca a été assez naturel parce que comme vous l'avez vu aujourd'hui avec la plateforme Teams, ça permet en tout cas de garder ce lien un peu collaboratif avec des instants de réunion. Le fait qu'on puisse aussi échanger de manière instantanée, donc cette démarche était plutôt naturelle dans ce sens-là et ça a permis aussi de voir le travail de manière différente.

**D'accord. Vous me parlez justement de Teams, c'est ma prochaine question, vous-même comment vous arriviez, dans cette période, à avoir des interactions avec les autres collaborateurs ? C'est facile quand on est tous ensemble de pousser la porte du bureau, de dire j'ai un souci, j'ai une question, comment vous arriviez à garder ce lien ?**

A garder le lien, je pense que tout passe aussi par le Bonjour du matin qui peut être parfois un peu négligé, mais je pense que c'est ce qui a aussi permis de garder ce lien un peu direct, pas hésiter à solliciter. Et au final on a bien vu qu'avec Teams, le fait que ce soit instantané, un peu comme le téléphone, qu'on a tous les jours, mais c'est ça qui a vraiment permis en tout cas aux équipes de consolider vraiment cet esprit de travail, cet esprit d'équipe et le maintien aussi de de la solidarité, je pense.

**Et diriez-vous que vous avez eu plus ou moins de contacts qu'auparavant dans cette période ? Est-ce que vous avez été sur-sollicitée ou sous sollicitée ?**

Je pense plus, je pense plus !

**Et comment vous avez géré ça, vous aviez une organisation particulière ou vous laissez le cours des choses ?**

Pas d'organisation particulière, parce que la fonction ressources humaines aujourd'hui c'est une fonction en fait de proximité, donc je pense qu'aujourd'hui c'est vraiment toute une question de priorités et d'urgences.

**D'accord. Est-ce que vous aviez des nouvelles problématiques auxquelles vous avez dû faire face qui étaient liées à cette période particulière ?**

Pas de problématique dans l'immédiat, mais après ça va être plutôt d'ordre un peu administratif forcément par rapport à la paye. Il y a certaines régularisations qui ont dû être faites plutôt ce type de modalités qui sont en lien tout simplement avec la loi.

**Oui tout à fait, tout le contexte légal qui changeait beaucoup en fait et qui fallait toujours se maintenir au courant. Est-ce que vous étiez en charge de la communication RH, de la communication interne à ce moment-là ?**

Oui en charge de la communication en support avec la DRH bien sûr. Donc en termes de communication, ce qu'il faut savoir c'est qu'on fonctionnait en fait par liste de diffusion, par mail ce qui permettait vraiment d'avoir une vision globale et de transmettre les informations à toutes les équipes.

**D'accord et est-ce que vous aviez créé des canaux de communication un petit peu différents, un peu informels pour aller au-delà des communications légales, administratives, où est-ce que vous êtes restée dans la fonction RH ?**

On est plutôt resté dans la fonction RH. Après ce qu'il faut savoir, c'est que dans le cadre de cette organisation, c'est potentiellement un mail de communication qui était envoyé, les collaborateurs pouvaient répondre directement, s'ils avaient une même question, à l'adresse générique de la direction des ressources humaines. Donc ce qui permettait au final d'avoir ce complément d'information et qui ne nécessitait pas forcément des groupes de travail, étant donné que souvent les managers avaient quand même les informations importantes sur lesquelles ils pouvaient redescendre au sein de leurs équipes.

**D'accord très bien. A distance justement, parce qu'on a été 6 semaines chez nous de quelle façon était pris le pouls de l'entreprise, des équipes, si c'était vos services ou si c'était d'autres services ?**

Ce qu'il faut savoir, c'est qu'à l'époque, on avait un outil qui s'appelle Super Ondes donc qui permettait en fait de réaliser des enquêtes et qui permettait en tout cas de pouvoir voter certaines informations, en fonction, par exemple, de certaines thématiques, comme le bien-être au travail, une activité par exemple le déploiement, une activité peut être aussi qui concernait peut-être les missions. Donc il y avait vraiment tout. En tous cas ce questionnaire qui permettait justement d'avoir des informations un peu plus précises à l'époque.

**Et lorsque vous récupérez ces informations, ensuite vous mettiez des actions en place ou c'était plutôt les managers des équipes ?**

C'était des actions qui étaient mis en place côté RH, ce qui nous permettait, étant donné que c'était une organisation qui était un peu divisée par pôle, en fonction des pôles, on était capable de savoir s'il y avait vraiment une action qui avait besoin d'être faite sur ce pôle là ou sur un autre. Donc il y avait vraiment, en tout cas, cette cohérence par rapport aux réponses apportées.

**D'accord. Est-ce que c'était une volonté de la direction RH de garder ce lien ou est-ce que c'était lié au fait que vous impliquiez plus ou moins les managers de proximité dans la gestion RH ?**

Pas une gestion RH mais ça faisait partie directement de la stratégie d'entreprise

**Dans le sens, vous voulez dire où ça reste dans le giron de la RH ?**

C'est ça, c'était vraiment dans le giron de la RH mais avant tout c'était vraiment une stratégie Groupe, une volonté en tout cas de la direction générale.

**D'accord. Très bien. Est-ce que vous avez dû confier certaines tâches en raison de la surcharge de travail que vous pouviez avoir pendant cette période aux managers où est-ce que vous avez absorbé la totalité des tâches ?**

Non justement la totalité des tâches a pu être absorbée étant donné qu'on était sur une société qui n'était pas forcément à grand volume. Au-delà c'est un service, à l'époque, qui avait la paie externalisée, donc déjà ça permettait en tout cas d'absorber tous les changements un peu liés à la rémunération, on n'avait pas cette gestion en direct donc c'était plutôt envoyé de façon externalisée. Donc je pense que c'est ce qui a aussi permis d'être aussi fluide et aussi présente en tout cas pour les collaborateurs.

**D'accord merci. Je ne vous ai pas rappelé en préambule que cette enquête est confidentielle et tout est anonymisé. J'aurais 2 questions sur des situations plus personnelles et compliquées que des collaborateurs pourraient avoir eu. Est-ce que vous avez dû faire face à des collaborateurs désespérés, angoissés, inquiets et comment vous avez géré cette situation ?**

C'est vrai que, de ce que je me rappelle, on a pas eu directement à faire face à des collaborateurs qui étaient peut-être désespérés à ce moment-là, mais je pense que c'était plutôt une inquiétude globale de voir ce qui se passait plutôt autour. Parce qu'il y avait ce lien qui pouvait se dire bah ça peut arriver à quelqu'un, dans d'autres familles, ça peut nous arriver, on peut avoir le Covid et finalement ça peut être nous. Donc je pense que c'était plutôt une inquiétude plutôt tournée dans ce sens-là, mais on a pas eu, enfin sur cette entreprise, on a pas eu de cas difficiles, qu'on pas su gérer.

**Vous parlez d'une inquiétude face aux risques sanitaires. Est-ce qu'il y avait une inquiétude sur l'activité, sur la pérennité de l'entreprise, sur les salaires ?**

Pas du tout.

**Tout le monde pouvait continuer à travailler, il n'y a pas eu de chômage partiel ou d'aide de l'état ?**

Il y a eu du chômage partiel, mais c'était plutôt pour une population qui était liée notamment à

l'alternance et stages, et chômage partiel potentiellement pour tous les nouveaux collaborateurs qui devaient nous rejoindre pendant cette période de COVID.

**Ah oui les recrutements que vous aviez faits au préalable c'est ça ? D'accord. OK. Bon tant mieux si globalement l'ambiance était bonne et que vos collaborateurs ont pu vivre cette période le plus sereinement possible. Est-ce que ça a permis ensuite de mettre en place un accord de télétravail ou est-ce que tout le monde est revenu en présentiel à l'issue de de cette période ?**

A l'issue de ce cette période, l'accord de télétravail a été bien entendu revu. Donc là c'est vrai que, de ce que je sais, c'est que ça fait partie aujourd'hui de la culture d'entreprise et ça n'est plus certains postes qui bénéficient en tout cas de cette nouvelle organisation.

**D'accord. Peut-être que vous n'y étiez plus à cette époque-là, fin 2020, mais est-ce que vous savez s'il y a des collaborateurs qui, du coup, n'ont pas souhaité du tout revenir, qui ont trouvé un certain confort ou qui à l'inverse étaient plus en sécurité chez eux ? Et si vous savez si la RH a dû avoir des mesures particulières, de l'écoute, pour ce type de collaborateurs ?**

C'est vrai qu'en terme de visibilité je pense que ça c'est plutôt concrétisé sur l'année 2021-2022 étant donné que j'ai déjà partie, donc je pourrai pas vous dire, mais comment pourrais-je dire, je pense que toute façon, de manière un peu globale, le COVID soit a fait en sorte de créer vraiment ce sentiment d'appartenance au sein des entreprises pour certains collaborateurs, soit il y a eu quand même une vague de démissions. Parce que je pense qu'il y a des personnes qui ont dû se rendre compte que, sans doute bah, elles étaient mieux en province, je pense que dans toutes les entreprises, il y a eu forcément des conséquences liées à des débats.

**Et vous pensez que c'est lié au fait qu'il y avait au préalable une bonne culture d'entreprise ou pas forcément que c'est des trajets de vie personnelle ?**

Tout à fait, je pense que c'est des trajets de vie vraiment personnels. Je pense qu'à ce moment-là, on se fait tous un petit peu des réflexions sur comment je me sens dans mon entreprise, est-ce que je suis peut être bien payée, est-ce que je souhaite continuer sur ce poste, est ce que je ne souhaite pas peut-être bien refaire une formation... je pense que ça c'est vraiment lié, c'est personnel. Donc quoi qu'il arrive, je pense que le COVID aura laissé des traces dans toutes les entreprises.

**Comment vous la décririez cette culture d'entreprise lorsque vous y étiez, en quelques mots ?**

C'est une culture d'entreprise, comment pourrais-je la définir, ça reste particulier parce que c'était secteur de l'édition, d'accord, donc une culture d'entreprise particulière ça ne serait pas le mot mais pas loin mais propre au secteur, je pense propre au secteur. Une culture aussi d'entreprise avec la solidarité, parce que ça on pouvait la retrouver dans différents services, avec des managers aussi disponibles, mais je pense qu'à l'époque certains services devaient peut-être manquer d'écoute. Je pense que certains services n'étaient pas forcément écoutés, donc peut-être que là ils ont un petit peu revu leur stratégie. Mais étant donné aussi, ce qu'il faut savoir, c'était que à l'époque on était sur une fusion de sociétés, donc il y avait forcément une harmonisation en termes de process, ce qui n'a pas été facile aussi, donc je pense qu'à l'époque, ça devait être un peu complexe bien complexe.

**Merci beaucoup et pour finir sur un sentiment plus personnel, que gardez-vous de cette période de confinement, comment vous vous l'avez vécu dans votre travail ?**

Moi je l'ai super bien vécu, pour moi c'était une période très intéressante, que ce soit au niveau personnel et professionnel. Déjà en fait c'était mes dernières années d'alternance, donc ça m'a permis un petit peu d'être allégée à l'époque sur l'apprentissage et et parfaire, enfin terminer vraiment de façon un peu plus tranquille tous les projets liés à la formation, que ce soit le mémoire qui peut être un peu compliqué. Donc le fait de ne pas avoir le trajet, sachant qu'à l'époque je mettais à peu près 1h30 pour y aller donc forcément c'était un bon avantage.

Au-delà, je pense que c'était un temps qui a permis aussi de se poser les bonnes questions, c'est à dire

se dire bah « Quelle trajectoire je veux donner à ma carrière aujourd'hui ? Qu'est-ce que j'ai aimé dans cette entreprise ? Qu'est-ce que je n'aimerais pas refaire ? ». Etant donné que moi à l'époque j'étais sur un poste généraliste donc j'ai fait de l'administration du personnel, du développement RH j'ai fait de la paie, j'ai fait des relations sociales, j'ai fait vraiment tout forcément j'étais support des RH donc c'était forcément à mon avantage. Mais pour moi le COVID enfin c'était pas sur la finalité ce que ça a pu apporter d'un point de vue externe, mais moi personnellement c'était un peu un nouveau départ je pense. C'était vraiment un nouveau départ.

**Et bien c'était un joli mot, et puis c'est effectivement un ressenti qui est partagé par pas mal de personnes et je vous remercie de me l'avoir transmis.**

## Interview n°9

Alors j'ai toujours été DRH chez L'entreprise, je suis chez L'entreprise depuis 6 ans, c'est ma 7<sup>ème</sup> année et j'ai eu différents postes RH chez L'entreprise, et en 2020 j'étais DRH sur l'intégration de nouvelles marques au sein de la division luxe.

### **D'accord, tu avais une équipe de combien de personnes ?**

Alors là, c'était un poste un peu spécifique parce que j'étais DRH Intégration. En fait, j'étais au sein d'une équipe projet pluri-métiers, il y avait 2 personnes pour la finance, 2 personnes pour les opérations, 2 personnes pour le marketing et on était 2 pour les RH. Et donc, j'avais une RRH avec moi. Mais après, en fait, comme notre mission, à cette équipe pluri-métiers, c'était d'accueillir et d'intégrer des marques que nous étions en train d'acquérir, j'ai pris après la responsabilité RH de toutes les sociétés qu'on a acquises à l'époque. Donc, j'avais une équipe RH dans une usine, j'en avais une pour le marketing, etc.

### **Et est-ce que c'était un fonctionnement avec des RRH qui gèrent des managers de proximité par exemple, c'est ensuite ça ce qui s'est passé dans les marques que vous avez achetées?**

Ah oui, j'étais RH de proximité.

### **OK. Donc là, je vais revenir à la période des premiers jours du confinement, est-ce que tu te souviens quels accompagnements vous aviez mis en place au sein de l'entreprise ?**

Alors, chez L'entreprise, en fait, on a très vite communiqué en termes d'accompagnement. Moi, ce que j'avais mis en place ?

### **Oui, ce qui a été mis en place chez L'entreprise, sauf si toi tu as fait des choses en plus ?**

Parce que moi j'étais vraiment sur quelque chose de très spécifique, puisque j'ai acheté, nous avons acquis, ces sociétés, ces 4 sociétés, qui représentaient 450 personnes, le 1<sup>er</sup> avril 2020. Et donc, du coup, en 15 jours, j'avais prévu d'accueillir ces 450 personnes sur site, qui passaient du Groupe Clarins au Groupe L'entreprise, et en 15 jours, j'ai dû tout faire en remote. Du coup, on avait prévu un gros événement pour l'accueil de ces 450 personnes le 1<sup>er</sup> avril 2020 et le confinement a été annoncé 15 jours avant. Donc du coup, effectivement là, la fonction RH, tout le monde attend après pour savoir ce qu'il faut faire. J'ai mis en place, on a mis en place, un accueil en remote total, présentations, etc. Il a fallu customiser toutes les présentations en remote via teams, mais rendre quand même ça convivial, accueillant, pour des gens qui sont rachetés par une nouvelle boîte.

### **Donc, vous aviez déjà teams, est-ce que vous aviez déjà du télétravail ?**

Alors, au niveau de L'entreprise effectivement. Moi j'ai « profité » de tout ce qui avait été mis en place. L'entreprise s'est mise à travailler très vite effectivement sur l'évolution de son accord de télétravail. On avait déjà un accord de télétravail, mais qui a été amélioré et revu. Il y a eu un nouvel accord signé quelques mois après, avec renfort du télétravail pour tout le monde. Il y a eu un certain nombre effectivement de directives qui ont été données pour ne pas laisser les gens dans des situations difficiles. Donc on a demandé à tous les managers de contacter de manière hebdomadaire tout collaborateur et d'informer s'il y avait des gens dont on n'avait pas de nouvelles.

### **D'accord, toi tu avais une collaboratrice à ce moment-là avec qui tu devais faire aussi des points comme ça, j'imagine, le matin, pour garder le lien avec elle ?**

Je pense qu'avec ma collaboratrice, on se parlait 10 fois par jour !

### **Surtout avec ce projet-là ! Tu connaissais les personnes que tu allais intégrer ou pas du tout ?**

Non. Alors, un peu les RH quand même, mais on a pris contact avec eux tout de suite derrière, par équipe en fait. Donc, il y avait eu des présentations d'abord en plénière avec tout le monde, puis après

chaque manager, dans chaque métier, avait fait des présentations pour présenter le métier. J'avais en fait un plan d'induction pendant tout le premier mois quasiment. Avec des formations, des présentations par les managers, des formations plus globales, etc. voilà pour découvrir le Groupe et les métiers.

**D'accord, je comprends. Du coup, est-ce que dans cette nouvelle organisation du travail à distance, est-ce que tu avais un lien avec les managers de proximité ou tu t'occupais plutôt de ce projet-là indépendamment ?**

Alors, c'est mes managers de proximité, oui oui j'avais un lien vraiment très régulier, toutes les semaines, même tous les jours. On a monté ce plan d'intégration spécifique pour ces sociétés rachetées et ça je l'ai monté avec des managers de L'entreprise.

**D'accord et eux, dans cette organisation du travail à distance qu'elle a été leur première réaction ? Ils étaient plutôt en accord, ou ils ont exprimé des freins demandant à devoir faire revenir les collaborateurs sur ce site ? As-tu eu à gérer ce genre de demandes ou c'était le confinement total ?**

Alors, chez L'entreprise, quand il y a eu le confinement obligatoire en avril 2020, donc ça, il n'y avait pas le choix mais après, à partir du moment où on a pu avoir un peu plus de souplesse, L'entreprise a eu une position très claire, ils voulaient que les gens reviennent au bureau. Nous, on est très convaincus chez L'entreprise, et je le suis aussi, nous on est pas du tout pour le 100% télétravail. On accorde énormément d'importance au présentiel, à l'importance de l'informel, pour le bien-être du collaborateur et l'efficacité, la performance de nos métiers. Donc L'entreprise a eu très vite une position assez claire sur le fait qu'il fallait revenir.

**D'accord. Et durant cette période, quelles interactions entretenais-tu avec les autres collaborateurs ? Est-ce que t'avais plus de contacts, tu étais sur-sollicitée ou avais moins de contacts, c'était chacun pour soi dans son travail à la maison ?**

Alors, moi, j'ai eu plus de contacts, c'était vraiment intense, moi j'étais en lien avec les équipes toute la journée.

**Mais ça devait être lié avec ton projet d'intégration ?**

Oui, mais je pense que je peux répondre de manière globale, c'était comme ça à L'entreprise. Alors oui, c'est vrai, j'avais ce projet et il fallait que je parle beaucoup avec les équipes parce que du coup il fallait les onboarder et leur donner beaucoup d'infos, mais je pense que tout le monde a été quand même pas mal beaucoup beaucoup en communications.

**As-tu dû faire face à de nouvelles problématiques qui n'étaient jamais survenues auparavant ?**

Oui, c'est sûr qu'il y avait des gens qui vivaient mal le fait d'être chez eux, c'était quand même des nouvelles situations et ils appelaient souvent le DRH quand même quand ça va pas. Donc, entre les gens qui se sentaient seuls chez eux, les gens qui étaient surmenés parce que c'était ingérable avec des jeunes enfants, qui n'arrivaient pas à travailler, des situations par forcément confortables pour certaines personnes chez elles, qui n'avaient pas forcément tout ce qu'il fallait pour bien travailler, donc, oui, on a été amenés, voilà, à avoir des situations, je n'avais pas avant ce genre de problématiques avant.

**Je vois et aussi peut-être les problématiques sanitaires de ceux qui étaient malades aussi ? Et comment l'information remontait ? Les collaborateurs s'ouvraient facilement aux managers ?**

Alors, globalement, sur mon périmètre, oui, à part, peut-être, quelques cas exceptionnels. Comme dans l'entreprise, on a, quand même, une culture très forte de l'informel, de la com. et on est vraiment beaucoup beaucoup en interactions, les managers ou nous, on est quand même très proches des équipes. C'est ce qui a facilité le lien.

**D'accord. A distance, est-ce que toi ou le Comité de Direction arriviez à prendre le pouls de l'entreprise. Est-ce que vous arriviez à savoir le degré de motivation, d'engagement ?**

Alors, oui, justement, par cette très forte communication, vraiment régulière avec les équipes. En plus, chez L'entreprise, on a des équipes médicales intégrées. Donc, elles pouvaient faire le relai, si nous on avait des gens qu'on sentait trop compliqués à gérer pour nous DRH. On avait « cette chance » d'avoir nos médecins du travail, nos infirmières internes. Donc, du coup, on peut faire appel à eux aussi, si on sent que ça dépasse, que ça n'est plus dans nos cordes. On pouvait avoir le lien aussi avec les gens qu'on sentait en difficulté. Déjà, ils avaient le lien avec ça et ils avaient aussi le lien avec tous les gens qui étaient malades. Pour les malades, dès que quelqu'un avait le Covid, on informait le pôle médical qui prenait le relai.

**C'était bien processé. Donc vous aviez toutes les informations pour savoir quoi faire selon les situations. Vous avez autorisé des arrêts de travail par exemple pour les personnes qui ont des enfants en bas âge ?**

C'était pas des arrêts, mais il y avait un protocole. C'était effectivement la procédure du gouvernement pour les cas avec de jeunes enfants. Mais on est dans un Groupe quand même où il y a beaucoup d'usines industrielles, donc les gens d'usine, ils n'étaient pas en télétravail ! Donc, c'est aussi pour ça, que nous on a pas laissé les cadres trop longtemps aussi chez eux, pour ne pas mettre une distorsion.

**Pour donner une exemplarité en effet. Et comment vous faisiez en usine ? C'était des roulements ?**

Oui parce que les effectifs étaient restreints. En plus, nos usines produisaient beaucoup de gels hydro-alcooliques.

**Dans cette période où tu avais beaucoup plus de travail avec l'intégration, est-ce que dans ce contexte aussi de confinement, tu as été amenée à confier certaines tâches de ta fonction RH que tu n'aurais pas eu l'habitude de confier ? A des managers de proximité, à des chefs d'équipe ?**

Moi, je travaille tout le temps avec les managers. On essaie vraiment de responsabiliser nos managers, c'est plus ou moins facile avec chacun. Oui, mais je dirais pas plus que d'habitude. Après c'est une période où j'ai énormément bossé, c'était horrible. Mais honnêtement, je bossais de 8h du matin à minuit tous les jours.

**Ah oui ! Mais c'était lié aussi à cette intégration ?**

Oui, il y a eu l'intégration mais le phénomène n'a pas arrangé.

**Est-ce que pour parler des collaborateurs, donc tu m'as dit qu'il y avait ce service de santé qui était très précieux, est-ce que tu sais s'il y a eu des situations où les collaborateurs étaient complètement désemparés ?**

Oui, il y en a eu.

**Et si ça a entraîné des peurs de retour au bureau, des peurs de reprendre les transports ?**

Un peu, pour certains. Alors franchement, c'était des cas vraiment exceptionnels dans mon périmètre, mais oui il y en a eu, des gens qui ne voulaient pas revenir. Alors après les raisons : peur, ou aussi des gens qui s'étaient un peu installés un peu loin, dans un confort, ils étaient partis en province, ça ne les arrangeait pas de revenir. Là, il a fallu vraiment qu'on fasse après, oui oui je me revois en longue discussion : « bah si, en fait, il faudrait que tu reviennes, tu vois c'est une obligation à ce que tu reviennes » « Ah oui ? Mais moi, ça m'arrange pas de revenir ». Comme on ne revenait pas tous les jours, puisqu'il y avait des roulements, puisque tu ne pouvais pas avoir tous les effectifs au bureau en même temps, les gens ils me disaient « Ah ben non, mais moi je ne reviens pas, je suis dans le Sud là, je ne vais pas revenir à Paris avec mes enfants dans l'appartement » « Oui, ben si en fait, faut que tu reviennes ».

**Et c'est toi qui te chargeais de ces discussions-là ?**



Bah oui selon les cas, moi je m'occupe plutôt des Directeurs.

**D'accord. Est-ce que c'est toi aussi qui t'occupais de la communication RH où vous aviez peut-être, dans la structure L'entreprise, quelqu'un d'autre ?**

Alors, en fait, chez L'entreprise, comme tu le sais dans un grand Groupe, c'est à dire que nous, on a pas mal de choses qui émanent du Groupe, qui sont faites par les équipes. Je pense que c'est un peu comme dans ton Groupe, les équipes centrales du siège qui vont faire « la matière première » et nous après on est chargé de diffuser. Et donc, on avait des réunions avec tous les RH du Groupe, à peu près tous les dix jours, on avait beaucoup d'infos. Pour le coup, chez L'entreprise c'est très aligné, l'info, elle vient du Groupe, tout le monde diffuse la même chose.

**D'accord, ce qui donne justement aussi cette bonne communication dont tu parlais ?**

Oui, l'info qui redescend à tous les RH basés en France, comme ça, on a des communications souvent très homogènes.

**D'accord et pour revenir à cette culture de l'informel, comment tu décrirais le fait qu'elle soit si bien incarnée, que ça infuse ?**

La culture de l'informel, c'est très intrinsèque à L'entreprise, dans le fonctionnement, il y a beaucoup de choses qui se résolvent à la cantine, autour d'un café, c'est très comme ça chez nous. Donc, j'ai envie de dire ça a des avantages et des inconvénients. En tous les cas, les gens, ils ont besoin de ça et ça a sûrement aidé à ce que les gens aient envie de revenir. Parce que nous, quand on doit parler d'un sujet à quelqu'un on pose des cafés tout le temps ! Moi, je pourrais prendre du café toute la journée. C'est très comme ça. Pour t'intégrer dans une équipe, moi les conseils que je vais donner, c'est toujours « cale-toi des déj ». Il ne faut pas hésiter. Ça se fait. Les gens ne refusent pas généralement.

**Et est-ce qu'il y a des nombreux événements d'entreprise aussi qui participent à cette fluidité de la communication ?**

Oui, on a beaucoup d'événements par métiers, par sujets, on a beaucoup de conférences, de métiers qui font du digital sur la sustainability, etc. ça permet que les gens se rencontrent pas mal.

**D'accord. Donc, tu m'en as déjà un peu parlé, la politique du télétravail a été revue à la suite du COVID, mais donc avec une prédominance au retour au bureau ?**

Alors, retour au travail oui et on a un accord de télétravail qui donne 2 jours de télétravail possible par semaine.

**Quelle est la tendance ?**

C'est 8 jours par mois. Les gens sont libres, ils peuvent ne pas en faire du tout, ils peuvent en faire 1, 2, voilà. Il y a des gens qui ne télétravaillent pas. Globalement les gens prennent, je dirai, la moyenne. Tout le monde prend facilement un jour maintenant. Il y en a qui prennent 2 jours chaque semaine, mais je dirais, là, ce que je vois, c'est plutôt un jour. Les gens aiment beaucoup la flexibilité du jour parce qu'avant normalement fallait avoir un jour plutôt fixé. Et là, on est passé à 2 jours et on a assoupli la prise. En fait, ça c'est quand même super bien passé. Ça se passe super bien. Je n'entends dans aucune équipe des problèmes à cause du télétravail.

**OK, parce que la confiance aussi a été prouvée en période comme ça de confinement. Vous avez continué à faire tourner l'activité et ça s'est bien passé.**

En tous les cas, bien sûr, qu'il y a peut-être des gens qui en ont profité, peut-être un peu, mais, dans tous les cas, par rapport au business et tout ça, ça s'est mis en place et honnêtement aujourd'hui ça fonctionne très bien.

**Alors pour finir sur une note un peu personnelle, tu m'en as un petit peu parlé aussi, qu'est-ce que tu retiendrais cette période, tu m'as dit « je ne veux plus revivre ça ! » ?**



Alors, en fait, effectivement, là, j'étais DRH sur ce projet et c'était un super projet. Après, avec du recul, tout ce que l'on a vécu, c'était incroyable, mais c'était quand même d'une intensité un peu trop forte. Intéressante sur le plan RH justement d'accompagner les gens dans cette période vraiment très particulière. Mais, bon, pour moi, effectivement, dans mon cas, l'intensité était un peu trop forte. Voilà, mais je dirais que j'ai eu de la chance d'être dans un Groupe qui a très bien fait les choses et accompagner quand même.

**Et est-ce que les RH vous étiez vous-même accompagnées justement ou c'était pas le moment, c'était délivrer l'activité avant tout, faire cette année ?**

On ne l'était pas plus que d'autres. Mais la force à L'entreprise, c'est sa communauté RH. On fonctionne beaucoup quand même ensemble. On a des réunions avec tous les DRH, on fait corps quand même sur les sujets et, ça, je pense que ça aide. On a eu souvent des mots du DRH du Groupe. Tout ça, ça t'aide quand même quand tu as une prise de parole du DRH du Groupe qui va te dire « Allez-y, on y va tous ensemble, on va y arriver ». Ça t'aide dans ton quotidien à avancer.

**Parce que c'était quand même la principale fonction vers laquelle les salariés se tournaient pour savoir quoi faire. Donc c'était un peu obligé d'être présent, au courant et de les guider, avec toute la charge.**

Oui, mais, voilà, ce qui aide, c'est qu'on a une communauté RH qui est quand même une force, en tous cas chez L'entreprise. C'est sûr, plutôt que d'être une DRH plutôt solitaire, dans ton entité.